



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

**NECESSIDADE E USO DE INFORMAÇÃO PARA NEGÓCIOS PELOS
GESTORES DO SETOR SUPERMERCADISTA DE CAMPO
GRANDE/MS**

PAULA BARRETO FLUD

Brasília
2006



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

**NECESSIDADE E USO DE INFORMAÇÃO PARA NEGÓCIOS PELOS
GESTORES DO SETOR SUPERMERCADISTA DE CAMPO
GRANDE/MS**

PAULA BARRETO FLUD

Brasília
2006



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

**NECESSIDADE E USO DE INFORMAÇÃO PARA NEGÓCIOS PELOS
GESTORES DO SETOR SUPERMERCADISTA DE CAMPO
GRANDE/MS**

PAULA BARRETO FLUD

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

Orientadora: Prof^ª. Dr^ª. Sueli Angélica do Amaral
Área de concentração: Transferência da informação
Linha de pesquisa: Gestão da informação e do conhecimento

Brasília
2006



FOLHA DE APROVAÇÃO

Título: Necessidade e uso de informação para negócios pelos gestores do setor supermercadista de Campo Grande MS.

Autor: Paula Barreto Flud.

Área de concentração: Transferência da Informação

Linha de pesquisa: Gestão da Informação e do Conhecimento.

Dissertação submetida à Comissão Examinadora designada pelo Convênio Mestrado Interinstitucional (Minter) em Ciência da Informação do Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação (PPGCInf) do Departamento de Ciência da Informação e Documentação (CID) da Universidade de Brasília (UnB) e a Universidade para o Desenvolvimento do Estado e da Região do Pantanal (UNIDERP) como requisito parcial para obtenção do título de **Mestre em Ciência da Informação**.

Dissertação aprovada em: 23 de maio de 2006.

Aprovado por:

Prof^a Dr^a Sueli Angélica do Amaral
Presidente – Orientador (UnB/PPGCInf)

Prof^a Dr^a Andréa Ferraz Fernandez
Membro Externo – (UNIDERP)

Prof. Dr. Francisco Carlos Trindade Leite
Membro Externo – (UNIDERP)

Prof^a Dr^a Sofia Galvão Baptista
Suplente – (UnB/PPGCInf)

À DEUS, origem da minha fé e minha proteção;

Ao meu PAI, o homem que sempre foi e sempre será meu exemplo de vida, caráter e a base do meu amor pelo estudo;

À minha MÃE, a mulher responsável por cada gota de amor, sonho, carinho e humanidade no oceano da minha personalidade;

À minha IRMÃ, exemplo de vida e felicidade e minha grande amiga;

À GABRIELA e RENATA, minhas sobrinhas, fontes eternas da minha felicidade diária só de pensar em suas existências;

Ao meu ETERNO AMOR, sem o qual nunca teria chegado até aqui, você é a razão e o motivo de minha ânsia de viver e ser feliz todos os dias de nossas vidas. Este título não pertence só a mim, ele é nosso. Você tem um lugar insubstituível neste trabalho e em minha vida, e por esse motivo dedico esta dissertação a VOCÊ.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente agradeço à minha ORIENTADORA PROF^a DR^a SUELI ANGÉLICA DO AMARAL, pelo imenso conhecimento transmitido, representando uma peça indispensável para a realização desta pesquisa e de meu aprendizado neste mestrado.

Especialmente aos GESTORES DOS SUPERMERCADOS, a AMAS e a ABRAS, que entenderam a importância deste trabalho e colaboraram da melhor forma possível, fornecendo informações indispensáveis para a realização desta pesquisa.

À minha SOGRA e CUNHADA, que sempre me apoiaram, nunca medindo esforços para estarem ao meu lado nos momentos mais difíceis, e que além de tudo, eu admiro e amo muito.

À minha amiga, ANDREIA RENATA, minha “irmã siamesa”, que teve uma participação direta no desenvolvimento deste trabalho, e que está sempre em minha vida nos momentos felizes, e nos nem tão felizes assim.

Às minhas avós IZABEL e MARIA, que são as progenitoras do meu passado, deste meu presente e do meu futuro.

A todos os merecidos PROFESSORES, que transmitiram pequenas partes de seus distintos conhecimentos, e que para mim serão sempre MESTRES.

Ao PROF DR FRANCISCO CARLOS TRINDADE LEITE que além de ser um dos responsáveis pela descoberta da minha paixão pela metodologia, sempre se mostrou um grande amigo nas horas de meus maiores desesperos.

Aos meus COLEGAS que sempre estiveram próximos, e serão eternos em minhas lembranças, principalmente à GILZA, JENNER, ANDRÉ e MÁRCIA, meus amigos, porque companheiro é companheiro e (. . .).

À UNB e a UNIDERP, por buscarem sempre melhores resultados para nós alunos, bem como a todos os demais PROFISSIONAIS, que direta ou indiretamente, apoiaram meu processo de formação.

“Concluindo, a nova economia não está na tecnologia, seja ela o microchip ou a rede mundial de telecomunicações. Está na mente humana”.

(Alan Webber)

“A grande finalidade do conhecimento não é conhecer, mais agir”.

(Thomas Henry Huxley)

RESUMO

O objetivo deste estudo foi verificar as necessidades e o uso da informação para negócios pelos gestores do setor supermercadista em Campo Grande/MS. Para tanto, foi necessário realizar uma revisão de literatura abordando temas pertinentes a área de ciência da informação, que proporcionaram a compreensão dos fenômenos analisados. Para a definição da população foi levantada junto à Associação Sul-mato-grossense de Supermercados (AMAS) a relação das empresas filiadas, classificadas como: supermercado de pequeno porte, com até três *checkouts*, de médio porte, com 4 a 10 *checkouts* e de grande porte, acima de 10 *checkouts*. A população foi composta de 82 supermercados, sendo 8 de grande porte, 46 de médio porte e 28 de pequeno porte. A pesquisa foi realizada em duas fases, e utilizou-se o modelo proposto por Calva Gonzáles (2004) para definição das variáveis investigadas, sendo a primeira fase a coleta de dados qualitativos, realizada através de roteiro de entrevista, com a amostra selecionada através de sorteio aleatório, e composta por 3 supermercados de grande porte, 4 de médio porte e 3 de pequeno porte. A segunda fase de coleta de dados quantitativos utilizou o questionário semi estruturado como instrumento de coleta de dados, e foi realizado por meio de levantamento (*survey*) censitário que obteve resposta de 58,53% da população. A análise de dados utilizou os dados qualitativos e quantitativos de forma complementar, e foi estruturada para responder os objetivos específicos deste estudo que foram: identificar o perfil dos gestores e das empresas que atuam no setor supermercadista de Campo Grande/MS; descrever o uso de informações para negócios pelos gestores; identificar as necessidades de informação para negócios dos gestores que atuam no setor supermercadista de Campo Grande/MS. Concluiu-se que as empresas pesquisadas demonstraram diferentes necessidades e uso de informação para negócios, muito influenciadas pelo porte e pelo perfil dos seus gestores. Propõe-se uma classificação específica de informação para negócios nos supermercados, sugerindo algumas formas de melhoria no uso dessas informações com o objetivo de satisfazer as necessidades de informação detectadas.

PALAVRAS-CHAVE: Supermercado, Estudo de usuário, Informação para negócio, Gestão da informação.

ABSTRACT

The purpose of this study was to verify the needs and the use of business information by supermarket managers in Campo Grande/MS. For in such a way, it was necessary to carry through a literature revision in the area of Information Science that helped to approach pertinent subjects, providing the understanding of the analyzed phenomena. To define the population for this study, AMAS (Associação Sul-mato-grossense de Supermercados) that is the local association of Supermarkets, provided the relation of the supermarket registered, classified as: small supermarket, with up to 3 checkouts, medium supermarket, with 4 to 10 checkouts and large supermarket, above to 10 checkouts. The total population was composed by 82 supermarkets: 8 large supermarkets, 46 medium supermarkets and 28 small supermarkets. The research was realized in two phases, and used the model considered by Calva Gonzáles (2004) to help in the definition of investigated variables. The first stage, qualitative data collection, used in-depth interview technique, with random sampling, composed by 3 large supermarkets, 4 medium supermarkets and 3 small supermarkets. The second phase, quantitative data collection, used the semi-structured questionnaire and had as sample 58.53% of the total population. The data analysis used the qualitative and quantitative data of complementary form, and was structuralized to answer the specific objectives of this study that are: to identify the profile of supermarket managers and the companies in sector at Campo Grande/MS; to describe the use of business information by the managers; to identify the needs for business information by the supermarket managers at Campo Grande/MS. The conclusion was that the researched supermarkets demonstrate different needs and use of business information, influenced by the dimension and the profile of the managers and this information was used to suggest a specific classification of business information for the supermarkets, also suggesting some ways to improve the use of these information to satisfy the information needs detected.

KEY WORDS: Supermarket, User study, Business information, Information management.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 -Ciclo da Gestão da Informação, segundo Choo.....	10
Figura 2 -Modelo sobre as necessidades de informação (NEIN), segundo Calva Gonzáles....	19
Figura 3 -Cadeia de distribuição comum no setor supermercadista.....	34
Figura 4 -Tipos de instituições varejistas	35

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 -Filiação do supermercado a redes	50
Gráfico 2 -Filiação a redes e porte do supermercado	51
Gráfico 3 -Quantidade de itens comercializados por Tamanho do Supermercado (m ²)	52
Gráfico 4 -Faturamento por Porte do Supermercado.....	53
Gráfico 5 -Faturamento do supermercado e Escolaridade do gestor.....	54
Gráfico 6 -Valor médio por compra (dos clientes).....	55
Gráfico 7 -Porte do supermercado e idade dos entrevistados.....	56
Gráfico 8 -Porte do supermercado e área de formação profissional dos entrevistados.....	57
Gráfico 9 -Porte do supermercado e tempo de experiência do gestor.....	58
Gráfico 10 -Computadores disponíveis	81

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 -Relação entre <i>marketplace</i> e <i>marketspace</i> no supermercado Pão de Açúcar	40
Quadro 2 -Definição constitutiva e operacional de termos e variáveis	47
Quadro 3 -Relação entre objetivos, variáveis, técnicas e instrumentos de coleta de dados	48

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 -Participação dos setores selecionados da economia no PIB brasileiro	32
Tabela 2 -Varejo alimentício – formatos de lojas	37
Tabela 3 -Porte do supermercado e Participação dos gestores em eventos.....	61
Tabela 4 -Porte dos supermercados e Convivência com outros gestores de supermercados ...	62
Tabela 5 -Porte do supermercado e forma de atualização do gestor	63
Tabela 6 -Porte do supermercado e Uso da Internet.....	64
Tabela 7 -Porte do supermercado e Recebimento de <i>e-mails</i> sobre eventos.....	64
Tabela 8 -Porte do supermercado e Leitura de jornais locais.....	65
Tabela 9 -Porte do supermercado e Recebimento de revistas especializadas	66
Tabela 10 -Porte do supermercado e Leitura de revistas sobre supermercados	67
Tabela 11 -Porte do supermercado e Pesquisa sobre concorrentes	67
Tabela 12 -Porte do supermercado e Verificação do que os concorrentes realizam	68
Tabela 13 -Porte do supermercado e Análise do gosto dos clientes.....	69
Tabela 14 -Porte do supermercado e Organização dos produtos nas gôndolas.....	70
Tabela 15 -Filiação às redes e Importância da participação.....	71
Tabela 16 -Vantagens da participação em rede	72
Tabela 17 -Opinião sobre as reuniões realizadas pelas redes.....	73
Tabela 18 -Porte do supermercado e Suporte da AMAS	74
Tabela 19 -Porte do supermercado e Geração de relatórios de vendas	75
Tabela 20 -Porte do supermercado e necessidade de participação em eventos.....	78
Tabela 21 -Porte do supermercado e Treinamento de funcionários	79
Tabela 22 -Porte do supermercado e Contratação de funcionários com experiência.....	79

Tabela 23 -Porte do supermercado e Conhecimento dos clientes	80
Tabela 24 -Programas utilizados e Porte do supermercado.....	82
Tabela 25 -Porte do supermercado e Utilização do sistema de informações	83
Tabela 26 -Tempo de informatização do Supermercado (em meses)	84

SUMÁRIO

RESUMO	vii
ABSTRACT	viii
LISTA DE FIGURAS	ix
LISTA DE GRÁFICOS	x
LISTA DE QUADROS	xi
LISTA DE TABELAS	xii
INTRODUÇÃO	1
1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA	3
2 OBJETIVOS	5
3 REVISÃO DE LITERATURA	6
3.1 Gestão da informação nas organizações	6
3.2 Tipos de informação	13
3.2.1 Informação para negócios	13
3.2.2 Informação gerencial	15
3.2.3 Informação de marketing	16
3.2.4 Informação estratégica	17
3.2.5 Informação para tomada de decisão.....	18
3.3 Estudos de usuários da informação nas organizações	19
3.3.1 As necessidades de informação	19
3.3.2 Métodos de pesquisa de necessidades de informação	25
3.4 Uso de informação	26
3.4.1 A informação como recurso nas organizações.....	26
3.4.2 Fontes de informação.....	28
3.5 Informação para negócios no setor supermercadista	32
4 METODOLOGIA	41
4.1 Caracterização da pesquisa	41
4.2 População	42
4.3 Coleta de dados	43
4.3.1 Variáveis estudadas.....	46
5 ANÁLISE DOS RESULTADOS	49
5.1 Perfil das empresas e dos gestores do setor supermercadista	49
5.1.1 Perfil das empresas do setor supermercadista de Campo Grande/MS.....	50

5.1.2 Perfil dos gestores do setor supermercadista de Campo Grande/MS	56
5.2 Uso de informações para negócios pelos gestores	61
5.3 Necessidades de informação para negócios dos gestores do setor supermercadista de Campo Grande/MS.....	77
6 CONCLUSÕES E SUGESTÕES DE OUTROS ESTUDOS	86
REFERÊNCIAS	91
ANEXOS	95

INTRODUÇÃO

As pesquisas que envolvem o uso e necessidade de informação são amplamente difundidas na área de Ciência da Informação, classificadas em Estudos de Usuários. Mas, até então, o que se pode verificar é uma tentativa após outra em desenvolver modelos que pudessem abranger métodos e técnicas adequados para esse tipo de pesquisa, que embasassem as soluções de fornecimento de informações para gestão da informação.

A escolha da área de varejo vem da necessidade que se percebeu de estudar de forma acadêmica um negócio de alta representatividade no Brasil e no mundo, os supermercados, classificados no setor de auto-serviço alimentar, visando enriquecer a base de estudos nesta área, pois de acordo com Sousa (2005), este setor representa em média 6% do Produto Interno Bruto brasileiro.

No Brasil, ainda não há uma padronização de tipos de informação para negócios, muito menos a definição dessa informação específica para os supermercados, o que amplia a possibilidade da utilidade aplicativa dos resultados de pesquisas como esta dissertação.

Este trabalho foi desenvolvido na área específica de Supermercados, em Campo Grande/MS, no período de junho de 2005 a maio de 2006, sendo que seu objetivo principal foi verificar as necessidades e o uso da informação para negócios pelos gestores do setor supermercadista em Campo Grande/MS. Seus objetivos específicos foram: identificar o perfil dos gestores e das empresas, que atuam no setor supermercadista de Campo Grande/MS; descrever o uso de informações para negócios pelos gestores e identificar as necessidades de informação para negócios dos gestores que atuam no setor supermercadista de Campo Grande/MS.

Para atender os objetivos deste estudo, dividiu-se esta dissertação em cinco tópicos. No primeiro deles foi contextualizado e descrito o problema de pesquisa, embasando a escolha do tema e sua área de pesquisa.

No segundo, foram descritos os objetivos geral e específicos que direcionaram o estudo.

O terceiro tópico refere-se à fundamentação teórica, que embasa teoricamente todos os conceitos envolvidos na pesquisa. A revisão de literatura foi organizada tematicamente, englobando os conceitos, princípios e características de temas ligados a área de Ciência da Informação e Varejo, sendo abordados: gestão da informação nas organizações, tipos de informação, estudos de usuários da informação nas organizações, uso de informação e informação para negócios no setor supermercadista.

No quarto tópico foi descrita a metodologia da pesquisa, sendo explicados os procedimentos metodológicos usados na realização da dissertação.

No quinto tópico foram analisados os dados coletados durante a pesquisa realizada com os gestores dos supermercados em Campo Grande/MS, que foram apresentados de forma a responder aos objetivos específicos do estudo, para que, na parte final pudessem ser apresentadas as conclusões e sugestões propostas para responder ao objetivo geral da dissertação.

1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

A problemática envolvendo o uso e a necessidade de informação pelos gestores do setor supermercadista reside basicamente na existência de poucas pesquisas metodologicamente válidas, o que motivou o desenvolvimento deste estudo sobre o tema.

A relação de poder entre fornecedores e varejistas começa a pender a favor do varejista, que tem, ou deveria ter em suas mãos, o elemento essencial para o sucesso dos negócios modernos: as informações do mercado em que atua (concorrentes e clientes).

O assunto é tratado em artigos de periódicos e revistas comerciais, que freqüentemente relatam estudos voltados ao varejo de uma forma geral, tais como, *mix* de produtos, precificação, promoção, localização varejista e estudos de casos. Além disso, as empresas de consultoria especializadas neste setor disponibilizam em suas *home pages* informações sobre as consultorias que prestam, fornecendo apenas algumas referências de treinamentos e possibilidades de contratação de serviços com objetivos específicos.

A literatura sobre gestão da informação propõe algumas etapas a serem cumpridas para que o processo ocorra de uma forma adequada, assim como a inteligência competitiva, que utiliza várias ferramentas para monitoramento interno e externo da organização. Com as alterações rápidas no mundo pelas quais os indivíduos e as empresas estão passando, é necessário adaptar-se a essas mudanças, portanto faz-se necessário buscar informações para entender a situação, pois são estas que subsidiam o processo de tomada decisões nos negócios, e é esta a importância de ter uma gestão da informação adequada nas empresas.

É importante que os gestores do setor supermercadista tenham consciência da importância do uso das ferramentas de gestão da informação e inteligência competitiva para o aumento das possibilidades de sucesso nos negócios.

A importância do setor supermercadista na economia pode ser vista na participação deste setor de auto-serviço alimentar no PIB brasileiro, que representa em torno de 6%, e seu

faturamento bruto que no ano de 2004, foi de R\$ 97,7 bilhões, tendo um crescimento nominal de 9,4% em relação a 2003 (SOUSA, 2005).

Apesar de ter uma alta representatividade de faturamento e participação no PIB, e segundo Lepsch (1999), representar em torno de 86,1% da comercialização de bens de consumo diário no país, é um setor que de acordo com Kotler (2000) obtêm um lucro operacional de apenas 1% sobre as vendas e 10% sobre o valor líquido, reforçando a necessidade de estudos que visam analisar como é realizada a gestão da informação pelos gestores dos supermercados.

Em Campo Grande/MS, parece que ainda não há o devido aproveitamento da informação pelos gestores deste setor, e isso parece se agravar devido à falta de profissionalização do setor, que conta ainda com muitas empresas familiares, gerando o desconhecimento das necessidades de informação e do uso desta informação pelos gestores do setor supermercadista de Campo Grande/MS, justificando portanto a escolha da cidade como cenário de desenvolvimento desta pesquisa.

Portanto o problema de pesquisa que orientou este estudo relaciona-se a quais as necessidades de informação para negócios das empresas do setor supermercadista de Campo Grande/MS e como essa informação é utilizada ?

2 OBJETIVOS

O objetivo geral da pesquisa é verificar as necessidades e o uso da informação para negócios pelos gestores do setor supermercadista em Campo Grande/MS.

Os objetivos específicos são:

- a) Identificar o perfil dos gestores e das empresas que atuam no setor supermercadista de Campo Grande/MS;
- b) Descrever o uso de informações para negócios pelos gestores;
- c) Identificar as necessidades de informação para negócios dos gestores que atuam no setor supermercadista de Campo Grande/MS.

3 REVISÃO DE LITERATURA

Nesta etapa da pesquisa, busca-se o embasamento teórico para o desenvolvimento de um tema ou idéia. Para tanto, faz-se uso dos conceitos e idéias dos principais autores da área de Ciência da Informação e de áreas afins, com o objetivo de indicar o caminho para realizar a pesquisa, oferecendo informações precisas e atualizadas.

Busca-se nessa etapa exaurir os assuntos de interesse do estudo, visando formar um corpo de conhecimento sólido para responder aos objetivos propostos.

3.1 Gestão da informação nas organizações

Cada vez menos considerada um modismo, a gestão da informação está cada vez mais presente nas organizações. Apesar dos conceitos ainda não estarem totalmente estruturados e os caminhos adotados sejam diferentes de uma organização para outra, a característica comum é a de que as organizações estão atentando para a possibilidade de gerar e adquirir um recurso que pode trazer inovação e competitividade. A discordância de conceitos suscita certas dúvidas quanto ao real significado de organização do conhecimento, de gerenciamento da informação e do conhecimento e da forma como as organizações têm trabalhado a gestão da informação e do conhecimento, que através da revisão de literatura, buscando os principais autores da área, será possível minimizar.

Bufrem (2004) apóia-se tanto em estudos de especialistas, quanto em análise de conteúdo a partir dos Anais do VI *Congreso del Capítulo Español de ISKO* e IV *Coloquio Internacional de Ciencias de la Documentación*, para sintetizar o que alguns autores vêm escrevendo e divulgando, por exemplo, quanto à distinção entre gestão da informação e gestão do conhecimento, aceitando-se a primeira como a atividade cujo foco é o negócio da

organização e cuja ação é restrita aos fluxos formais. Por sua vez, a gestão do conhecimento teria como foco o capital intelectual e a ação voltada aos fluxos informais. Quanto ao conceito e estruturação da inteligência competitiva, seu foco seriam as possíveis estratégias da organização, envolvendo tanto fluxos informacionais formais, quanto informais (VALENTIM, 2003).

Percebe-se, portanto a relação estreita existente entre a **gestão da informação**, a **gestão do conhecimento** e a **inteligência competitiva**. No entanto, a complexidade das ações despendidas é diferente, pois é possível sintetizar o que os autores discutem e observar que:

- Gestão da informação trabalha no âmbito do conhecimento explícito;
- Gestão do conhecimento volta-se ao que se tem denominado de conhecimento tácito e;
- Inteligência competitiva, além de trabalhar nos dois âmbitos, caracteriza-se como um processo, adquirindo sua especificidade por estabelecer relações e interconexões entre as duas formas de gestão.

O conhecimento tácito é identificado através da habilidade, talento, forma de trabalho e sabedoria do indivíduo. Tem uma natureza subjetiva e intuitiva, o que dificulta sua identificação, mapeamento e processamento. Ele pode ser transferido através de conferências, reuniões, comportamentos e procedimentos.

Já o conhecimento explícito é representado através do know-how e pode ser expresso através de apresentações, analogias e análises. Ele pode ser materializado na forma de anotações, memorandos, documentos, podendo estes ser estruturados ou não.

O conhecimento explícito é mais fácil de ser disseminado em uma organização, pois pode ser armazenado em uma base de dados sobre a qual muitos indivíduos podem ter acesso. Já o conhecimento tácito é localizado, ou seja, somente um indivíduo ou pequenos grupos podem ter acesso. A questão principal seria a conversão ou convergência do conhecimento tácito em uma forma de conhecimento explícito, para que assim seja registrado e possa ser recuperado e compartilhado.

A gestão da informação é discutida por inúmeros autores, sendo que pode ser aplicada a qualquer tipo de instituição ou organização. Segundo Beuren (1998), a gestão da informação se estrutura, basicamente, em uma seqüência de etapas descritas como:

[...] identificação de necessidades e requisitos de informação, coleta/entrada de informação, classificação e armazenamento da informação, desenvolvimento de produtos e serviços de informação, distribuição e disseminação de informação, análise e uso da informação (BEUREN, 1998, p. 68).

Davenport (1998) defende uma abordagem que denomina “ecologia da informação”, que consiste em propor, além das etapas normalmente atribuídas a gestão da informação, estratégia, política, comportamento, suporte a equipes e processos de trabalho que possibilitem melhorias em ambientes informacionais. Ele ressalta que determinar as necessidades informacionais é algo muito mais ambíguo e complexo do que aquele praticado na engenharia da informação, que se fundamenta na utilização de técnicas para desenvolver e processar as informações necessárias as empresas, devido a influência do modelo mental dos indivíduos, ou seja,

Determinar as exigências da informação é um problema difícil, porque envolve identificar como os gerentes e os funcionários percebem seus ambientes informacionais. Entender bem o assunto requer várias perspectivas – política, psicológica, cultura, estratégica – e as ferramentas correspondentes, como avaliação individual e organizacional (DAVENPORT, 1998, p. 176).

Na visão deste autor, são necessários quatro passos fundamentais para a gestão da informação:

- a. **Determinação das exigências informacionais:** etapa que traz em sua essência um elevado grau de subjetividade, tornando praticamente impossível que grupos externos à função compreendam quais informações o gestor realmente precisa. Para minimizar essa dificuldade, o autor orienta que os analistas de informações promovam debates entre os pares e acompanhem de perto o cotidiano do gestor, a fim de se inteirarem mais adequadamente das tarefas administrativas e conseqüentemente, das necessidades informacionais, pois somente assim, conhecerão a informação estruturada e não estruturada, a formal e a informal, a não computadorizada e a computadorizada, que se aplicam à tomada de decisão gerencial.
- b. **Obtenção de informação:** deve ser caracterizada como um processo de aquisição contínua, composta por atividades como:
 - *exploração do ambiente informacional*, que consiste na coleta de informações do ambiente interno e externo da organização, combinando abordagens

automatizadas (tecnologia da informação) e humanas (comunicação e equipes participativas) sejam essas intermediárias na filtragem de informações ou usuários diretos das informações;

- *classificação da informação*, que consiste na categorização da informação para facilitar o armazenamento e recuperação, levando em consideração que esta determinação da classificação será sempre arbitrária de alguns, ainda que o produto final seja para o uso de todos; e
 - *formatação e estruturação das informações*, que é a forma como a informação é esquematizada e apresentada em algum tipo de suporte, sendo de extrema importância para facilitar a identificação dos documentos que devem apresentar estrutura, contexto, além de uma quantidade suficiente de informações resultantes do processo de seleção/filtragem de um volume maior de informações.
- c. **Distribuição da informação:** etapa em que a informação deve ser distribuída na empresa, o autor reforça que para ser eficiente depende da realização bem sucedida dos passos anteriores, além de se considerar a política de informação e os investimentos tecnológicos efetuados pela empresa.
- d. **Uso da informação:** é considerada também como uma etapa subjetiva, pois depende exclusivamente dos usuários da informação, portanto a sugestão é que essa fase tenha uma orientação voltada para processos, a fim de ordenar os fatores que interferem no uso da informação. Pode-se utilizar também algumas ações que visam estimular o uso dessas informações, tais como premiações para o uso, reuniões regulares que promovam a troca de informações, entre outras que podem ser criadas baseadas no estudo das estratégias de promoção de marketing.

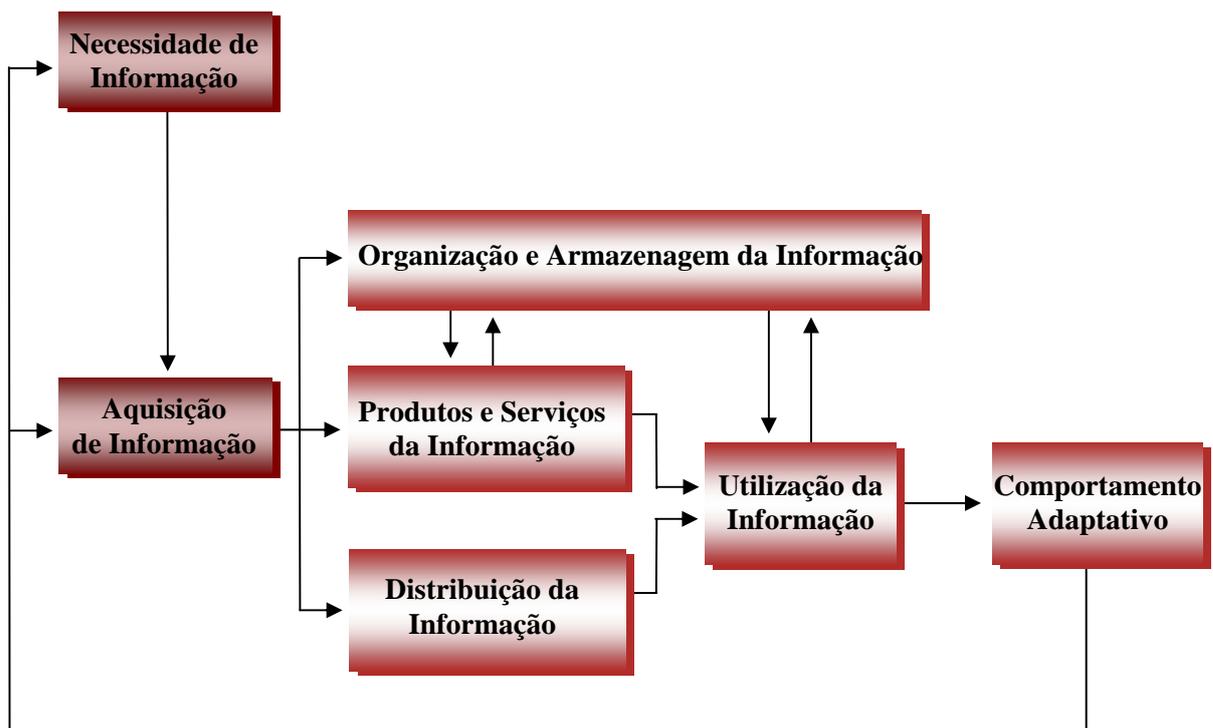
Davenport (1998) apud Jannuzzi (2004) descreve que a crença de que a oferta de informação pode levar ao uso da mesma não se apresenta como uma realidade para as empresas. O autor afirma que, embora se considere que as informações distribuídas na empresa, via computador, se apresentem mais eficientes do que as outras, sua experiência junto aos executivos revela que grande parte das informações que estes usuários consideram importantes não está veiculada dessa forma.

Januzzi (2004) interpreta que, de acordo com Davenport (1998), tal situação acontece porque a informação normalmente estruturada nos sistemas computadorizados das empresas se relaciona aos dados financeiros, operacionais e outras informações quantitativas, sem

dúvida, de grande valia para a empresa. Porém, quando se trata de fundamentar as decisões empresariais em outros fatores importantes, que não sejam econômicos, quantitativos, estas informações estruturadas não se apresentam suficientes e, inclusive, pouco específicas, para subsidiarem efetivamente a elaboração de estratégias competitivas.

Choo (1998) conceitua gestão da informação como um ciclo de atividades informacionais inter-relacionadas que devem ser planejadas para delinear, coordenar e promover uma perspectiva baseada em processos que complementem as visões de gestão da informação como gestão da tecnologia da informação e gestão dos recursos informacionais.

O modelo proposto por Choo (1998) para a gestão da informação é bem parecido ao que Davenport (1998) sugere. As diferenças estão na idéia de um ciclo com seis etapas e no acréscimo da descrição de um comportamento adaptativo, proposto por Choo (1998), como pode ser visto na figura 1:



Fonte:Choo, 1998. p. 24

Figura 1 - Ciclo da Gestão da Informação, segundo Choo

Com relação ao comportamento adaptativo da empresa, a necessidade de informação é criada pelas ações da organização. Estas ações interagem com outras organizações e sistemas alterando o ambiente, gerando novas mensagens e informações.

Na identificação da necessidade de informação, os membros da organização reconhecem a volatilidade do ambiente e buscam informações para que possam entender a

situação, e ter a informação necessária para a tomada de decisões e resolução de problemas. As necessidades de informações são moldadas de acordo com o assunto e a situação, pois alguns tipos de problemas são melhor resolvidos com a ajuda de certos tipos de informação.

A aquisição de informação é guiada pela necessidade de informação, e deve adequadamente ser direcionada a esta necessidade. No entanto, a rápida mudança no mundo dos negócios faz necessária a adaptação constante dos serviços de fornecimento de informação, cada vez mais contando com serviços especializados para cada setor da economia. Além disso, o profissional deve ter capacidade de identificar as fontes adequadas que possam atender às suas necessidades.

Na organização e armazenagem da informação, o objetivo é criar a memória da empresa, cujo conteúdo conterà muito de seu conhecimento e habilidade nos negócios. O volume de dados produzidos e coletados deve ser estruturado de forma que reflita os interesses e formas de utilização da empresa e de seus membros. A tecnologia da informação pode aumentar a eficiência e confiabilidade das atividades operacionais da empresa. Políticas voltadas para o gerenciamento integrado de informações podem garantir o armazenamento de informações importantes quanto ao passado e presente da empresa, possibilitando assim, a aprendizagem organizacional.

Os produtos e serviços de informação são, na verdade, as informações adquiridas e armazenadas, empacotadas de formas diferentes dependendo do grupo de usuários, e da decisão envolvida que necessite dessas informações. A diferença está no fato de que esses produtos e serviços não podem ser passivos, e sim pró-ativos, adicionando valor ao usuário pelo aumento da qualidade da informação e de sua adaptabilidade às suas reais necessidades.

O momento da distribuição da informação é fundamental para compartilhar as informações coletadas e analisadas aos usuários, fazendo com que os usuários percebam e conheçam problemas difíceis de serem resolvidos e situações problemáticas. Aos usuários finais devem ser fornecidas as melhores informações, para que possam desempenhar suas atividades adequadamente, além disso é preciso entregá-las através de canais de distribuição adequados aos mesmos.

No uso da informação é que acontece a criação e aplicação do conhecimento através de processos interpretativos e de tomada de decisão. Informações que dependem da interpretação dos usuários, devem levar em consideração a construção social da realidade, além da adequação de sua representação e meios de comunicação a esta realidade social e

cultural. A informação para tomada de decisão envolve a seleção de alternativas, e sua preparação e conteúdo devem prever a natureza não linear desse processo.

Borges (1995) sintetiza em seu trabalho que a gestão do conhecimento organizacional é alimentada por um grande espectro de sistemas de informação. Descreve que segundo Vieira (1993, p. 12) esses sistemas são classificados de acordo com o nível de valor agregado e componente tecnológico.

Portanto, inserem-se no primeiro nível as bibliotecas e centros de documentação, que disponibilizam ao usuário o documento em sua forma ou suporte físico original, enfatizando tecnologias de organização.

O segundo nível é ocupado pelos centros de informação e bancos de dados que coletam, armazenam, comparam e recuperam dados e informações, sendo que, nesse nível há duas características importantes: primeira é a constatação do uso de tecnologias de organização e de processamento, e segunda é a preocupação de adotar os padrões ditados pelo usuário.

Os sistemas de informação de terceiro nível associam capacidade de processamento tradicional com habilidade lógica de solução de problemas. São os denominados sistemas de apoio à decisão, baseados em inteligência artificial e modelos matemáticos.

Por último, o quarto nível, a gerência de recursos informacionais (GRI), que segundo Vieira (1993, p. 15):

Este seria o setor mais capacitado a implantar na empresa um sistema de inteligência competitiva que permeasse todos os setores e níveis institucionais, a partir da criação de consciência estratégica e da preparação de administradores, executivos, técnicos, operários e subordinados para a captação de informação de interesse de sua empresa.

Isto porque, a gerência de recursos informacionais age coordenando e integrando os diversos meios (pessoas, fontes de informação e tecnologias) para apoio à gestão estratégica empresarial. Ela possibilita o monitoramento ambiental pela atividade de mapeamento informacional, gerenciando os vários tipos de informação.

3.2 Tipos de informação

Segundo Jannuzzi e Montalli (1999), a informação precisa, no momento oportuno, atua com o fator crítico para o sucesso e a sobrevivência das empresas nesta era de globalização econômica. No Brasil, curiosamente, ainda que não haja dúvidas quanto ao valor estratégico da informação e quanto à diversidade e ao volume de dados produzidos no ambiente macroeconômico-político-social-tecnológico, seu uso de forma eficiente e eficaz não se encontra plenamente consolidado. As informações produzidas e/ou disponibilizadas no país, de extrema importância para o desenvolvimento econômico, não são utilizadas pela maior parte das micro, pequenas e médias empresas, que compõem, segundo Reis (1994), a chamada força social da economia.

Travesso Neto (1994) discorre sobre o fato de que as grandes empresas, devido à sua estrutura, são as que sempre conseguem acessar aquilo que precisam saber, pois segundo o autor, o pequeno empresário, além de desconhecer o que necessita, não sabe nem mesmo onde procurar as informações que subsidiam o direcionamento de suas atividades.

Aguiar (1991) adverte que, no Brasil,

O conhecimento das necessidades efetivas de informação dos usuários é antes um pressuposto do que resultado de estudos com adequado embasamento científico; os serviços oferecidos pecam frequentemente por falta de objetividade, a oferta é mal conhecida; a contribuição efetiva dos técnicos especialistas na elaboração de produtos e serviços é acanhada etc. (AGUIAR, 1991, p. 92)

Jannuzzi e Montalli (1999) afirmam que o fato do conhecimento da existência de informações que subsidiem o processo de tomada de decisão, de quem a produz, de sua disponibilização e da forma como utilizá-las pode ser fator determinante para o posicionamento do setor industrial no mercado. Mas, para tanto, Aguiar (1991) ressalta que as decisões devem ser subsidiadas por informações adequadas que contribuam para torná-las menos subjetivas e, conseqüentemente, reduzindo as incidências de riscos.

3.2.1 Informação para negócios

Vários autores discorrem sobre o conceito de informação para negócios, já que no Brasil não há padronização conceitual dos tipos de informações existentes, o que dificulta o

cadastro e, principalmente a recuperação das informações pelas empresas. Para Montalli e Campello (1997, p. 321),

A informação para negócios é aquela que subsidia o processo decisório do gerenciamento das empresas industriais, de prestação de serviços e comerciais nos seguintes aspectos: companhias, produtos, finanças, estatísticas, legislação e mercado.

Por sua vez, para conceituar informação para negócios, Kennington (1990) procura categorizar as necessidades inerentes a pequenas empresas, aplicáveis às grandes empresas, como:

- Técnico operacional: consideradas as informações sobre inovações, novas técnicas, processos, desenvolvimento de produto, entre outras;
- Marketing operacional: toda informação relacionada à clientela, análise de mercado, concorrência, vendas, propaganda, comunicação;
- Restrição operacional: informações ligadas a regulamentações e legislação em geral;
- Função operacional: informações sobre fontes financeiras, administração de recursos humanos;
- Fatores macroambientais: informações do ambiente, tais como, política econômica, situação social;

Cendón (2002) define informação para negócios como sendo “o conjunto de informações usadas pelos administradores na redução de incertezas”. Descreve que este conjunto de informações é composto principalmente por:

- Informações mercadológicas (tais como análises de fatias de mercado, padrões de consumo e gastos de consumidores, estudos de seus comportamento e estilos de vida, pesquisas de opinião, informação sobre investimento em propaganda por diversos setores e medidas de audiência de canais de rádio e televisão);
- Informações financeiras (tais como desempenho financeiro de empresas, mercado financeiro e outras informações para investimento, disponibilidade de assistência financeira, taxas de câmbio, custo de crédito etc.);

- Informações estatísticas (tais como recenseamentos, índices econômicos ou estatísticas sobre indústrias);
- Informações sobre empresas e produtos (tais como histórico de uma empresa, diretórios com perfis de empresas e informações sobre fusões e aquisições);
- Informações jurídicas (tais como leis e regulamentação de impostos e taxações);
- Outras informações factuais e analíticas sobre tendências nos cenários político-social, econômico e financeiro, nos quais operam organizações empresariais.

Essa classificação das principais informações, que formam o conjunto chamado de Informação para negócios, é a base para o entendimento da complexidade que existe em formatar um Sistema de Informação para Negócios que possa auxiliar efetivamente os gestores nas tomadas de decisões, principalmente quando ao analisar os estudos publicados na literatura de Ciência da Informação, percebe-se que, para cada setor da economia as necessidades de informação são diferentes, o tempo de obtenção de resposta é diferenciado e a capacidade de análise das informações é bem diferente entre os gestores e empresários de cada setor.

3.2.2 Informação gerencial

Segundo Flippo e Musinger (1970) apud Borges (1995), é difícil avaliar que informação é necessária ao tomador de decisão, bem como atribuir o seu valor em termos de contribuição para decisões mais acertadas. A maneira como a informação é disponibilizada ao tomador de decisão pode indicar o que é útil ou não, os executivos tendem a ser inundados com memorandos e relatórios, cujo conteúdo pode ser trivial, não sendo realmente relevante às decisões que devem ser tomadas. Para ser útil, a informação deve ser compreendida e absorvida pelo tomador de decisão.

A informação gerencial portanto pode ser definida como qualquer informação que os gerentes ou tomadores de decisão utilizam para gerenciar seus negócios, sejam estas informações internas ou externas à organização.

Como processadores de informação, os tomadores de decisão atuam limitados pelo volume, pela qualidade de dados disponíveis, por sua habilidade para acessá-los e por sua

capacidade de analisá-los. O sucesso de um gerente pode ser medido pela qualidade e quantidade de suas decisões, que vão depender de sua eficiência na utilização de informações. A chave para o sucesso é obter informações úteis e exatas disponíveis no momento certo (BORGES, 1995).

3.2.3 Informação de marketing

Antes de definir informação de marketing, é necessário entender o que é marketing. Para Kotler (2003, p. 12) “gestão de marketing é a arte e a ciência de escolher os mercados-alvo e de conquistar, reter e cultivar clientes, por meio da criação, comunicação e fornecimento de valor superior para os clientes”. Ele descreve o marketing de uma forma mais detalhada:

Marketing é a função empresarial que identifica necessidades e desejos insatisfeitos, define e mede sua magnitude e seu potencial de rentabilidade, especifica que mercados-alvo serão mais bem atendidos pela empresa, decide sobre produtos, serviços e programas adequados para servir a esses mercados selecionados e convoca todos na organização para pensar no cliente e atender ao cliente (KOTLER, 2003, p. 12)

Levitt (1960), referindo-se a vendas e marketing, afirma:

A venda se concentra nas necessidades do vendedor e o marketing nas necessidades do comprador. A venda se preocupa com as necessidades de o vendedor converter seu produto em dinheiro, o marketing com a idéia de satisfazer às necessidades do cliente por meio do produto e de todo o conjunto de coisas ligadas à sua fabricação, à sua entrega e, finalmente, ao seu consumo.

Outra dimensão, descrita como a dimensão funcional de marketing, diz respeito à troca. Segundo esta dimensão, não basta que de um lado existam pessoas com necessidades e desejos a serem satisfeitos e de outro, empresas com produtos ou serviços destinados à satisfação destas necessidades, se não ocorrer o processo de troca.

A empresa fornecerá o produto ou serviço que venha a satisfazer à necessidade do consumidor em troca de recursos financeiros que lhe possibilitem ao menos cobrir os custos incorridos. Por outro lado, o consumidor estará disposto a efetuar a troca de seu dinheiro pelo produto, caso sinta que suas necessidades ou desejos serão satisfeitos.

Portanto, para efetivar a troca, é preciso que as partes encontrem as condições de troca proporcionando um grau de satisfação inexistente antes da troca. A troca é descrita como um processo de criação de valor, um ato livre que aumenta o valor percebido pelas duas partes. Sob este aspecto, marketing é uma atividade promotora ou estimuladora de trocas (KOTLER, 2000).

Já a dimensão operacional de marketing diz respeito ao que precisa e deve ser feito para promover as trocas que visem satisfazer às necessidades e desejos dos consumidores. Nesta dimensão, o conceito de marketing enfatiza a importância da integração e coordenação de marketing, de maneira a desenvolver um processo de tornar lucrativas as oportunidades existentes no mercado. Sob este aspecto, marketing envolve o planejamento e a tomada de decisão de modo integrado em quatro áreas estratégicas: produto, preço, promoção e distribuição (CHURCHILL JR.e PETER, 2000).

Para que o planejamento de marketing seja adequadamente executado, é preciso, portanto, que ele repouse sobre uma base sólida. Para tanto, é necessário que se coloque à disposição dos responsáveis todas as informações possíveis a respeito:

- dos desejos e necessidades dos consumidores;
- das ações dos concorrentes;
- da evolução do mercado;
- das capacitações e recursos disponíveis da empresa;
- da evolução das vendas e lucros da empresa;
- do comportamento das variáveis ambientais; etc.

Somente com base em informações desse tipo será possível avaliar corretamente os riscos e as conseqüências das várias linhas de ação alternativas e escolher aquela que melhor convenha à empresa na ocasião.

3.2.4 Informação estratégica

No ambiente competitivo, a habilidade em utilizar informações melhor que os concorrentes, significa aumento nas vendas, novos produtos no mercado antes dos outros, enquadramento nas regulamentações, entre outras.

Uma pequena empresa certamente não precisa criar um serviço complexo de inteligência, nem contratar alguém especificamente para isso. Mas seus executivos precisam querer pensar mais sistematicamente sobre coisas que eles necessitam saber, e mais cuidadosamente sobre como obter e analisar essas informações. Isso pode tomar um pouco de tempo, um pouco de dinheiro e algum esforço para aprender (MARCO, 1999, p. 98).

Nos negócios, o tempo é o inimigo mortal da inteligência. O processo de decidir que informações estratégicas são necessárias, obtê-las, analisá-las e entendê-las consome tempo, e o conhecimento obtido com uma semana de atraso é o mesmo que ignorância. O desafio enfrentado é transformar informação em conhecimento antes que o ponto de decisão tenha passado, e a estratégia passa a ser inválida.

Uma estratégia competitiva requer informações sobre eventos e condições externos à empresa: não clientes, tecnologias não comumente utilizadas, concorrentes, mercados não atendidos etc. Somente com essas informações pode uma empresa se preparar melhor para as mudanças e os novos desafios advindos das alterações bruscas da economia mundial.

3.2.5 Informação para tomada de decisão

Este tipo de informação pode ser definida como toda informação explícita ou implícita, isto é, que seja baseada no conhecimento explícito ou tácito que auxilie os tomadores de decisão a escolher a melhor opção em uma determinada situação.

Para a tomada de decisão é necessário conhecimento: analisar o passado, o presente e as tendências capazes de impactar o setor de atuação. Isso exige o monitoramento constante do ambiente onde a empresa atua, o que requer informações adequadas, num nível de detalhamento e rapidez muito maior que o necessário há alguns anos (BORGES e CAMPELLO, 1997).

Quando um executivo afirma que tem muitos relatórios para ler, muitos dados para digerir antes de tomar uma decisão ele está dizendo que tem muita informação e pouca inteligência. Entender a diferença entre elas é fundamental para tornar mais eficiente o processo de tomada de decisão.

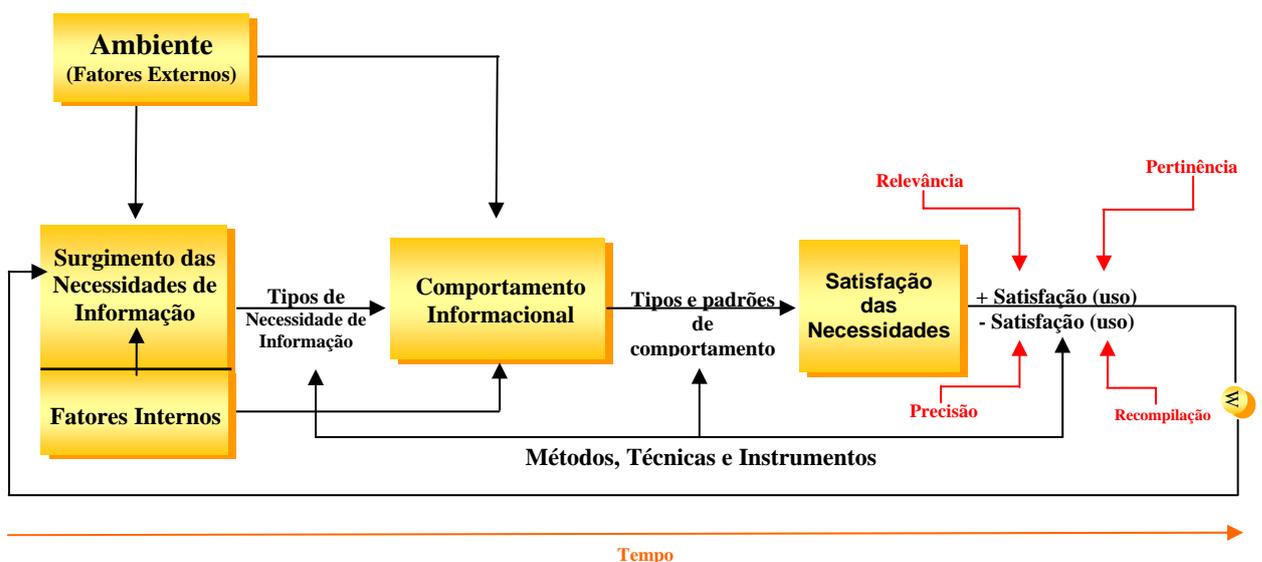
3.3 Estudos de usuários da informação nas organizações

A literatura é extensa sobre o tema de estudo de usuários, a maior parte dela indica alguns problemas com relação a esse tipo de investigação. Um dos problemas apontados é que os estudos realizados normalmente não adotam metodologia que possa ser reutilizada em outras investigações. Por isso, na maioria dos casos, esses estudos não podem ser generalizados, e não criam um corpo de conhecimento teórico que possa indicar um padrão de coleta e análise de dados.

3.3.1 As necessidades de informação

Para desenvolver uma metodologia adequada, que visa descrever as melhores formas de identificar as necessidades de informação de usuários, Calva Gonzáles (2004, p.175) afirma que apesar de existirem muitas pesquisas que tratam de identificar o comportamento informativo dos usuários, poucas estudam realmente as necessidades de informação.

Portanto, em sua obra, Calva Gonzáles (2004) sugere um modelo chamado NEIN (Necessidades de Informação), cuja finalidade é conseguir explicar esse fenômeno, assim como entender sua constituição, sua manifestação e conseguir prever a satisfação dos usuários com o propósito de que sua compreensão sirva às diversas unidades de informação.



Fonte: Calva Gonzáles, 2004, p. 168.

Figura 2 - Modelo sobre as necessidades de informação (NEIN), segundo Calva Gonzáles

Neste modelo, há três partes fundamentais, sendo a primeira o surgimento das necessidades de informação, seguida pelo comportamento informacional e finalizando com a satisfação das necessidades de informação. Na transição de uma para outra se pode verificar os tipos de necessidade de informação e os tipos e padrões de comportamento informacional. No final do esquema (ou no recomeço – *feedback*) é onde se apresenta o resultado positivo ou negativo da satisfação quanto à necessidade de informação, que gera outra necessidade de informação, como um ciclo.

Calva Gonzáles (2004) explica cada uma destas fases, iniciando com a primeira que é considerada o momento em que surgem as necessidades de informação, podendo ser estimulada por estímulos internos ou externos.

1. **Surgimento das necessidades de informação:** etapa na qual surge a necessidade de informação, esta é a fase que constitui a origem do fenômeno, assim como é a base para o entendimento do mesmo. Portanto, as unidades de informação devem compreender os mecanismos pelos quais surgem as necessidades, tanto individuais quanto coletivas. Quanto aos fatores que influenciam o surgimento das necessidades, são classificados em:

- a. **Fatores internos:**

- i. Conhecimento: sobre sua atividade, sobre o lugar onde mora, atualização de seus conhecimentos acadêmicos, idiomas que domina, nível de especialização dentro da área que atua, cultura;
- ii. Experiência: em suas atividades, em pesquisa e na docência, e nas etapas que normalmente percorre para desenvolver uma atividade;
- iii. Habilidades, hábitos e capacidades: de leitura, de utilização dos recursos de informação, capacidade de análise, síntese, aprendizado, abstração entre outras, e facilidade de comunicação.
- iv. Interesses pessoais;
- v. Motivação para suas atividades pessoais e profissionais;
- vi. Personalidade: temperamento, caráter;
- vii. Ambições;
- viii. Educação;
- ix. *Status* social, nível hierárquico em seu trabalho, função que desempenha em suas atividades de trabalho ou sociais;

x. Metas e objetivos pessoais.

b. Fatores externos:

- i. Atividade que desenvolve em seu trabalho;
 - Natureza da atividade: pesquisa, docência, operacional, administração, gerência, supervisão, profissão que desempenha, comércio, indústria, serviços.
 - Recursos em seu trabalho: ferramentas e materiais de trabalho, recursos informacionais disponíveis, tais como, bibliotecas e centros de informação, facilidade de acesso, custo de acesso, documentos disponíveis, rapidez dos serviços;
 - Orientações na solução de um problema de informação: tecnologia disponível, tempo disponível para a realização de suas atividades, condições físicas para a realização das atividades e meios de comunicação disponíveis;
 - Local onde a empresa está instalada: meio social que a empresa onde trabalha está inserida;
 - Características do trabalho: horas de trabalho, período integral, meio período, tipo de relação de trabalho, tais como contrato, regulamentos, entre outros.
- ii. Ambiente que o usuário, ou grupo de usuários, está inserido, com relação a:
 - Nível social de desenvolvimento e progresso, sistema legal, político, nível econômico, científico, nível tecnológico de desenvolvimento, nível de produção, entre outros.

Esses fatores são alguns critérios que podem ser utilizados para as pesquisas de estudos de usuários, possibilitando que sejam selecionados os mais relevantes para a área de estudo envolvida na pesquisa.

Corroborando com esta idéia, Amaral (1996) propõe a aplicação do enfoque mercadológico na realização de estudos de usuários, abordando itens relativos à análise do

consumidor, visando oferecer um estudo para reflexão dos interesses em compreender melhor o usuário brasileiro como consumidor de informação.

Para Amaral (1996, p.212, 213), cultura “é o ambiente humano que liga o homem ao seu meio natural”, a necessidade de informação e seu consumo serão diferentes em função dos aspectos culturais, além de também abordar os aspectos sociais dos indivíduos em relação a outros indivíduos, grupos e seus inter-relacionamentos. Para a autora, os indivíduos agem em relação ao ambiente que os cerca (família, amigos, vizinhos, grupos com os quais mantêm filiação, e até inimigos).

Outra grande influência ressaltada pela autora (AMARAL, 1996) é em relação aos aspectos psicológicos no comportamento de busca ou uso da informação, uma vez que os indivíduos variam em suas motivações, percepções, padrões de aprendizagem, crenças e atitudes.

Calva Gonzáles (2004) sintetiza diversos autores e sugere que os tipos de necessidade de informação, que vão gerar o comportamento informacional, podem ser classificados da seguinte forma:

- a. por sua função, utilidade e uso;
- b. por sua forma de manifestação;
- c. por seu conteúdo;
- d. por seu momento no tempo (imediata ou futura);
- e. por seu caráter coletivo ou individual.

A combinação de influências dos fatores internos e externos é que irá gerar no usuário os diferentes tipos de necessidade de informação.

A segunda etapa do modelo de Calva Gonzáles (2004) é a análise do comportamento informacional dos envolvidos no ciclo de necessidade de informação. Nesta etapa é necessário tentar classificar, por meio de alguns critérios, o comportamento no momento da busca da informação.

2. **Comportamento Informacional:** é a manifestação das necessidades de informação que provocam o comportamento informacional. Nesta fase é que o usuário é motivado a buscar a satisfação das necessidades. O autor Calva Gonzáles (2004) ressalta que as unidades de informação vêm observando os diversos

comportamentos informacionais, mas há apenas pouco tempo investigam sua origem.

Para compreender melhor o comportamento informacional, entende-se que dependendo do tipo da necessidade de informação, o usuário se comporta recorrendo a fontes que podem ser impressas, audiovisuais ou eletrônicas, ou ainda a recursos externos, tais como: contatos interpessoais, bibliotecas, centros de documentação, arquivos, base de dados, ou recursos internos e a memória (registrada no cérebro).

Borges (1995) se refere a uma pesquisa realizada junto a empresas britânicas, que identificou cinco fatores que influenciam o comportamento informacional de executivos:

- Propensão individual de consumo de informação, resultante de fatores intrínsecos aos profissionais, como atitudes, preferências e habilidades;
- Sensibilidade a fatores do ambiente externo;
- Nível de consciência estratégica relativa ao médio e longo prazos;
- Existência de um centro ou unidade de informação responsável pela reunião e coordenação de dados internos e externos;
- Existência de procedimentos organizados de aquisição, armazenamento, formatação e disseminação da informação.

Calva Gonzáles (2004) ressalta que o comportamento informacional gera alguns tipos de comportamento, que podem se manifestar das seguintes formas:

- por meio da linguagem, através da expressão oral;
- por meio da expressão não verbal;
- por meio da expressão oral e não verbal em conjunto;
- por meio da escrita;
- por meio da expressão oral primeiro, seguida da escrita.

Além dos tipos de comportamento, é preciso investigar se há um padrão na busca de informação, que normalmente é resultado de usuários de mesmo segmento social, ou que

realizam atividades similares, ou que têm a mesma profissão, ou ainda os que atuam no mesmo setor de negócios.

A terceira etapa do modelo de Calva Gonzáles (2004) é quando há a medição do grau de satisfação do usuário quanto às suas necessidades de informação, que deve ter critérios que irão gerar resultados positivos ou negativos quanto a essa satisfação.

3. Satisfação das necessidades de Informação: é o momento em que o usuário consegue satisfazer ou não suas necessidades de informação. Para melhor compreensão dos elementos que levam a satisfação ou insatisfação, Apllegate (1993) descreve quatro elementos: a pertinência, a relevância, a precisão e a compilação ou recompilação. O autor explica que a pertinência e a relevância satisfazem as necessidades de informação, e que a precisão e a recompilação tendem a satisfazer o comportamento informacional, que por conseqüência satisfazem as necessidades de informação, e que os quatro elementos juntamente avaliados levam a satisfação ou insatisfação do usuário.

Portanto, no fenômeno das necessidades de informação, temos, além dos elementos já abordados:

- a. **o tempo:** tempo entre a percepção da necessidade de informação e a satisfação desta necessidade é um importante elemento para medir a satisfação do usuário, podendo resultar em insatisfação quando a informação demora e o contrário quando a mesma é rápida;
- b. **a avaliação da satisfação:** para que o usuário tenha uma avaliação positiva, a unidade de informação deve entender que é necessário satisfazer as necessidades quanto à pertinência, relevância, precisão e recompilação, favorecendo assim o surgimento de novas necessidades de informação;
- c. **o uso das informações:** desde o surgimento da necessidade o usuário projeta uma utilização para a informação, seja para seu próprio conhecimento, seja para resolver um problema concreto, e em qualquer um dos casos a informação adquirida deve ter seu uso contemplado. Este também é um elemento que proporciona satisfação e insatisfação quando não acontece.

3.3.2 Métodos de pesquisa de necessidades de informação

Para compreender todo o fenômeno das necessidades de informação, é necessária a utilização de métodos que permitam a análise do fenômeno. No modelo NEIN, são sugeridos alguns momentos para esta pesquisa, como foi demonstrado na figura 1.

Num primeiro momento, ao surgir uma necessidade de informação, é preciso investigar o tipo de necessidade, e isso pode ser realizado analisando a pessoa em seu ambiente, suas características pessoais e as informações que precisa para se adaptar a este meio.

Em seguida, estudam-se os tipos e padrões de comportamento informacional, e esta é a parte mais estudada pelos pesquisadores, na qual se analisa o modus operandi do sujeito que está buscando a informação, avaliando o comportamento e o padrão durante a busca da informação.

Por último, avalia-se o grau de satisfação dos usuários com as informações recebidas.

Resumindo, pode-se compilar em dois grandes grupos de variáveis a serem medidas, utilizando-se o modelo NEIN:

1. **Variáveis Independentes:**

- a. Fatores externos (ambiente):
 - i.físico: frio, calor, localização geográfica etc;
 - ii.social: nível de educação, econômico, ambiente familiar, local de trabalho etc;
 - iii.tecnológico: ferramentas, acesso a recursos de informação etc.
- b. Fatores internos (características pessoais):
 - i.experiência em alguma área ou atividade;
 - ii.conhecimento sobre determinado assunto;
 - iii.habilidades e capacidades;
 - iv.aspectos emocionais etc.

2. **Variáveis Dependentes:**

- a. Necessidade de informação:
 - i. tipo de necessidade;
- b. Comportamento informacional:
 - i. tipo e padrão de comportamento que o sujeito apresenta;

- ii. fonte de informação que utiliza;
 - iii. tipo de recurso informacional que usa.
- c. Satisfação (valor de uso positivo) ou Insatisfação (valor de uso negativo).

Estas variáveis são sugeridas por Calva Gonzáles (2004) e podem ser utilizadas para a compreensão das necessidades de informação de usuários, levando em consideração tanto as influências dos fatores internos, quanto externos e as três fases descritas no modelo NEIN.

Calva Gonzáles (2004) apresenta várias técnicas e métodos para a coleta e análise de informações nos estudos de usuários. Sugere que a coleta pode ser realizada através de vários métodos, tais como: observação, entrevista e questionário.

É importante observar que o melhor método é aquele que possibilita a melhor forma de coleta de dados, baseado nos objetivos da pesquisa, isto é, se pretende realizar uma pesquisa mais profunda sobre um aspecto que ainda é desconhecido, provavelmente a melhor escolha sejam os métodos de coleta de dados qualitativos (entrevistas e observação). Portanto os objetivos da pesquisa é que irão indicar o melhor método a ser utilizado.

3.4 Uso de informação

Para que seja possível entender o uso da informação, faz-se necessário distinguir os termos informação e conhecimento, que têm sido empregados muitas vezes de forma confusa e indiscriminada. Portanto considera-se que informação é o dado com significado, faz sentido e é compreendido por alguém; e conhecimento são as novas idéias criadas pelo indivíduo a partir do conjunto de informações, base para a ação. O acúmulo de dados não significa informação, e o acúmulo de informação não representa necessariamente conhecimento.

3.4.1 A informação como recurso nas organizações

De acordo com Choo (1998), as organizações de conhecimento são "empresas que evoluem com a mudança do ambiente, inovando continuamente". A essência da organização de conhecimento, para conseguir se manter em um mercado altamente competitivo, consiste

no acompanhamento sistemático e no gerenciamento de seus processos de informação, aprendizagem e inovação.

Choo (1998) descreve que as empresas criam e usam informação em três arenas estratégicas:

- a organização coleta, interpreta e usa a informação sobre o ambiente de modo a construir significados (*sense making*) sobre sua inserção nesse ambiente;
- a organização cria novos conhecimentos (*knowledge creating*) pela conversão e combinação da expertise e do know-how de seus membros, de modo a aprender e a inovar;
- a organização seleciona e usa as informações para a tomada de decisões.

Os processos de aprendizado contínuo e de adaptação ao ambiente competitivo, geram um modelo de organização aprendiz, no qual três processos são integrados na busca e no uso de informação que de acordo com Castro (1999, p. 27):

Envolve a obtenção, o uso e a criação de informações, uma vez que as mesmas são utilizadas para interpretar o ambiente, para criar um novo conhecimento e para favorecer a tomada de decisões, possibilitando às empresas tornarem-se organizações de conhecimento

A obtenção, o uso de informações e o desenvolvimento da criatividade envolvem a cultura e a estrutura organizacionais, que influenciam os comportamentos que permitirão aos funcionários propor alternativas inovadoras no dia-a-dia do exercício de suas atividades.

Borges (1995) discorre sobre uma pesquisa desenvolvida por Browne (1992) que demonstra que a mesma parte de uma informação é usada de diferentes formas, em diferentes momentos e por diferentes pessoas durante o processo decisório, o que quer dizer que ocorrem interações complexas entre usuários, sua capacidade cognitiva, natureza e formato de informação.

As organizações modernas passam a ser interpretadas como organismos sociais inteligentes. Vieira (1993) usa a expressão “inteligência empresarial”, que é definida como: “O sustentáculo da gestão estratégica, que consiste essencialmente em saber como, quando e por que meios alternar estabilidade e mudanças, ou inovações, em consonância com os objetivos da empresa e as condições ambientais”.

As funções da inteligência empresarial orientam-se pela definição do negócio, dos objetivos e das metas da organização. Essas funções têm como base o que Vieira (1993) define como conhecimento organizacional, que se constitui pelo conjunto formado por recursos humanos capacitados, pelos sistemas de absorção (estruturas informacionais, tecnológicas e educacionais internas e externas à organização) e integração permanente dos novos conhecimentos necessários. Essa “onda” crescente de conscientização da importância da informação tem aberto uma nova visão das organizações como entidades processadoras de informação. Nesse aspecto, cada subunidade organizacional coleta, processa e dissemina informação, tanto do ambiente interno, quanto do externo, sendo importante ressaltar que cada uma delas tem necessidades informacionais distintas. Para que isso não se torne um empecilho ao bom andamento das atividades das empresas, mas sim um insumo para o desenvolvimento, é necessário que haja um fluxo de comunicações constante e efetivo entre os vários setores das organizações (BORGES, 1995).

As grandes empresas estão gastando mais dinheiro do que nunca na obtenção de informação, mas muito dinheiro é perdido na construção de ineficientes centros informacionais, baseados em bancos de dados não apropriados ou carregados de informações não relevantes (SAPIRO, 1993).

Sapiro (1993) afirma que para se fazer uso efetivo da inteligência empresarial é importante se delinearem aplicações realmente eficazes dos sistemas e serviços de informação. Só assim será possível utilizar a informação como ferramenta consistente para se integrar ao processo decisório nas organizações. O desafio é “institucionalizar” a atividade de inteligência nas organizações por meio de profissionais capacitados, produtos e serviços de informação condizentes com o ambiente organizacional, ou seja, com as suas reais necessidades de informação, principalmente dos tomadores de decisão.

3.4.2 Fontes de informação

Oliveira (2004) relata, através de uma compilação de outros estudos, inúmeras fontes de informação que são normalmente utilizadas por executivos, e é possível verificar que há dois grandes grupos de informação: as internas e as externas à organização.

Daft e Lendel (1986) reforçam essa categorização e distinguem as fontes em informação externa e interna. Descrevem como fontes importantes de informação externa: os

periódicos e jornais da área comercial, amigos na indústria e clientes, e como valiosas fontes de informação interna: reuniões não agendadas, reuniões formais e “passeios” pela empresa. Borges (1995) não separa tão claramente as fontes internas e externas, mas indica que equipes de vendas e de engenharia (que podem ser consideradas fontes internas), os canais de distribuição, os fornecedores, as agências de publicidade, os concorrentes, encontros profissionais, as associações comerciais, as empresas de pesquisa mercadológica (que podem ser consideradas no contexto como fontes externas) são as principais fontes para obtenção de informação.

O estudo de Oliveira (2004) não é restrito a um setor da economia, foi realizado com mestrandos que executavam funções de gerentes ou diretores de Sistemas de Informação, o que caracteriza a impossibilidade de generalização das informações obtidas e analisadas, afinal, conforme Schleyer (1982), estudos de usuários tratam de um assunto muito complexo em si mesmo: o ser humano e sua interação com a informação, tornando difícil a generalização de conclusões.

As fontes externas mais consultadas pelos sujeitos, segundo o estudo de Oliveira (2004) foram os clientes, jornais e concorrentes. É interessante notar que a pesquisa desenvolvida por Miranda (1999) também revelou que os clientes foram os que mais influenciaram na formulação de ações estratégicas. Os resultados demonstram claramente que os gerentes de Sistemas de Informação que participaram do estudo preferiam informações oriundas de pessoas em detrimento de informações documentadas formalmente.

A ausência de diversidade nas fontes de informação provavelmente é o fator principal que provoca pontos cegos na investigação do ambiente. Se empresas obtêm todo seu acervo de fontes “aceitáveis”, “conservadoras” ou “oficiais”, provavelmente seus gerentes verão muito pouca alteração no ambiente externo (DAVENPORT, 1998, p. 271).

A pesquisa de Miranda (1999) mostra que grande parte da informação relevante em uma organização advém de fontes pessoais, discussões, rumores, conjecturas e informações não-exatas, difíceis de controlar e gerenciar em sistemas formalizados.

Oliveira (2004) conclui que o fato dos gerentes pesquisados terem indicado que os executivos provavelmente preferem fontes “pessoais” pode ser uma consequência de vários fatores, tais como: desconhecimento das fontes documentais existentes, falta de preparo e habilidade para lidar com tais fontes, problemas de acesso ou acesso restrito e limitado, falta

de confiança nas fontes, facilidade de troca de informações através da rede de contatos e relacionamentos.

Assim como a tendência revelada em relação aos hábitos de uso de informação externa, quando foram avaliadas as fontes de informações internas, a pesquisa de Oliveira (2004) revela que os executivos parecem preferir as fontes informais às formais, sendo que as principais fontes internas foram: outros gerentes e executivos superiores. É provável que os motivos para tal procedimento e preferência sejam os mesmos apontados com relação às preferências dos gerentes ao usarem fontes de informações externas.

Oliveira (2004) conclui que embora seja importante utilizar fontes pessoais e informais, deixar de utilizar fontes formais e oficiais da organização pode levar a decisões infundadas e imprecisas, resultando em desgastes desnecessários e resultados aquém do esperado. Os relatórios internos poderão apontar tendências, perspectivas, limitações e a correta interpretação dos dados ou informações contidos neles poderão auxiliar as tomadas de decisões mais importantes para o desenvolvimento da organização.

Borges (1995) descreve alguns procedimentos e requisitos básicos para a implantação de centros informacionais integrados à organização, cuja estrutura de funcionamento deve ser concebida de acordo com as necessidades de informação das organizações e de cada decisor, especificamente, devendo focalizar sua atenção no ambiente organizacional – concorrentes, clientes, tecnologias, políticas governamentais, fatores sócio-econômicos. Essa estrutura é chamada por Degent (1986) de Serviços de Inteligência Empresarial. Para melhor compreensão das suas idéias, o autor denomina cada atividade de “fase” dos serviços de inteligência empresarial, dando-nos uma idéia de processo contínuo.

Segundo Degent (1986), a fase de coleta de dados é aquela que se caracteriza pela exploração do ambiente à procura de indicadores que forneçam informações relevantes para os executivos. Essa exploração do ambiente pode ser passiva, o que Degent (1986) chama de vigilância, na qual não se destaca nenhum aspecto, mas somente se observa o ambiente. Pode ser também uma exploração ativa, em forma de pesquisa, que ocorre quando algum aspecto se evidencia e há necessidade de explorá-lo mais profundamente.

Degent (1986) reforça que “para que as decisões sejam tomadas de forma eficaz, é necessário que se tenha conhecimento de onde buscar a informação relevante para a organização”.

Fuld (1988) apud Borges (1995) chama algumas fontes de “ativos ocultos de informação” existentes nas empresas, denominando as informações que são coletadas e armazenadas pelos departamentos, úteis no monitoramento ambiental. Fuld (1988) reforça que “os recursos de informação encontram-se disponíveis em todos os setores e atividades de uma empresa, sendo importante se retirar de cada um deles as suas potencialidades como fontes geradoras e captadoras de informações”.

Sendo assim, partindo do princípio de que quase todos os departamentos das empresas coletam informações, Fuld (1988) demonstra como cada unidade organizacional é capaz de constituir um núcleo de informações sobre o mercado, clientes e principalmente concorrentes, que poderão ser bem utilizados em situações de tomada de decisão.

Borges (1995) descreve como exemplos, a atuação de setores específicos, tais como o de propaganda, que pode coletar material publicitário do concorrente, ou as consultorias externas que podem comparar o desempenho da organização com o dos concorrentes por manterem os mais diversos contatos no mercado; e ainda os setores de serviços a clientes que coletam dados sobre as promoções especiais feitas pelos concorrentes, mudanças de preços e modificações ocorridas nos produtos.

Fuld (1988) descreve outras maneiras possíveis para obtenção de informações. A primeira é denominada “linha quente”, que é a troca de informações entre funcionários, fornecedores e vendedores da empresa sobre a concorrência. Os relatórios sobre concorrentes servem também para identificar informações específicas sobre os mesmos, neste, os executivos de vendas respondem perguntas sobre o que está acontecendo em outras empresas. Muitos funcionários utilizam os correios eletrônicos como forma de captação de dados, uma vez que o número de pessoas que podem ser contatadas de uma só vez é grande, possibilitando a obtenção de maior quantidade de informações.

O autor (FULD, 1988) menciona os “representantes da informação”, indivíduos de diferentes departamentos da organização, que dedicam uma pequena parte do seu tempo à coleta de dados, podendo ser discutidos em reuniões periódicas. Tais funcionários devem ter um grande espírito cooperativo, boa capacidade de escutar, persistência, atenção aos detalhes, curiosidade e habilidade para pensar com clareza.

Como último artifício de coleta de informações, há ainda a “auditoria da informação” que é um inventário dos “ativos” de informação da empresa, incluindo os arquivos

particulares sobre concorrentes, bancos de dados construídos individualmente, estudos de mercado diversos.

3.5 Informação para negócios no setor supermercadista

O formato de varejo alimentar, classificado como supermercado, foi introduzido no Brasil no início da década de 1950. Segundo Lepsch (1999), no início dos anos de 1980, o setor supermercadista representava 75% da comercialização de bens de consumo diário e, no final dos anos de 1990, já representava 86,1% do volume de vendas desses bens.

Este setor possui relevante participação no Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro. Para fins de comparação, Wilder (2003) apresenta a participação de outros dois setores selecionados. As montadoras de carros e caminhões, por exemplo, participaram com 3,8% do PIB brasileiro em 1997, o setor eletroeletrônico, com 4,7%, enquanto o auto-serviço alimentar, com 6% do PIB (Tabela 1).

Tabela 1 - Participação dos setores selecionados da economia no PIB brasileiro

Setores	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001
Auto-serviço alimentar	8,9%	7,0%	6,0%	6,1%	6,3%	6,2%	6,2%
Eletroeletrônicos	7,0%	5,4%	4,7%	4,8%	4,3%	4,7%	4,9%
Automotivos	4,4%	3,9%	3,8%	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.

Fonte: Silva e Fama (1999), Associação Brasileira da Indústria Elétrica e Eletrônica – ABINEE (2002), ABRAS (2002) apud Wilder (2003)

A participação do setor de auto-serviço alimentar no PIB brasileiro estabilizou-se em torno dos 6%, sendo que em 2003 foi de 5,8% e em 2004 representou 5,5% do PIB. Nesse ano (2004), o faturamento bruto foi de R\$ 97,7 bilhões, representando um crescimento nominal de 9,4% em relação a 2003 (SOUSA, 2005).

O setor de supermercados possui associações, como a Associação Brasileira de Supermercados (ABRAS), fundada no dia 11 de novembro de 1968 pelo empenho dos empresários supermercadistas que cinco anos antes haviam se reunido pela primeira vez para criar a Associação dos Profissionais do Comércio Varejista das Empresas de Supermercados do Estado de São Paulo (APCVESESP). A figura de destaque nesse processo foi Fernando Pacheco de Castro, pioneiro do setor em São Paulo, que fundou em 1953 o conceito de supermercado com a loja Sirva-se. A primeira diretoria contava com Abílio Diniz, do Grupo

Pão de Açúcar na sua vice-presidência. Dirigida em 2005 por João Carlos de Oliveira, em seu segundo mandato, a entidade foi presidida nesses 36 anos de existência pelos seguintes supermercadistas: Fernando Pacheco de Castro (1968-1976), João Carlos Paes Mendonça (1977-1986), Arthur Antônio Sendas (1987-1990), Levy Nogueira (1991-1994), Paulo Antônio Feijó (1995-1998) e José Humberto Pires de Araújo (1999-2002).

A Abras foi criada a partir do propósito de representar o setor de supermercados junto à sociedade e ao governo, além de estimular o saudável intercâmbio com os fornecedores, num esforço dirigido ao melhor atendimento dos consumidores.

Além da sede em São Paulo, a entidade conta com escritórios em Brasília, para dinamizar o relacionamento com os diversos órgãos do governo, e em Porto Alegre, onde também está sediada a rede de supermercados Bird, do presidente João Carlos.

Na *home page* da ABRAS são disponibilizadas informações sobre eventos, exposições, visitas técnicas, e mantém o site da revista especializada no setor, a revista SuperHiper, que têm como foco a divulgação de grandes temas da área, e de acordo com as informações do site (http://www.abrasnet.com.br/prod_frm_sh.asp) são voltadas para os seguintes tipos de reportagem:

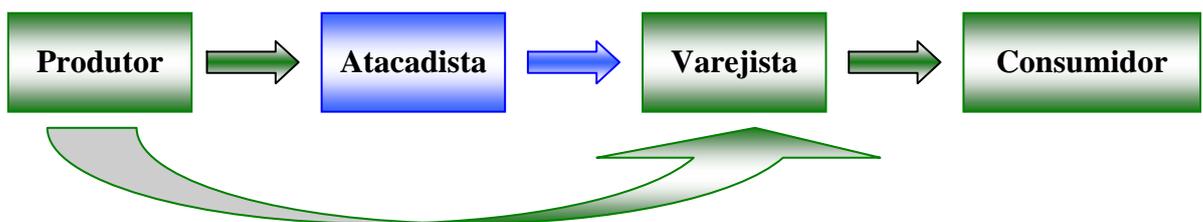
- pesquisas de uso prático para o supermercadista, em reportagens como Líderes de Vendas (as marcas que mais vendem) ou a edição do Ranking das Centrais de Compras, tratando da evolução do associativismo no País;
- reportagens com representantes da indústria e do varejo tratando de temas do dia-a-dia do supermercado como consumidor, recursos humanos, planejamento, gestão de loja, oportunidades nas seções, etc;
- o maior e melhor panorama do setor: o Ranking Abras, único e fiel retrato do setor supermercadista brasileiro, que é elaborado pela Abras, representante oficial dos supermercados, em parceria com o instituto ACNielsen, o número 1 em pesquisa de varejo, reconhecido e estabelecido em todo o mundo. Em média, as empresas participantes detêm 70% do faturamento total do setor, que, em 2003, foi de R\$ 87,2 bilhões. Como importante ferramenta de trabalho, o Ranking Abras é utilizado oficialmente por supermercadistas, investidores estrangeiros, governo, imprensa, consultores, etc;
- grandes edições, incluindo coberturas internacionais, como as que circulam e cobrem a Expo Abras – o grande evento do setor no Brasil e na América Latina.

Em 2003, a Expo Abras – a 37ª Convenção Nacional de Supermercados e Feira Internacional de Produtos, Serviços, Equipamentos e Tecnologia para Supermercados, com mais de 632 expositores, reuniu 47 mil convencionais e gerou R\$ 9,4 bilhões em negócios;

- e as seções campeãs de leitura, como Auto-Serviço: tudo sobre o que acontece no dia-a-dia das empresas de supermercado; Indústria & Distribuição: tudo sobre os fornecedores do setor; *Mix*: as últimas novidades em produtos, serviços e equipamentos; *Whats'up*: as notícias internacionais sob a análise de um consultor especializado; e Chão de loja: espaço especial para assuntos ligados diretamente à parte operacional das lojas.

São 27 associações regionais, conforme relação no anexo 1, e destas, apenas 13 associações possuem *home pages*, mas as informações disponibilizadas são desatualizadas e muitas vezes os sites estão fora do ar, em manutenção.

Uma reformulação do entendimento do “poder” ocorre na cadeia de distribuição do setor supermercadista. Esta cadeia, em sua forma mais comum se apresenta como mostra a figura 3:



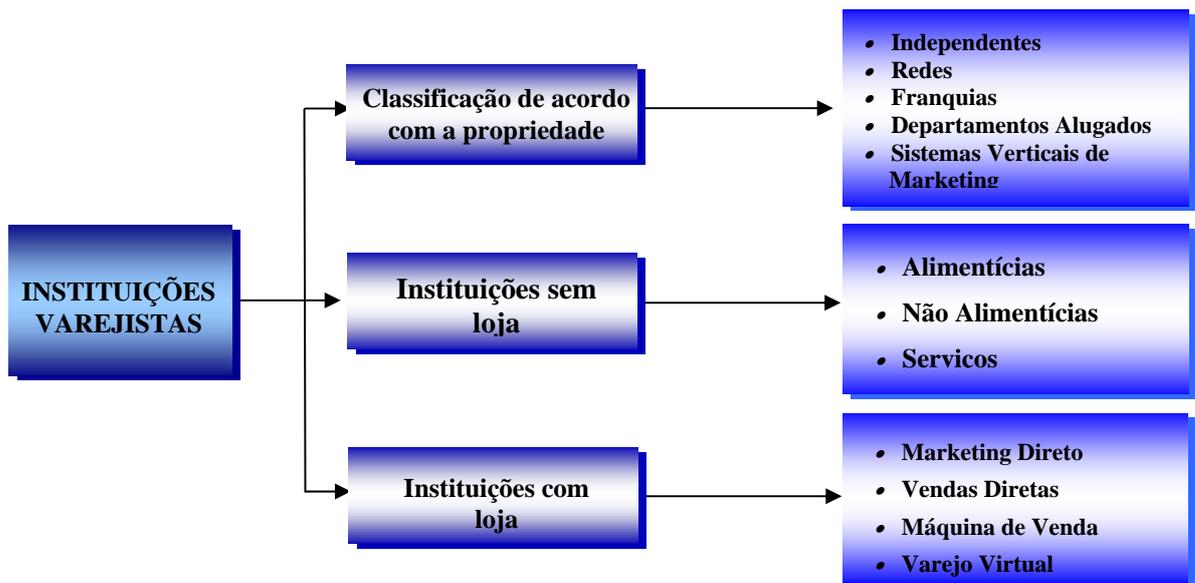
Fonte:Elaborado pela pesquisadora.

Figura 3 - Cadeia de distribuição comum no setor supermercadista

O papel do atacadista está cada vez mais sendo eliminado desta cadeia de distribuição, e conforme relato do Presidente da ABRAS, o Sr. Alexandre Seabra, em entrevista realizada no dia 21 de junho de 2005, isso ocorre porque a rentabilidade do setor é muito pequena, portanto a negociação deve ser realizada direto com a indústria para trazer ao varejo maiores vantagens em preço e prazo. Reforçando essa informação, Sousa (2005)

divulgou que o lucro líquido do setor sobre o faturamento em 2004 foi de 1,8%, um pequeno aumento com relação a 2003 que havia sido de 1,6%.

Parente (2000) traça um panorama do varejo no Brasil em seu livro, que traz entre outras informações importantes, um esquema de classificação e formato de lojas de varejo, onde estão inclusos os varejos supermercadistas. A classificação proposta pelo autor (PARENTE, 2000) baseia-se em três critérios: quanto ao tipo de propriedade, quanto a dois tipos de instituições: varejo com loja e varejo sem loja.



Fonte: Parente, 2000, p. 25.

Figura 4 - Tipos de instituições varejistas

Para o entendimento da classificação varejista, serão explicadas as principais classificações. Quanto ao tipo de propriedade são classificadas em:

- independentes: apenas uma loja, caracterizando-se por empresas pequenas, com administração familiar, que, em geral, utilizam baixo nível de recursos tecnológicos. Ao mesmo tempo em que tem vantagens, tais como, um maior controle da gestão do negócio e uma agilidade maior na adequação às necessidades do mercado, possui desvantagens quanto ao poder de barganha e limitação de recursos;
- redes: operam mais de uma loja sob a mesma direção. Suas vantagens estão na melhoria do poder de barganha com fornecedores, economias de escala na propaganda, nos investimentos em tecnologia, logística e pesquisa de marketing.

Alguns desafios estão nas dificuldades de controle das operações, flexibilidade baixa e adequação às diferentes necessidades de mercado de cada unidade;

- franquias: é um formato em plena expansão, pois traz vantagens ao pequeno empresário em fazer parte de uma grande instituição de cadeia de varejo. É caracterizada por ter um franqueador e um franqueado. O franqueador tem uma marca registrada (seja de formato de negócio ou produto) e licencia essa marca para o franqueado que paga royalties, além dos custos de implantação da franquia. É visto como um sistema que, quando bem desenvolvido, traz muitos benefícios, para ambas as partes;
- departamentos alugados: são departamentos dentro de uma loja que são operados e gerenciados por outras empresas. Isto normalmente é realizado quando a loja não é especializada no setor e aluga para outra empresa especializada realizar a gestão deste departamento. Normalmente traz vantagens, tais como a satisfação do cliente nesse setor sem os riscos de sua operação;
- sistemas verticais de marketing: neste formato, todos os membros do canal – varejo, atacado e produtor – trabalham como um sistema integrado procurando eliminar desperdício e retrabalho, para otimizar os resultados do canal. Existem três arranjos diferentes para os SVM's. SVM corporativo ocorre quando uma mesma empresa é proprietária de outras no canal, o SVM administrado é quando uma empresa resolve liderar as etapas sucessivas de produção e distribuição, isso ocorre quando esta empresa tem respeito por seu tamanho e competência. Já o SVM contratual é regido por contratos que integram as atividades de empresas independentes, podendo ser dividida em: cadeias voluntárias patrocinadas por atacadistas, na qual um atacadista organiza uma cadeia de varejistas independentes e oferece melhores condições de abastecimento, apoio mercadológico e tecnológico; cooperativas patrocinadas por varejistas, que formam um atacadista, cujo principal objetivo é obter melhores condições de abastecimento, pelo aumento do poder de barganha; franquias, que também fazem parte do formato de SVM.

É grande a importância do varejo alimentício com lojas no Brasil, as pesquisas sobre orçamentos familiares, conduzidas pelo IBGE, demonstram que, em virtude da renda ainda baixa da população brasileira, os gastos familiares neste tipo de varejo superam os gastos no varejo de não alimentos. A tabela 2 mostra uma classificação dos vários formatos e tipos de lojas alimentícias, com algumas de suas características mercadológicas.

Tabela 2 - Varejo alimentício – formatos de lojas

Formatos de lojas	Área de vendas/m ²	nº médio de itens	% de vendas não-alimentos	nº de <i>check outs</i>	Seções
Bares	20 – 50	300	1	*	Mercearia, lanches e bebidas
Mercearias	20 – 50	500	3	*	Mercearia, frios, laticínio e bazar
Padaria	50 – 100	1.000	1	*	Padaria, mercearia, frios, laticínio e lanches
Minimercado	50 – 100	1.000	3	1	Mercearia, frios, laticínio e bazar
Loja de conveniência	50 – 250	1.000	3	1 – 2	Mercearia, frios, laticínio, bazar e lanches
Supermercado Compacto	300 – 700	4.000	3	2 – 6	Mercearia, hortifruti, carnes, aves, frios, laticínio e bazar
Supermercado Convencional	700 – 2.500	9.000	6	7 – 20	Mercearia, hortifruti, carnes, aves, frios, laticínio, peixaria e bazar
Superloja	3.000 – 5.000	14.000	12	25 – 36	Mercearia, hortifruti, carnes, aves, frios, laticínio, peixaria, padaria, bazar, têxtil, eletrônicos
Hipermercado	7.000 – 16.000	45.000	30	55 – 90	Mercearia, hortifruti, carnes, aves, frios, laticínio, peixaria, padaria, bazar, têxtil, eletrônicos
Clube atacadista	5.000 – 12.000	5.000	35	25 – 35	Mercearia, hortifruti, carnes, aves, frios, laticínio, bazar, têxtil, eletrônicos

Fonte: Parente, 2000, p. 30.

Os supermercados se caracterizam pelo sistema de auto-serviço, check outs (caixas registradoras sobre o balcão na saída da loja) e produtos dispostos de maneira acessível, que permitem aos clientes “auto-servirem-se”, utilizando cestas e carrinhos.

Os supermercados compactos têm de dois a seis check outs e apresentam uma linha completa, porém compacta, de produtos alimentícios. Representam a maioria das unidades de auto-serviço no Brasil e em geral, pertencem a operadoras independentes. Segundo Parente (2000) extrapolando-se os dados do Censo AC Nielsen, pode-se estimar que esse formato seja responsável por cerca de 25% da distribuição de alimentos no Brasil.

Os supermercados convencionais são supermercados de porte médio, que mantêm o caráter essencialmente de loja de alimentos, apresentando boa variedade de produtos. A maioria das redes de supermercados no Brasil opera grande número de lojas que são classificadas como supermercados convencionais. Segundo Parente (2000), existem cerca de 3.000 unidades, as quais representam 25% do varejo brasileiro de alimentos.

As superlojas são grandes supermercados, de cerca de 4 mil m² e 30 *check outs*, que apresentam completa linha de produtos perecíveis. Apesar de serem lojas predominantemente de alimentos, oferecem também razoável gama de produtos não-alimentícios, inclusive têxteis e eletrônicos. Estas são cerca de 400 no Brasil, que representam 14% das vendas do varejo de alimentos.

Os hipermercados são grandes lojas de auto-serviço, com cerca de 10 mil m², que apresentam enorme variedade de cerca de 50 mil itens, de produtos alimentícios e não alimentícios. Por sua grande variedade e preços competitivos, vêm tendo grande aceitação, especialmente nas grandes cidades, pois oferecem ao consumidor a conveniência de fazer todas as compras em um único lugar. A grande diferença entre uma superloja e um hipermercado está no destaque que este último dedica ao setor de não alimentos. No Brasil existem mais de 100 hipermercados, representando 14% das vendas do varejo alimentar.

Segundo Kotler (2000, p.541)

Supermercados são operações de auto-serviço relativamente grandes, de baixo custo, baixa margem e alto volume, projetadas para atender a todas as necessidades de alimentação, higiene e limpeza doméstica. Os supermercados obtêm um lucro operacional de apenas 1 por cento sobre as vendas e 10 por cento sobre o valor líquido.

A classificação de instituições sem loja, ou varejo sem loja, é apresentada por alguns analistas de mercado como uma das grandes tendências para a próxima revolução no varejo. Parente (2000) considera que a maior parte das vendas no setor ainda é realizada por lojas, mas a enorme expansão das vendas virtuais, faz com que as instituições com loja necessitem monitorar o desenvolvimento do varejo sem loja com muita atenção.

Parente (2000) classifica as instituições sem loja e descreve suas principais características:

- Marketing direto: definido como um sistema de marketing interativo entre vendedor e consumidor que utiliza um ou mais veículos de comunicação para produzir um contato com o cliente ou conseguir um pedido de compra. O varejista comunica suas ofertas através de catálogos enviados por mala direta, revista, jornal, rádio, televisão ou computador, e os consumidores efetuam seus pedidos pelo correio, telefone ou computador.
- Venda direta: é um sistema direto de venda ao consumidor que envolve explicações pessoais e demonstração de produtos e serviços. O contato pessoal

pode ocorrer na casa do consumidor, no escritório ou por telefone. Exemplos de algumas empresas que se apóiam nesse sistema são: Avon, Natura, Tupperware e Amway. O aumento no número de mulheres que trabalha e passa o dia fora de seus lares vem dificultando o crescimento das vendas por esse sistema.

- Máquinas automáticas de venda: é um sistema varejista realizado por meio de máquinas, nas quais os consumidores podem comprar produtos ou serviços. O consumidor em geral efetua o pagamento com dinheiro, fichas compradas ou cartões de crédito. No Brasil, esse sistema é comumente utilizado para a venda de refrigerantes, sucos e café. É encontrado em locais de grande circulação, e tem as vantagens de ser 24 horas e não precisar de vendedores, exigindo apenas a reposição periódica dos produtos.
- Varejo virtual/eletrônico: é um formato de varejo que oferece, pela Internet, produtos e serviços, possibilitando que consumidores finais comprem e completem a transação por meio de um sistema eletrônico interativo. Esse tipo de comercialização faz parte da evolução tecnológica do marketing direto, que é uma das modalidades do varejo sem loja.
- Por seu rápido crescimento, o varejo virtual vem despertando enorme interesse nos mais diversos setores varejistas. A adesão de grandes empresas, como o Pão de Açúcar e o surgimento de novas empresa inteiramente virtuais, como a Amazon.com, reforçam esta tendência. As especulações e as incertezas, entretanto, são muito fortes em torno da intensidade do impacto que essa inovação causará no desempenho dos demais formatos varejistas.

No entanto, Porto (2000 apud PARENTE, 2000, p. 41-46) relata que a adoção da venda virtual pelas empresas não é tão simples como alguns varejistas tentaram realizar no início da explosão da Internet, pois é mais do que simplesmente “transferir” a loja física para uma *home page* na Internet. É preciso reformular os conceitos de negócio. Os pesquisadores Rayport e Sviokla (1994) desenvolveram um modelo utilizando-se de três elementos: conteúdo, contexto e infra-estrutura, para analisar as diferenças entre o mercado físico (*marketplace*) e o mercado virtual (*marketspace*), como pode ser visto no Quadro 2, tomando por exemplo o supermercado Pão de Açúcar.

	Mercado Físico Lojas Pão de Açúcar	Mercado Virtual Pão de Açúcar Delivery
Conteúdo O que a empresa está vendendo?	Produto físico - 8.000 a 12.000 itens de gêneros alimentícios - Grande ênfase em perecíveis, frutas, verduras e legumes	Informações sobre os produtos - Informações sobre os produtos: código, peso, preço, marca, desenho ou foto - 5.500 itens de gêneros alimentícios
Contexto Como ela está vendendo os produtos?	Interação física - Interação física do cliente com os produtos nas prateleiras	Interação feita por algum meio eletrônico - Interação feita por algum meio eletrônico, iniciada em qualquer lugar: por telefone ou fax usando o catálogo impresso e por computador via CD-Rom ou Internet
Infra-estrutura O que possibilita que a transação de venda ocorra?	Ponto-de-venda - 150 lojas com maior concentração na cidade de São Paulo	Computadores e telecomunicações - Central <i>delivery</i> para estocagem dos produtos e preparação dos pedidos - Computadores e telecomunicações - Sistema de captura de pedidos interligando o fluxo operacional - Frota de furgões e sistema de roteirização

Fonte: Parente, 2000, p.43.

Quadro 1 - Relação entre *marketplace* e *marketspace* no supermercado Pão de Açúcar

Porto (2000 apud PARENTE, 2000, p. 41-46) afirma que apesar da euforia das empresas à utilização da Internet como forma de negócios, cabe aos consumidores, como “transformadores do canal”, a decisão em adotar, ou não, a nova forma de realizar suas transações. É importante lembrar que os consumidores apresentam reações diferentes diante de novas tecnologias, e são estes os responsáveis por boa parte do sucesso ou fracasso das empresas.

4 METODOLOGIA

Segundo Gil (1994, p. 87), a ciência em si tem como objetivo chegar à veracidade dos fatos. Portanto, nesse sentido, não se distingue de outras formas de conhecimento.

O que torna o conhecimento científico distinto dos demais é que tem como característica fundamental sua verificabilidade. Assim, através da determinação do método científico, que é o conjunto de procedimentos intelectuais e técnicos que possibilitou chegar a esse conhecimento, é possível utilizá-lo novamente para chegar a resultados em outras pesquisas semelhantes, ou comprovar a própria pesquisa, tendo, portanto como verificar a veracidade das informações coletadas e analisadas (GIL, 1994).

4.1 Caracterização da pesquisa

A metodologia é a explicação minuciosa do processo a ser desenvolvido para a obtenção adequada das informações necessárias para responder aos objetivos do trabalho. A literatura nesta área é ampla e trata os tipos e métodos de pesquisas de variadas formas. Para a definição da melhor forma de conduzir este estudo, foi necessário agrupar conceitos de vários autores para então descrever a metodologia em termos de: objetivo principal, natureza dos dados, população, instrumento de coleta de dados e técnica de análise de dados.

Quanto ao objetivo principal, a pesquisa foi do tipo aplicada, que conforme Vergara (2000) é motivada pela necessidade de conhecer a realidade concreta, podendo interferir na realidade imediatamente, que neste estudo foi conhecer as necessidades e o uso de informações para negócio pelos gestores do setor supermercadista de Campo Grande/MS.

Quanto à natureza dos dados, a pesquisa utilizou-se de dados de natureza quanti-qualitativa, pois utilizou tanto dados quantitativos como qualitativos.

A pesquisa com a abordagem quantitativa tem como objetivo quantificar os resultados e aplicar alguma forma de análise estatística, utilizando uma amostra representativa da população, podendo assim, inferir alguns resultados quanto à população estudada.

Já a pesquisa com dados qualitativos é aquela cujos dados coletados são interpretados pelo pesquisador de uma forma mais subjetiva, saindo um pouco do positivismo ao qual estamos tão acostumados a ver. Conforme Flick (2004):

A pesquisa qualitativa tem por objetivo a compreensão (*verstehen*) do fenômeno ou evento em estudo a partir do interior. Busca-se entender a opinião de um sujeito ou diferentes sujeitos, o curso de situações sociais (conversas, discurso, processos de trabalho) ou regras culturais ou sociais para uma situação. O modo de expressar essa compreensão em termos metodológicos depende da postura teórica que dá suporte à pesquisa.

Quanto ao seu propósito é uma pesquisa descritiva, pois expõe características de determinada população, procura estabelecer correlações entre as variáveis e define a natureza, não tendo compromisso de explicar os fenômenos que descreve, embora possa servir de base para tal explicação.

Com relação ao seu delineamento é uma pesquisa não-experimental, utilizando-se de múltiplas fontes de evidências e triangulação metodológica para a análise dos dados, cujo confronto de informações de fontes diferentes visa reduzir a possibilidade de uma análise tendenciosa.

4.2 População

A população foi composta pelos gestores do setor supermercadista de Campo Grande/MS, abrangendo gestores de pequenos, médios e grandes supermercados. Para a definição da população foi levantada junto à Associação Sul-mato-grossense de Supermercados (AMAS) a relação das empresas filiadas, totalizando 82 empresas em Campo Grande/MS.

Os gestores são de empresas que representam diferentes características do universo de supermercados da cidade de Campo Grande/MS. Foram consideradas empresas de diversos tamanhos e localizadas em bairros com diferentes composições sócio-demográficas.

Foi realizado um agrupamento dos supermercados, segundo seu porte, que visou desenvolver um critério metodológico de estratificação da população, isto é, os gestores dos supermercados, cujo objetivo foi avaliar eventuais associações e correlações entre variáveis de interesse perante portes diferentes de supermercados.

Para a definição de porte de supermercado, foram consideradas as características locais da cidade de Campo Grande/MS quanto ao número de *checkouts*, que classificam os supermercados, como: (a) supermercado de pequeno porte, com até três *checkouts*, (b) de médio porte, com 4 a 10 *checkouts* e (c) de grande porte, acima de 10 *checkouts*. A população foi composta de 82 supermercados, sendo 8 de grande porte, 46 de médio porte e 28 de pequeno porte.

Quanto à classificação por porte de supermercado, que foi um dos critérios utilizados para segmentar a população e demonstrar as diferenças e semelhanças no uso e necessidade de informações para negócios entre os gestores de supermercados, foi a seguinte: 4 gestores de supermercados de grande porte, 26 gestores de supermercados de médio porte e 18 gestores de supermercados de pequeno porte.

Para identificação da pessoa que deveria responder o questionário foi utilizado o termo “Gestor”, que de acordo com Ferreira (1999, p. 986) significa “gerente, administrador”, pois durante a fase qualitativa foi identificado que o empresário, proprietário ou dono da empresa, nem sempre se apresenta na gestão do supermercado, e como o foco deste estudo foi verificar as necessidades e o uso da informação para negócios pelas pessoas que se utilizam destas faz-se necessário conceituar como este termo foi utilizado nesta pesquisa.

4.3 Coleta de dados

Foi realizada a coleta dos dados no período de 15 de fevereiro de 2006 a 10 de abril de 2006. As técnicas para coleta de dados utilizadas na pesquisa foram: levantamento (*survey*) e entrevista em profundidade.

Os instrumentos de coleta de dados utilizados na pesquisa foram: roteiro de entrevista e questionário semi-estruturado, constantes nos anexos 1 e 2, respectivamente.

As entrevistas em profundidade são semi estruturadas e aplicadas a indivíduos selecionados do público-alvo, este tipo de entrevista possibilita a descoberta de informações implícitas e que muitas vezes pertencem apenas ao entrevistado em questão.

De acordo com Malhotra *et al* (2005), nas entrevistas em profundidade, o entrevistador prepara o esboço de uma discussão para dirigir a entrevista. Entretanto, o propósito das entrevistas em profundidade é descobrir as questões implícitas que podem não ser compartilhadas em um ambiente grupal. Assim, é feita uma investigação substancial para trazer à tona os motivos básicos, as crenças e as atitudes. A investigação em profundidade auxilia na descoberta de sentimentos e idéias próprias. É realizada, de acordo com Malhotra *et al* (2005), mediante perguntas do tipo “Por que você diz isso?”, “Isso é interessante, você pode falar mais a respeito?” ou “Você gostaria de acrescentar mais alguma coisa?”. À medida que a entrevista progride, o tipo de pergunta, as investigações usadas e o palavreado das questões dependem das respostas recebidas.

Depois de fazer a pergunta inicial, o rumo da entrevista é determinado pela resposta do entrevistado, sendo que é eficaz na descoberta de informações básicas ou implícitas. Um entrevistador nesse tipo de pesquisa deve, segundo Malhotra *et al* (2005): - evitar parecer superior e deixar o entrevistado à vontade; - ser imparcial e direto, ainda assim pessoal; - fazer perguntas de maneira informativa; - não aceitar respostas monossilábicas como “sim” ou “não”; e - investigar o entrevistado.

Algumas das vantagens das entrevistas em profundidade, de acordo com Malhotra *et al* (2005), é que essas podem descobrir percepções mais profundas do que outras técnicas, além de resultar em uma livre troca de informações. Outras vantagens estão relacionadas com os resultados da entrevista em profundidade, sendo possível chegar a assuntos reais quando o tópico é complexo.

Quanto às desvantagens das entrevistas em profundidade podem-se citar os custos dos profissionais da área e a dificuldade de encontrar os mesmos. Além disso, Malhotra *et al* (2005) sugere que a falta de estrutura faz com que os resultados sejam suscetíveis à influência do entrevistador, de cuja habilidade depende a qualidade e a integridade dos resultados. Apesar de algumas desvantagens, as entrevistas em profundidade fazem-se importantes por terem aplicações especialmente na busca da compreensão mais profunda dos fenômenos estudados, no qual geralmente é difícil juntar um grupo de executivos para uma discussão em grupo.

A obtenção de dados primários foi realizada por meio de pesquisa de campo, dividida em duas fases, sendo a primeira a coleta dos dados qualitativos e a segunda, dos dados quantitativos, com o objetivo de analisar esses dados de forma complementar.

A primeira fase foi composta da realização de entrevista pessoal individualizada, do tipo semi estruturada por meio de roteiro de entrevista.

O roteiro de entrevista foi subdividido em oito blocos, de acordo com as variáveis estudadas com base no modelo de Calva Gonzáles (2004), que são: perfil do entrevistado, experiência profissional e área de atuação, ambiente físico da empresa, conhecimento da área de atuação, habilidades e capacidades dos entrevistados, forma de busca e uso da informação para negócios, tipo e padrão de busca de informação e ambiente social da empresa.

A amostra probabilística aleatória simples para a primeira fase qualitativa foi selecionada da seguinte forma: os gestores de supermercados que fizeram parte desta amostra foram selecionados aleatoriamente por meio de sorteio, procurando representar diferentes características do universo de supermercados de Campo Grande/MS; foram sorteados três gestores de supermercados de grande porte, quatro de médio porte e três de pequeno porte, totalizando 10 gestores de supermercados.

O objetivo da escolha desta primeira fase para a coleta de dados qualitativos, foi possibilitar uma melhor compreensão do fenômeno estudado, dando um suporte mais adequado à segunda fase, de coleta de dados quantitativos.

Para a realização das entrevistas com os gestores, foi necessário agendar uma data e um horário com cada um deles, foram utilizados em média 60 minutos em cada uma das entrevistas.

Na segunda fase, a coleta dos dados quantitativos foi realizada por meio do levantamento (*survey*) censitário, de acordo com os procedimentos de envio de questionário recomendados por Dillman (2000). Foram enviados os questionários com envelopes selados para a remessa das respostas pelos 82 gestores de supermercados cadastrados na AMAS. Após 15 dias, os que haviam respondido totalizavam 32 gestores de supermercados.

Para aqueles que ainda não haviam respondido foi enviado um cartão, lembrando-os de responder o questionário, o que não surtiu nenhuma resposta. Após 10 dias foi enviado outro questionário, e deste envio obteve-se mais 16 respostas. Portanto, o índice de respostas atingido foi de 58,53%.

4.3.1 Variáveis estudadas

A definição constitutiva e operacional das variáveis estudadas ficou resumida no quadro 2, a partir do modelo proposto por Calva Gonzáles (2004).

A relação entre as variáveis estudadas, os objetivos e as técnicas e instrumentos de coleta de dados adotados está apresentada no quadro 3.

Variável / Definição	Operacionalização	Indicador	Fonte de Informação	Questões a serem investigadas
Natureza da atividade do gestor: característica do perfil que influencia no surgimento da necessidade de informação como fator externo	Verificar as funções desempenhadas pelo gestor (gerência, supervisão, operacional, administrativo). Verificar as atividades desempenhadas atualmente como gestor.	Funções desempenhadas Atividades exercidas	Questionário	15, 17, 18, 19
			Entrevista	1.a
Ambiente físico da empresa: local e características do trabalho relativos ao perfil da empresa como influência para o surgimento das necessidades de informação do gestor. (fator externo)	Verificar onde está localizada a empresa, horas de trabalho, condições físicas de trabalho, instalações, mobiliário.	Condições físicas de trabalho Instalações e mobiliário	Questionário	2, 3, 8
			Entrevista	7.c, 7.d
Ambiente social: nível de educação e nível econômico dos clientes e potenciais clientes relativos ao perfil da empresa como fator externo de influência no surgimento da necessidade de informação do gestor	Verificar o nível de educação e o nível econômico dos clientes e potenciais clientes da empresa.	Escolaridade Renda	Questionário	20.u, 20.v, 20.w, 20.x
			Entrevista	8.a, 8.b
Ambiente tecnológico: nível de tecnologia disponível no supermercado relativo ao perfil da empresa como fator externo de influência no surgimento da necessidade de informação do gestor	Verificar as ferramentas de tecnologia disponíveis, acesso a recursos de informação.	Ferramentas de tecnologia Recursos de informação	Questionário	10, 11, 12, 13, 14
Perfil da empresa: ambiente em que os gestores estão inseridos com relação às características dos supermercados como fator externo de influência no surgimento da necessidade de informação dos gestores	Verificar as características do supermercado quanto a tamanho de loja, quantidade de <i>checkouts</i> , número de itens comercializados, faturamento, fazer parte de alguma rede, quantidade de funcionários, volume de compra dos clientes.	Tamanho da loja Quantidade de <i>checkouts</i> Número de itens comercializados Faturamento Rede Volume de compra dos clientes	Questionário	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9
Experiência dos gestores: áreas de atuação e tempo de experiência dos gestores como característica do perfil dos gestores relativa aos fatores internos de influência no surgimento das suas necessidades de informação	Verificar as áreas de atuação e o tempo de experiência profissional dos gestores.	Escolaridade Áreas de atuação Experiência	Questionário	16
			Entrevista	2.a, 2.b
Conhecimento da área de atuação: assuntos e atividades da área de supermercados, nível de	Verificar o nível de conhecimento dos gestores sobre os assuntos e as	Conhecimento dos assuntos e das atividades da área	Questionário	20.s, 20.t

especialização na área como características do perfil dos gestores relativas aos fatores internos de influência no surgimento das suas necessidades de informação	atividades da área de atuação da empresa, nível de especialização na área de gestão.	Nível de especialização na área de gestão	Entrevista	1.b, 3.a, 3.b, 4.a, 4.b
Habilidades e capacidades dos gestores: características que demonstrem habilidade e capacidade de gestão dos gestores relativa ao seu perfil que atuam como fatores internos de influência no surgimento das suas necessidades de informação	Identificar características que demonstrem habilidade e capacidade na gestão (facilidade de comunicação, visão de negócio, iniciativa, utilização dos recursos de informação)	Habilidade e capacidade pessoais	Questionário	20.p, 20.q, 20.r
Tipo de necessidade de informação para negócios: determinação do tipo da necessidade de informação para negócios.	Verificar os tipos de informação utilizada pelos gestores de supermercados no desempenho das suas atividades profissionais.	Tipo de informação para negócios utilizada pelos gestores no desempenho de suas atividades profissionais	Questionário	20.z
			Entrevista	7.a, 7.b
Tipo e padrão de busca de informação: comportamento do gestor na busca, aquisição e uso de informação.	Verificar a forma e manifestação de busca, aquisição e uso de informação no comportamento dos gestores. Verificar as fontes e recursos de informação utilizados pelo gestor.	Ações de busca e aquisição de informação Formas de manifestação do uso da informação Fontes de informação Recursos de informação	Questionário	20.a, 20.b, 20.c, 20.d, 20.e, 20.f, 20.g, 20.h, 20.i, 20.j, 20.k
			Entrevista	5.a, 5.b, 5.c, 6.a, 6.b, 6.c
Satisfação das necessidades de informação: análise do nível de satisfação dos gestores como consumidores de informação.	Verificar o nível de satisfação quanto à qualidade da informação. (pertinência, relevância) Verificar o nível de satisfação quanto ao processo de busca, aquisição e uso da informação. (precisão, compilação)	Pertinência Relevância Precisão Compilação	Questionário	20.l, 20.m, 20.n, 20.o, 20.y
			Entrevista	7.d

Fonte: Adaptado de Calva Gonzáles (2004)

Quadro 2 - Definição constitutiva e operacional de termos e variáveis

Objetivo	Variável / Definição	Técnica / Instrumento de coleta de dados	Questões investigadas
Identificar o perfil dos gestores e das empresas que atuam no setor supermercadista de Campo Grande/MS	Perfil da empresa: ambiente que os gestores estão inseridos com relação a características dos supermercados (fator externo)	Questionário	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9
	Natureza da atividade do gestor: característica do perfil que influencia no surgimento da necessidade de informação. (fator externo)	Questionário	15, 17, 18, 19
		Entrevista	1.a
	Experiência dos gestores: áreas de atuação e tempo de experiência dos gestores (fator interno)	Questionário	16
		Entrevista	2.a, 2.b
	Conhecimento da área de atuação: assuntos e atividades da área de supermercados, nível de especialização na área (fator interno)	Questionário	20.s, 20.t
Entrevista		1.b, 3.a, 3.b, 4.a, 4.b	
Habilidades e capacidades dos gestores: características que demonstrem habilidade e capacidade de gestão dos gestores (fator interno)	Questionário	20.p, 20.q, 20.r	
	Tipo e padrão de busca de informação: comportamento do gestor na busca, aquisição e uso de informação.	Questionário	20.a, 20.b, 20.c, 20.d, 20.e, 20.f, 20.g, 20.h, 20.i, 20.j, 20.k
Entrevista		5.a, 5.b, 5.c, 6.a, 6.b, 6.c	
Descrever o uso de informações para negócios pelos gestores.	Satisfação das necessidades de informação: análise do nível de satisfação dos gestores como consumidores de informação.	Questionário	20.l, 20.m, 20.n, 20.o, 20.y
		Entrevista	7.d
Identificar as necessidades de informação para negócios dos gestores que atuam no setor supermercadista de Campo Grande/MS.	Ambiente físico da empresa: local e características do trabalho como influência para o surgimento das necessidades de informação. (fator externo)	Questionário	2, 3, 8
		Entrevista	7.c, 7.d
	Ambiente social: nível de educação e nível econômico dos clientes e potenciais clientes. (fator externo)	Questionário	20.u, 20.v, 20.w, 20.x
		Entrevista	8.a, 8.b
	Ambiente tecnológico: nível de tecnologia disponível no supermercado. (fator externo)	Questionário	10, 11, 12, 13, 14
	Tipo de necessidade de informação para negócios: determinação do tipo da necessidade de informação para negócios.	Questionário	20.z
Entrevista		7.a, 7.b	

Fonte: Adaptado de Calva Gonzáles (2004)

Quadro 3 - Relação entre objetivos, variáveis, técnicas e instrumentos de coleta de dados

5 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Na análise dos dados, foi utilizado o software *Statistical Package for Social Sciences*¹ versão 12.0, para análise dos dados quantitativos.

A análise dos dados coletados será apresentada em função dos objetivos específicos desta pesquisa.

5.1 Perfil das empresas e dos gestores do setor supermercadista

Para identificar e descrever o perfil das empresas e dos gestores que atuam no setor supermercadista em Campo Grande/MS, foram utilizados os dados coletados nos questionários e nas entrevistas realizadas.

Os instrumentos de coleta de dados tiveram como objetivo coletar dados que pudessem responder as variáveis identificadas como essenciais para responder a este objetivo específico, baseadas no modelo NEIN sugerido por Calva Gonzáles (2004), e demonstradas no quadro 3, que são: perfil da empresa, natureza da atividade do gestor, experiência dos gestores, conhecimento da área de atuação, habilidades e capacidades dos gestores.

Para que seja possível visualizar de forma mais adequada os dados coletados, foi subdividida esta análise em perfil da empresa e perfil dos gestores do setor supermercadista.

¹ Em inglês: Pacote de análise estatística para ciências sociais. Software utilizado para análise de dados quantitativos.

5.1.1 Perfil das empresas do setor supermercadista de Campo Grande/MS

Para classificar as empresas do setor supermercadista, foi necessário determinar critérios de classificação, e para tanto foi adaptado o que Parente (2000) sugere como critérios importantes. Os dados que classificam os supermercados pesquisados foram coletados no questionário realizado com os gestores dos supermercados, e são: tempo de atuação da empresa no mercado; participação em redes de supermercados; quantidade de *checkouts* (que determina o porte do supermercado); quantidade de funcionários; quantidade de itens comercializados; faturamento mensal; fluxo de clientes; e ticket médio de compra dos clientes, que é a informação de quanto em média gasta um cliente a cada compra.

Nesta pesquisa, os supermercados demonstraram ter de 1 a 30 anos de atuação no mercado, sendo que a média foi de 11,5 anos, tendo uma concentração de 14,6% que tinham 3 anos de atuação e o mesmo percentual com 10 anos de atuação no mercado.

No gráfico 1 é possível verificar que 52,08% dos pesquisados não participavam de nenhuma rede, e os outros 47,92% faziam parte de alguma rede, divididos em Rede Econômica de Supermercados, Rede Pantanal e Rede Brasil Central.

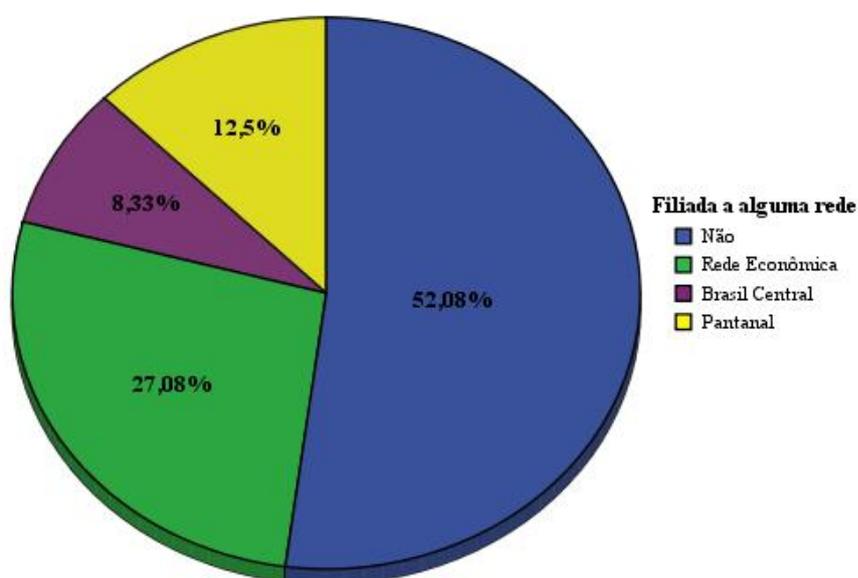


Gráfico 1 - Filiação do supermercado a redes

Analisando o gráfico 2, é possível verificar que os supermercados de grande porte tinham uma tendência a serem mais independentes, pois formavam suas próprias redes com várias lojas. Os pequenos e médios tendiam a se filiar a alguma rede para ganhar vantagem

competitiva, mesmo com as vantagens indicadas por muitos dos gestores e autores da área de varejo quanto às redes. Entre os pesquisados, 42,3% dos supermercados de médio porte e 55,6% dos pesquisados de pequeno porte ainda não eram filiados a nenhuma rede.

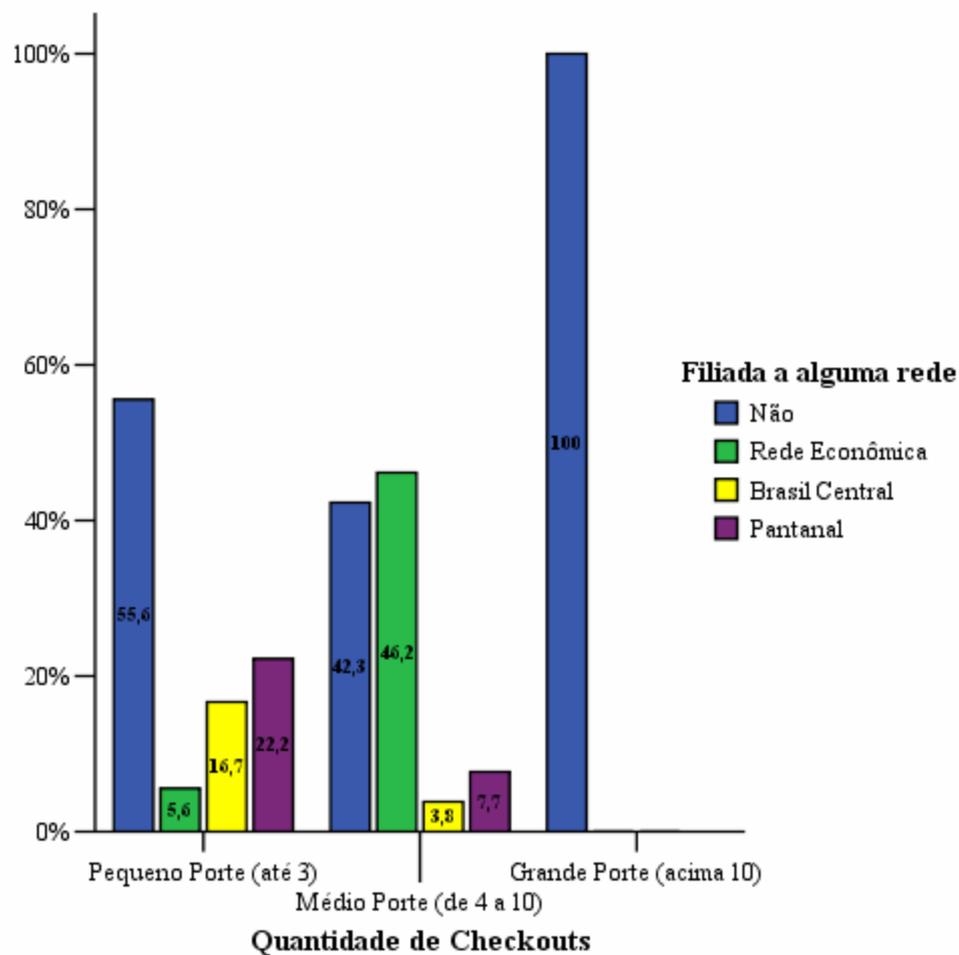


Gráfico 2 - Filiação a redes e porte do supermercado

Com relação à quantidade de funcionários, o porte da empresa afeta diretamente este valor. Entre os pesquisados haviam empresas de 1 a 500 funcionários, com uma média de 50,14 funcionários por empresa. Nos supermercados de grande porte, a quantidade de funcionários variou de 300 a 500. Entre os pequenos e médios, a variação foi de 1 a 46 funcionários.

A quantidade de itens comercializados por supermercado é também, segundo Parente (2000), um indicador de seu porte, e foi adotada a classificação sugerida pelo autor. No caso desta pesquisa foram identificados três tipos: Supermercado Compacto (de 300 a 700 m²), Supermercado Convencional (de 700 a 2.500 m²), Superloja (de 3.000 a 5.000 m²).

No caso dos pesquisados, não havia um padrão único, e o que se analisou é que o tamanho físico (em m²) sugere uma quantidade de itens médios a serem comercializados, mas não é um determinante desta quantidade, como pode ser observado no gráfico a seguir.

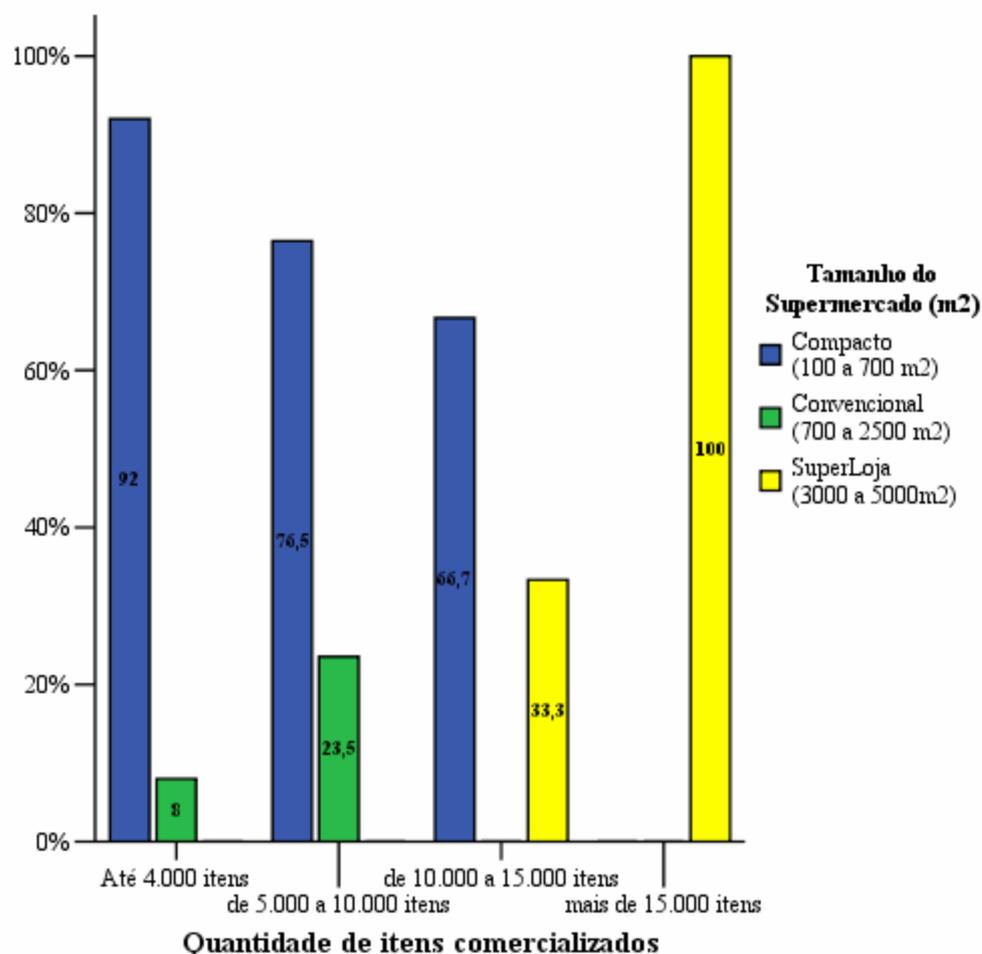


Gráfico 3 - Quantidade de itens comercializados por Tamanho do Supermercado (m²)

De acordo com os relatos dos entrevistados, um dos determinantes da quantidade de itens comercializados é a visão de negócios do supermercado e as condições de mercado a que estes estão sujeitos, que normalmente indicam as escolhas estratégicas do gestor quanto às quantidades dos produtos, como declarado por um dos entrevistados:

Temos realmente um grande espaço físico, e isso acontece porque o prédio é da família (próprio), a área de vendas é maior que a dos nossos concorrentes, mas acabamos atendendo o mesmo tipo de clientela. Então, é difícil colocar mais itens para vender, pois percebemos que os clientes não vão responder a esta oferta.

Com relação aos dados sobre: faturamento mensal; fluxo de clientes; e *ticket* médio de compra dos clientes, encontrou-se grande dificuldade de obtenção, como pode ser

observado nos gráficos que seguem. Muitos gestores consideraram essas informações como confidenciais, negando-se a fornecê-las, ou ainda, em alguns casos, declararam, simplesmente que desconheciam essa informação.

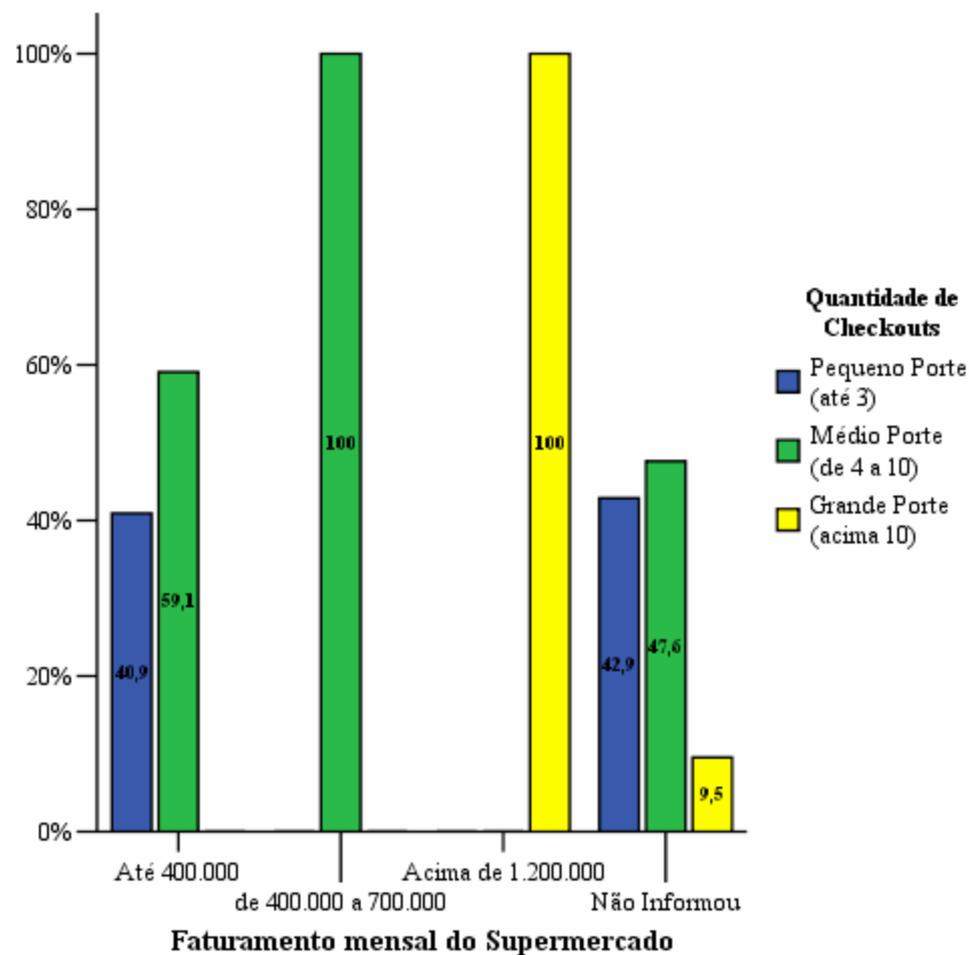


Gráfico 4 - Faturamento por Porte do Supermercado

Dos pesquisados, 45,83% tinham faturamento mensal até R\$ 400.000,00. Apenas 6,25% faturavam entre R\$ 400.000,00 e R\$ 700.000,00. Os que faturam acima de R\$ 1.200.000,00 representavam apenas 4,17%. Por outro lado, 43,75% negaram-se a responder sobre o faturamento mensal do supermercado, apesar do instrumento de pesquisa (questionário) declarar formalmente que os dados seriam divulgados, mantendo-se o anonimato dos respondentes, o que demonstra a dificuldade de percepção dos gestores da validade de pesquisas como estas, dificultando assim a coleta de dados. Relacionando este dado com o porte do supermercado, cerca de 50% dos de pequeno porte e o mesmo percentual dos de grande porte, além de 40% dos de médio porte não responderam a este

questionamento, demonstrando que o porte do supermercado não interfere diretamente na visão de seus gestores quanto à divulgação desta informação.

Cerca de 90% dos gestores que omitiram esta informação eram os que possuíam nível de escolaridade correspondente ao ensino médio completo. Já os que possuíam nível de escolaridade correspondente a superior incompleto ou completo (cerca de 35%) omitiram a informação. Pôde-se verificar os extremos no comportamento dos gestores que possuíam nível de escolaridade correspondente a fundamental incompleto, onde apenas 20% omitiram esta informação e os pós graduados, não omitiram esta informação.

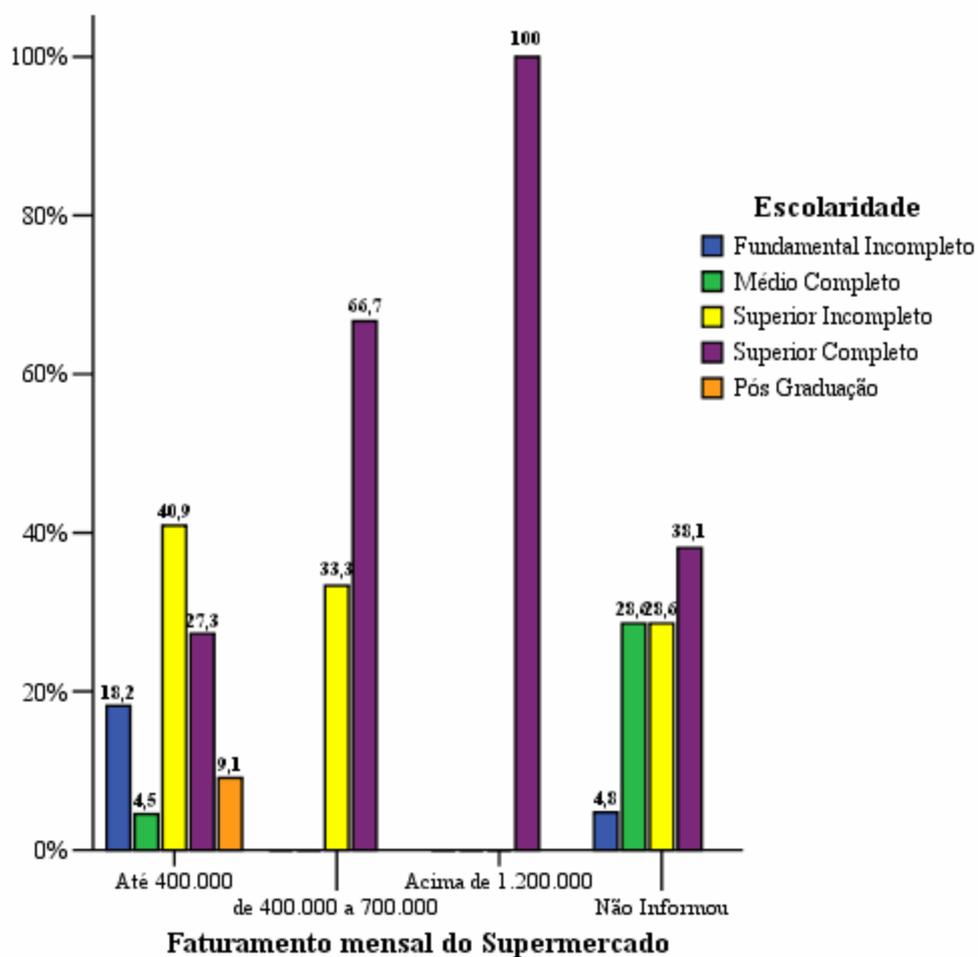


Gráfico 5 - Faturamento do supermercado e Escolaridade do gestor

O fluxo de clientes diário, isto é, a quantidade de pessoas que entravam e saíam da loja, é uma informação importante para a gestão de um supermercado, pois muitas das estratégias de vendas são baseadas nesta informação. Dos pesquisados 41,7% alegaram não saber essa informação e 14,6% não informaram.

Com relação à informação de *ticket* médio de compra dos clientes, repetiu-se a dificuldade encontrada com relação aos dados sobre faturamento, pois 47,9% dos pesquisados se negaram a informar e 12,5% alegaram não ter conhecimento desta informação, conforme gráfico 6.

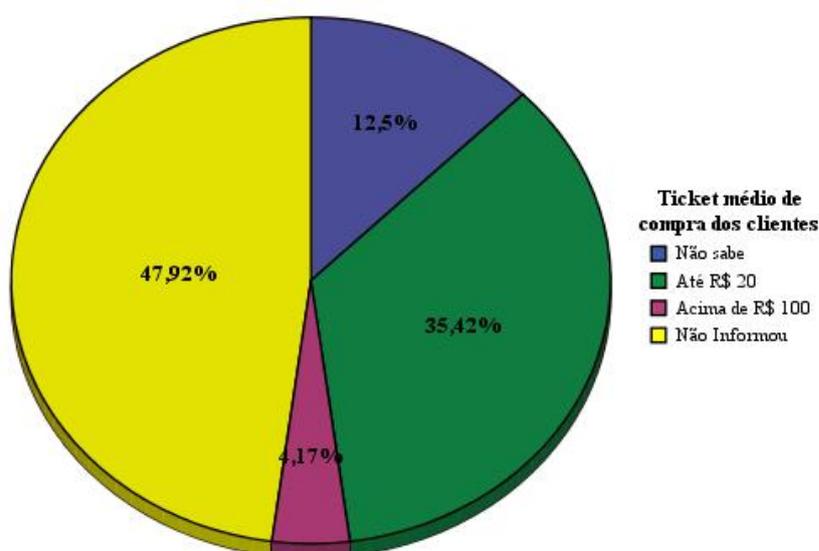


Gráfico 6 - Valor médio por compra (dos clientes)

Quando se aborda questões relacionadas a dinheiro e faturamento, há muita resistência dos gestores em fornecer essas informações, talvez por receio que a pesquisadora, mesmo garantindo o anonimato dos respondentes, possa divulgar essas informações de alguma forma que possa prejudicá-los. Isto pode demonstrar visão limitada dos gestores, em primeiro lugar, quanto à credibilidade de que pesquisas que podem auxiliar muito para a melhoria do setor e das empresas. Em segundo lugar, que no setor supermercadista de uma maneira geral, há ampla divulgação destes dados, e foi assim, conhecendo estas informações que muitas empresas conseguiram e conseguem a cada dia, melhorar suas estratégias.

Para completar a análise do perfil das empresas e dos gestores, é preciso descrever e analisar os dados com relação ao perfil dos gestores dos supermercados, que são apresentados a seguir.

5.1.2 Perfil dos gestores do setor supermercadista de Campo Grande/MS

Para descrever o perfil dos gestores do setor supermercadista de Campo Grande/MS, foram utilizados os dados coletados nos questionários e nas entrevistas realizadas com os gestores dos supermercados, que foram: idade, grau de escolaridade, área de formação profissional, experiência e atividades desenvolvidas na área de supermercados.

De maneira geral, pôde-se constatar que ainda há predominância de homens na gestão dos supermercados de Campo Grande/MS, pois do universo pesquisado apenas em um supermercado a gestora era mulher.

Com relação à idade dos pesquisados, a mínima foi de 26 anos e a máxima 61, sendo que a média ficou em 39,06 anos. Cruzando essa informação com a quantidade de *checkouts* do supermercado, que classifica seu porte, pôde-se verificar no Gráfico 1 que a maior concentração estava na faixa entre 33 e 46 anos (54,16%).

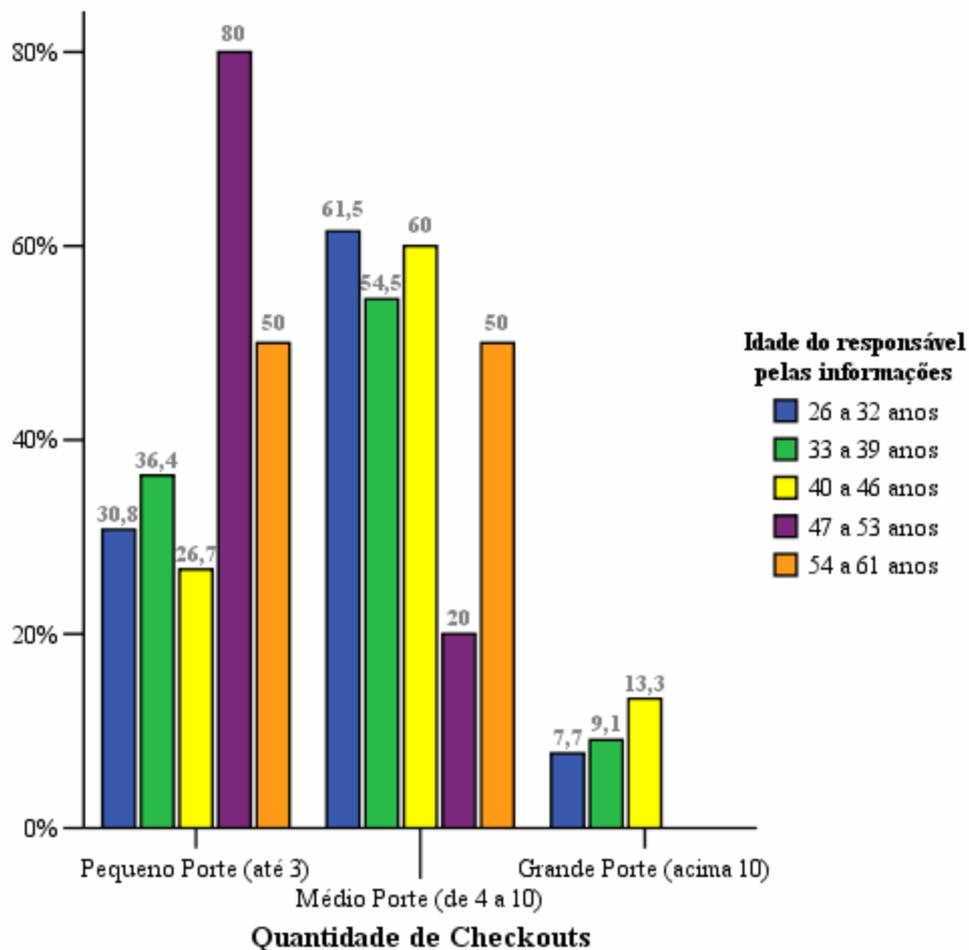


Gráfico 7 - Porte do supermercado e idade dos entrevistados

Outra informação importante sobre o perfil dos gestores é o seu grau de escolaridade e sua área de formação profissional. Entre os gestores entrevistados, foi possível perceber que estas variáveis afetam diretamente o uso e a percepção de necessidade de uso de informações para negócios na tomada de decisão.

Quanto ao grau de escolaridade, 37,5% dos entrevistados possuíam curso superior completo, 33,33% superior incompleto, 14,58% médio completo, 10,42% fundamental incompleto e apenas 4,17% algum tipo de pós graduação. Neste universo, a maior parte com escolaridade inferior, encontrava-se na gestão de pequenos e médios supermercados, conforme gráfico 8.

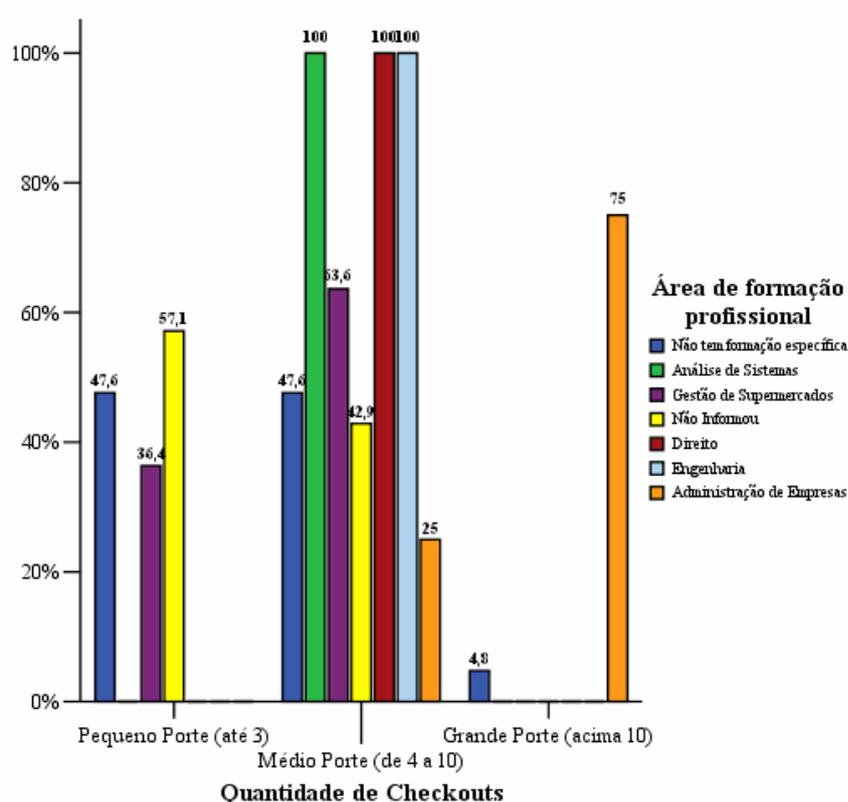


Gráfico 8 - Porte do supermercado e área de formação profissional dos entrevistados

Analisando o gráfico 8, uma considerável parte dos entrevistados não possuía formação específica nenhuma, sendo que esta característica é mais representativa nos gestores de supermercados de pequeno porte. Nos supermercados de grande porte, a maioria eram administradores de empresas. Uma característica importante desta análise foi que 22,91% dos gestores de pequenos e médios supermercados, eram profissionais formados em um curso superior de Gestão de Supermercados, oferecido pela Universidade para o Desenvolvimento

do Estado e da Região do Pantanal (UNIDERP), em Campo Grande/MS, cujo objetivo é profissionalizar os gestores desta área, demonstrando que a UNIDERP percebeu a necessidade de capacitação desses profissionais.

Quanto à experiência profissional dos gestores na área de supermercados, foi verificado que ela variou entre 3 e 30 anos, sendo que a média foi de 12,83 anos. Portanto, os gestores tinham considerável experiência de atuação nos supermercados da cidade.

Analisando o gráfico 9, verificou-se que não havia muita variação entre a experiência e o porte do supermercado, confirmando a coleta de dados qualitativos nas entrevistas realizadas pela pesquisadora com os gestores de supermercados de pequeno, médio ou grande porte, quando percebeu-se que era importante o tempo de experiência, mas que outros fatores, como o nível de escolaridade, por exemplo, eram determinantes na visão da necessidade e do uso de informações para negócios, pois gestores com pouca experiência, mas com escolaridade mais elevada, tinham uma postura diferente na busca e aquisição de informações, isto é, se preocupavam mais com as informações que eram importantes para o negócio, do que aqueles com menos escolaridade. Com relação a este fato, o inverso também era verdadeiro.

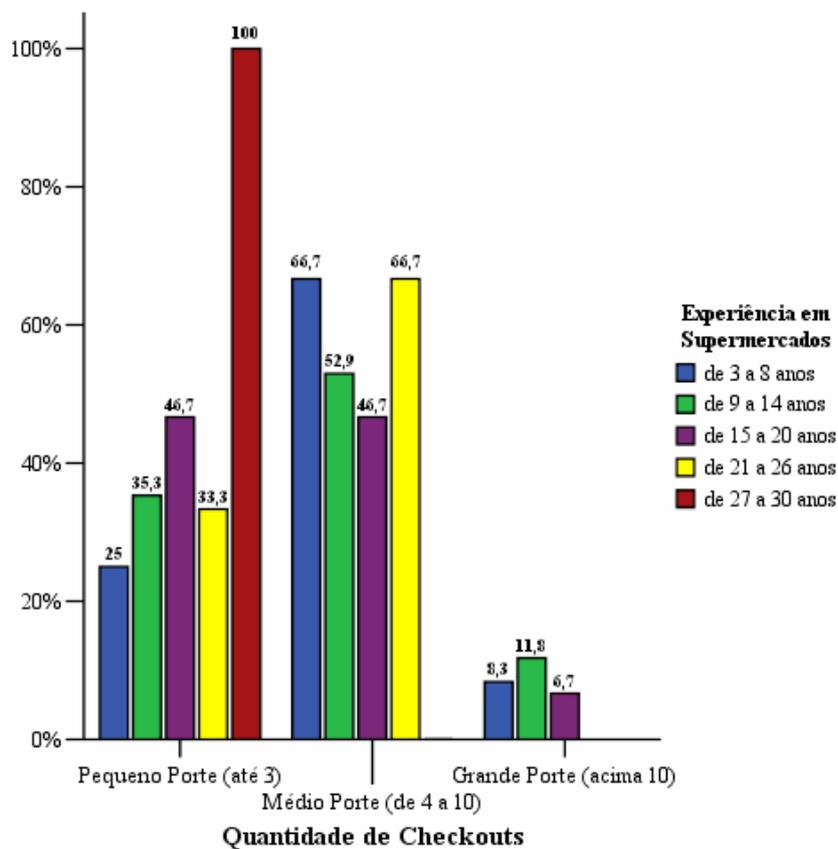


Gráfico 9 - Porte do supermercado e tempo de experiência do gestor

Com relação à área de atuação dentro do supermercado, dos que responderam os questionários, 64,58% eram proprietários gestores, 33,33% eram gerentes dos supermercados e 2,08% tinham função administrativa. Esta situação possibilita perceber que a grande maioria dos pesquisados eram pessoas que tomavam decisões na empresa, respondendo de forma adequada aos objetivos do estudo.

Na entrevista realizada pessoalmente, todos os entrevistados eram gestores envolvidos no processo de tomada de decisão, e relataram que eram responsáveis por gerenciar todos os setores da empresa. Os supermercados de grande porte tinham uma estrutura mais organizada hierarquicamente, e possuem setores responsáveis pelas áreas: financeira, compras, marketing, recursos humanos, logística, entre outros, sendo que todos se reportavam ao gestor, que, de acordo com os relatos dos entrevistados, possibilitava uma gestão mais adequada, possibilitando uma visão melhor do que acontecia na empresa.

Nos supermercados de médio porte, havia uma estrutura menor, o que sobrecarregava as atividades dos gestores, que ficavam responsáveis por grande parte das atividades que deveriam ser realizadas por outras pessoas. Conforme relato de um entrevistado:

Muitas vezes sei que deveria estar mais preocupado com as informações para gerenciar melhor o supermercado, mas o dia-a-dia é tão corrido, pois tenho que resolver todos os problemas que acontecem em todos os setores, que acabo ficando sem tempo para realmente gerenciar o negócio. A sensação que tenho é que passo o dia inteiro apagando incêndios.

Nos supermercados de pequeno porte isso se agrava mais, pois todos os entrevistados eram responsáveis por todos os setores dos supermercados. Apesar de existirem funcionários classificados por eles como auxiliares, sem nenhum tipo de treinamento específico, que eram responsáveis apenas por pequenas tarefas do dia-a-dia, sentiam-se absolutamente sobrecarregados, como se estivessem sozinhos.

Dos entrevistados, cerca de 80%, independente do porte do supermercado, possuíam mais de 10 anos de experiência na área de supermercados. Os outros 20% tinham de 5 a 10 anos de experiência, sendo que alguns iniciaram nesta área quando abriram o próprio negócio (40%) e outros vieram de outras empresas do mesmo ramo de atividade (60%).Pôde-se perceber que os donos do próprio negócio sem experiências anteriores na área tinham menos conhecimento da área, pois acabavam se envolvendo na problemática de resolução de

problemas do dia-a-dia e não tinham a oportunidade de ter uma visão mais ampla deste ramo, como acontecia com aqueles que já haviam trabalhado nesta área em outras empresas.

Quando questionados com relação às ações que realizavam para fidelizar os clientes, todos os gestores dos supermercados de pequeno porte relataram que tentaram ser mais “amigos” dos clientes, para que eles voltassem a comprar, inclusive com concessão de crédito (cadernetas que anotam as compras) para alguns clientes, que poderiam decidir qual a melhor data e condição para o pagamento de suas compras.

Entre os gestores dos supermercados de médio porte, 50% afirmaram que o supermercado possuía projeto de implantação de um cartão próprio do supermercado para os seus clientes, que visava fidelizá-los ao supermercado, proporcionando prazo de pagamento maior e limite de crédito pré-aprovado. Os outros 50% relataram que o supermercado já possuía cartão próprio e que isso fazia com que os clientes comprassem mais freqüentemente no supermercado. Além dessas ações, todos afirmaram que se preocupavam em comprar produtos e organizar o supermercado de forma a atender as necessidades dos seus clientes.

Os supermercados de grande porte possuíam cartões próprios, analisavam os cadastros para perceber tendências de compra dos clientes, organizavam as gôndolas para atender as necessidades dos seus clientes e realizavam pesquisas formais, periodicamente, para obter informações sobre esses clientes. Ficou bem clara a visão destes gestores com relação à importância dos clientes para as estratégias da empresa, conforme relato de um dos entrevistados:

Antigamente, nós acreditávamos que o cliente era DEUS, mas com o passar dos anos, percebemos que o cliente é REI! Sabe por quê? Pois DEUS perdoa seus erros e falhas, mas o REI não, ele manda matar.

Portanto, os gestores dos supermercados, de modo geral, entendiam a importância do papel do cliente na gestão, e conseqüentemente, entendiam que deveriam conhecer as informações mercadológicas.

Reforçando essas informações obtidas nas entrevistas, nos dados quantitativos coletados no questionário, 100% dos pesquisados afirmaram se preocupar com os resultados financeiros do supermercado: 77,1% concordavam com a afirmação de que sempre geravam relatórios de vendas para analisar o lucro ou prejuízo da empresa; 87,5% colocavam os produtos em promoção de forma mais visível no supermercado; 97,9% preferiam organizar os

produtos nas gôndolas de forma a atender às necessidades de seus clientes e apenas 27,1% afirmaram organizar as gôndolas de acordo com as sugestões dos fornecedores.

5.2 Uso de informações para negócios pelos gestores

Para descrever o uso de informações para negócio pelos gestores de supermercados de Campo Grande/MS, foram utilizados os dados qualitativos e quantitativos coletados nas entrevistas e nos questionários, de forma que um complemente o outro para melhor responder a este objetivo específico.

Os instrumentos de coleta de dados objetivaram coletar dados que pudessem responder às variáveis estudadas, baseadas no modelo NEIN sugerido por Calva Gonzáles (2004), e demonstradas no quadro 3, que eram: tipo e padrão de busca de informação e satisfação das necessidades de informação.

Quanto à forma de busca, aquisição e uso da informação foram investigadas algumas questões, sendo que uma delas se relaciona com a participação em eventos na área de supermercados.

Todos os gestores dos supermercados de grande porte (100%) participavam dos eventos, indicando a frequência de participação na opção “sempre”. Entre os supermercados de médio porte, este percentual era de 42,3% e nos de pequeno porte, apenas 22,2% participavam dos eventos da área de supermercados, como indica a tabela 3.

Tabela 3 - Porte do supermercado e Participação dos gestores em eventos

			Participo de eventos na área de supermercados			Total
			Sempre	Às vezes	Nunca	
Quantidade de <i>Checkouts</i>	Pequeno Porte (até 3)	Nº	4	12	2	18
		%	22,2%	66,7%	11,1%	100,0%
	Médio Porte (de 4 a 10)	Nº	11	12	3	26
		%	42,3%	46,2%	11,5%	100,0%
	Grande Porte (acima 10)	Nº	4	0	0	4
		%	100,0%	,0%	,0%	100,0%
Total		Nº	19	24	5	48
		%	39,6%	50,0%	10,4%	100,0%

Logo, o interesse ou condições de participar de eventos parecia ter uma ligação direta com o porte do supermercado, fazendo com que os gestores de supermercados de médio e pequeno porte, ficassem muitas vezes fora deste grande circuito de compartilhamento de informações para negócios, conforme relato de um gestor de um supermercado de grande porte entrevistado:

Eu sempre aproveito muito os eventos que acontecem na área de supermercados. Gosto de participar, pois mesmo que ache que alguns poderiam ser melhor planejados e realizados, é um momento que paramos, saímos de dentro da empresa e estamos ali para trocar experiências e aprender coisas novas. Pena que os melhores eventos acontecem fora de Campo Grande/MS, e acho que se tivéssemos mais eventos locais, nosso setor seria mais desenvolvido.

Outro gestor de um supermercado de grande porte, que veio para Campo Grande/-MS há pouco tempo, mas que tinha bastante experiência na área de supermercados em outras cidades brasileiras relatou:

Quando cheguei em Campo Grande/MS percebi que havia muita desunião no setor. Fora daqui, as empresas se juntam para se fortalecerem, e os eventos acontecem frequentemente, diferente daqui que são muito esporádicos. Eu vejo que estes eventos trazem benefícios a todos, o que gera uma percepção diferente no setor. Por exemplo, na cidade que eu morava, quando um grande supermercado nascia perto dos pequenos, ao invés destes “quebrarem”, eles se fortaleciam, pois o cliente que o grande não pode atender, ele vai lá e cativa.

Isso reforça que os eventos são importantes como fonte de informação para negócios, e que poderiam ser melhor explorados na cidade de Campo Grande/MS.

Tabela 4 - Porte dos supermercados e Convivência com outros gestores de supermercados

			Sempre aprendo muito na convivência com outros gestores de supermercados			Total
			Concordo	Não sei	Discordo	
Quantidade de Checkouts	Pequeno Porte (até 3)	Nº	8	2	8	18
		%	44,4%	11,1%	44,4%	100,0%
	Médio Porte (de 4 a 10)	Nº	21	0	5	26
		%	80,8%	,0%	19,2%	100,0%
	Grande Porte (acima 10)	Nº	4	0	0	4
		%	100,0%	,0%	,0%	100,0%
Total		Nº	33	2	13	48
		%	68,8%	4,2%	27,1%	100,0%

Quanto à percepção dos gestores do aprendizado na convivência com outros gestores, 44,4% e 19,2%, deles que atuam em supermercados de pequeno e médio porte, respectivamente, discordaram da afirmação que sempre aprendiam muito nestes casos. Essa opinião é completamente contrária a dos gestores de supermercados de grande porte, onde 100% dos gestores concordaram que sempre aprendiam muito, convivendo com outros gestores, como esclarece a tabela 4.

Analisando a opinião dos gestores pesquisados, se eles concordam de que aprendem mais no contato com outros gestores do que lendo sobre a área, 16,7% discordaram dessa opinião, pois achavam que aprendiam mais lendo sobre o assunto. Dentre os pesquisados, 18,8% não sabiam identificar se aprendiam mais lendo ou convivendo com outras pessoas, e 64,6% consideraram que aprendem mais na convivência do que lendo, conforme tabela 5.

Tabela 5 - Porte do supermercado e forma de atualização do gestor

			Aprendo mais no contato com outras pessoas do que lendo sobre a área de supermercados			Total
			Concordo	Não sei	Discordo	
Quantidade de Checkouts	Pequeno Porte (até 3)	Nº	9	2	7	18
		%	50,0%	11,1%	38,9%	100,0%
	Médio Porte (de 4 a 10)	Nº	19	6	1	26
		%	73,1%	23,1%	3,8%	100,0%
	Grande Porte (acima 10)	Nº	3	1	0	4
		%	75,0%	25,0%	,0%	100,0%
Total		Nº	31	9	8	48
		%	64,6%	18,8%	16,7%	100,0%

Com relação ao uso da Internet para a busca de informações sobre as novidades da área de supermercados, 100% dos gestores de supermercados de grande porte sempre utilizavam; 52,8% dos de médio porte e 50% dos de pequeno porte afirmaram sempre utilizar este recurso.

Tabela 6 - Porte do supermercado e Uso da Internet

			Uso a Internet para buscar informações sobre as novidades na área de supermercados			Total
			Sempre	Às vezes	Nunca	
Quantidade de Checkouts	Pequeno Porte (até 3)	Nº	9	2	7	18
		%	50,0%	11,1%	38,9%	100,0%
	Médio Porte (de 4 a 10)	Nº	14	7	5	26
		%	53,8%	26,9%	19,2%	100,0%
	Grande Porte (acima 10)	Nº	4	0	0	4
		%	100,0%	,0%	,0%	100,0%
Total		Nº	27	9	12	48
		%	56,3%	18,8%	25,0%	100,0%

Ainda representa um percentual baixo de gestores de supermercados de médio e pequeno porte com relação ao uso desta grande fonte de informações para negócios, que deveria ser utilizada de forma mais efetiva por todos os gestores, considerando que mesmo os que responderam que sempre a usavam, não foram investigados no questionário, sobre o nível de conhecimento adquirido a partir do efetivo uso desta ferramenta.

Ainda com relação ao uso da Internet como fonte de informação para negócios, o *e-mail* com informações dos eventos que acontecem eram sempre recebidos por 100% dos gestores de supermercados de grande porte; 50% pelos de médio porte e 44,4% entre os de pequeno porte, de acordo com a tabela 7.

Tabela 7 - Porte do supermercado e Recebimento de e-mails sobre eventos

			Recebo e-mails com informações sobre os eventos que acontecem nesta área			Total
			Sempre	Às vezes	Nunca	
Quantidade de Checkouts	Pequeno Porte (até 3)	Nº	8	5	5	18
		%	44,4%	27,8%	27,8%	100,0%
	Médio Porte (de 4 a 10)	Nº	13	11	2	26
		%	50,0%	42,3%	7,7%	100,0%
	Grande Porte (acima 10)	Nº	4	0	0	4
		%	100,0%	,0%	,0%	100,0%
Total		Nº	25	16	7	48
		%	52,1%	33,3%	14,6%	100,0%

Outra fonte de informação para negócios um pouco mais generalista, que não é ligada diretamente à área de supermercados, mas é de muita importância para ampliar a visão dos gestores quanto aos fatos que acontecem no mundo e no Brasil que podem afetar os negócios, são os jornais.

Quando questionados quanto ao uso desta fonte de informação, 100% dos gestores de supermercados de grande porte utilizavam sempre; 80,8% dos de médio porte e 90,4% dos de pequeno porte afirmaram utilizar sempre essas fontes, o que demonstrou uma preocupação de todos os gestores em se manterem atualizados com essas informações, como indicado na tabela 8.

Tabela 8 - Porte do supermercado e Leitura de jornais locais

			Costumo ler jornais locais e me manter atualizado com o que está acontecendo no Brasil e no mundo			Total
			Sempre	Às vezes	Nunca	
Quantidade de Checkouts	Pequeno Porte (até 3)	Nº	17	0	1	18
		%	94,4%	,0%	5,6%	100,0%
	Médio Porte (de 4 a 10)	Nº	21	4	1	26
		%	80,8%	15,4%	3,8%	100,0%
	Grande Porte (acima 10)	Nº	4	0	0	4
		%	100,0%	,0%	,0%	100,0%
Total		Nº	42	4	2	48
		%	87,5%	8,3%	4,2%	100,0%

Complementando esta informação, nos relatos dos gestores entrevistados, percebeu-se que 100% deles afirmaram que liam regularmente jornais e revistas, e que se preocupavam muito em saber o que está acontecendo no Brasil e no mundo, pois muitas vezes o que acontece do outro lado do mundo afeta diretamente o negócio em que estão inseridos.

Um grande percentual dos gestores recebia as revistas especializadas na área de varejo e supermercados, outra grande fonte de informação para negócios específica para o setor supermercadista. Entretanto como pode ser analisado na tabela 9, apenas 2,1% dos gestores nunca haviam recebido essas revistas.

Tabela 9 - Porte do supermercado e Recebimento de revistas especializadas

		Recebo as revistas especializadas na área de varejo e supermercados			Total	
		Sempre	Às vezes	Nunca		
Quantidade de Checkouts	Pequeno Porte (até 3)	Nº	15	2	1	18
		%	83,3%	11,1%	5,6%	100,0%
	Médio Porte (de 4 a 10)	Nº	21	5	0	26
		%	80,8%	19,2%	,0%	100,0%
	Grande Porte (acima 10)	Nº	4	0	0	4
		%	100,0%	,0%	,0%	100,0%
Total		Nº	40	7	1	48
		%	83,3%	14,6%	2,1%	100,0%

Com relação ao uso das revistas especializadas em varejo e supermercados como fonte de informação para atualização profissional, não era mantido o mesmo percentual, pois 33,3% dos gestores pesquisados liam apenas às vezes, percentual que ocorria entre os gestores de supermercados de pequeno (38,9%) e médio (34,6%) porte, conforme tabela 10. Já entre os gestores de supermercados de grande porte 100% dos gestores liam sempre estas revistas, e conforme relato de um dos entrevistados:

Sei que são realmente muito importantes as informações que estas revistas trazem, principalmente pra gente que está distante dos grandes centros. Muitas vezes fico sabendo das estratégias, de novos produtos, de tendências dos clientes e muitas outras informações através das revistas. Percebo que elas realmente são feitas para a nossa área de atuação e isso é muito importante.

Por outro lado, temos o relato de outro entrevistado que discorda desta afirmação,

Eu não tenho tempo nem paciência para ler esse monte de revistas que chegam, de vez em quando dou uma olhada em alguma que a capa traz uma matéria interessante, mas acho que tem muita propaganda e às vezes muita coisa técnica que não entendo.

Tabela 10 - Porte do supermercado e Leitura de revistas sobre supermercados

			Leio as revistas para me manter atualizado com as tendências de mercado		Total
			Sempre	Às vezes	
Quantidade de Checkouts	Pequeno Porte (até 3)	Nº	11	7	18
		%	61,1%	38,9%	100,0%
	Médio Porte (de 4 a 10)	Nº	17	9	26
		%	65,4%	34,6%	100,0%
	Grande Porte (acima 10)	Nº	4	0	4
		%	100,0%	,0%	100,0%
Total		Nº	32	16	48
		%	66,7%	33,3%	100,0%

Portanto, temos diferentes visões de gestores com relação a esta fonte de informação que é muito importante para eles, pois é especificamente elaborada para gestores de supermercados. O fato sugere outra investigação mais aprofundada sobre o tema para entender se há necessidade de adaptação ou melhoria dessa fonte de informação, ou se os gestores devem ter a conscientização da importância do uso desta fonte que, entre os gestores de supermercados de médio e pequeno porte muitas vezes podem não entender seu uso.

Com relação a informações mercadológicas, sobre os concorrentes, 66,7% dos gestores pesquisados sempre pesquisavam sobre seus concorrentes para saber os produtos e preços que estavam sendo praticados e 12,5% dos gestores de supermercados de pequeno e médio porte nunca pesquisavam. O mesmo índice percentual de gestores (12,5%) nunca verificaram o que os concorrentes estavam fazendo, antes de realizar alguma ação de divulgação de sua empresa. Os que sempre pesquisavam somavam 60,4%, como revelado na tabela 11.

Tabela 11 - Porte do supermercado e Pesquisa sobre concorrentes

			Pesquisei meus concorrentes para saber os produtos e preços que estão praticando			Total
			Sempre	Às vezes	Nunca	
Quantidade de Checkouts	Pequeno Porte (até 3)	Nº	9	6	3	18
		%	50,0%	33,3%	16,7%	100,0%
	Médio Porte (de 4 a 10)	Nº	19	4	3	26
		%	73,1%	15,4%	11,5%	100,0%
	Grande Porte (acima 10)	Nº	4	0	0	4
		%	100,0%	,0%	,0%	100,0%
Total		Nº	32	10	6	48
		%	66,7%	20,8%	12,5%	100,0%

As informações sobre os concorrentes são muito importantes para entender o quanto os gestores estão preocupados com o mercado no qual estão inseridos. Essas informações podem ser muito utilizadas na tomada de decisão nos negócios. Saber o que o mercado está fazendo, e para onde os concorrentes estão caminhando pode mudar o rumo de uma ação de marketing, conforme relato de um dos entrevistados, gestor de um supermercado de grande porte:

Temos em torno de 4 a 5 pesquisadores em todos os nossos concorrentes todos os dias. Eles trazem informações valiosas para direcionar nossas estratégias. Por exemplo, uma vez um produto estava em promoção em um concorrente e nós havíamos negociado esse produto 2 dias antes e o fornecedor não havia oferecido condições para que pudéssemos ter esse preço competitivo. Entrei em contato com o fornecedor e suspendi todas as compras até que eles nos oferecessem condições para brigarmos no preço com nosso concorrente. Adivinhe o que aconteceu? Em 20 minutos ele resolveu nosso problema.

A tabela 12 apresenta os supermercados em relação a verificação do que os gestores concorrentes estão realizando para conhecimento do gestor antes de decidir sobre as ações a serem implementadas.

Tabela 12 - Porte do supermercado e Verificação do que os concorrentes realizam

			Antes de realizar qualquer ação de divulgação, verifico o que meus concorrentes estão fazendo			Total
			Sempre	Às vezes	Nunca	
Quantidade de Checkouts	Pequeno Porte (até 3)	Nº	9	5	4	18
		%	50,0%	27,8%	22,2%	100,0%
	Médio Porte (de 4 a 10)	Nº	16	8	2	26
		%	61,5%	30,8%	7,7%	100,0%
	Grande Porte (acima 10)	Nº	4	0	0	4
		%	100,0%	,0%	,0%	100,0%
Total		Nº	29	13	6	48
		%	60,4%	27,1%	12,5%	100,0%

É importante que os gestores percebam a importância do uso adequado das informações para negócios na tomada de decisão, pois conforme relato dos entrevistados, a sistematização das pesquisas; a informação certa, na hora certa podem fazer com que os supermercados se tornem mais competitivos.

Esse uso de informação é relatado por Davenport (1998) apud Jannuzzi (2004) que descreve que a crença de que a oferta de informação pode levar ao uso da mesma não se apresenta como uma realidade para as empresas. Esta situação foi verificada como verdadeira

junto aos gestores pesquisados, que afirmaram que embora sejam consideradas as informações distribuídas na empresa, via computador, apresentadas mais eficientes do que as outras, a experiência junto aos executivos revela que grande parte das informações que os gestores consideram importantes não era veiculada dessa forma. Januzzi (2004) interpreta que de acordo com Davenport (1998), tal situação acontece porque a informação normalmente estruturada nos sistemas computadorizados das empresas se relaciona aos dados financeiros, operacionais e outras informações quantitativas, sem dúvida, de grande valia para a empresa. Porém, quando se trata de fundamentar as decisões empresariais em outros fatores importantes, que não sejam econômicos, quantitativos, essas informações estruturadas não se apresentam suficientes e, inclusive, são pouco específicas, para subsidiarem efetivamente a elaboração de estratégias competitivas.

Outra informação mercadológica investigada junto aos gestores foi com relação à preocupação desses com o atendimento das necessidades dos seus clientes. Praticamente 100% dos gestores mostraram-se preocupados em atender as necessidades dos seus clientes. Quando questionados sobre a compra de novos produtos, 95,8% sempre analisavam se o cliente iria gostar do novo produto a ser adquirido, como indica a tabela 13.

Tabela 13 - Porte do supermercado e Análise do gosto dos clientes

			Antes de comprar algum produto novo, analiso se os clientes vão gostar		Total
			Sempre	Nunca	
Quantidade de Checkouts	Pequeno Porte (até 3)	Nº	17	1	18
		%	94,4%	5,6%	100,0%
	Médio Porte (de 4 a 10)	Nº	25	1	26
		%	96,2%	3,8%	100,0%
	Grande Porte (acima 10)	Nº	4	0	4
		%	100,0%	,0%	100,0%
Total		Nº	46	2	48
		%	95,8%	4,2%	100,0%

É interessante observar que um dos fatores que os gestores, independente do porte do supermercado, e guardadas as devidas proporções de quantidade de clientes, nível de faturamento, entre outras, consideraram mais importantes era com relação aos clientes. Complementando esta informação, em 100% dos relatos dos gestores entrevistados, houve a confirmação de que todos tinham preocupação em pensar e analisar as necessidades dos

clientes antes de tomar decisões quanto aos produtos, preços, formas de promoções e organização interna dos supermercados, conforme tabela 14.

Tabela 14 - Porte do supermercado e Organização dos produtos nas gôndolas

			Organizo os produtos nas gôndolas de acordo com as necessidades de meus clientes		Total
			Concordo	Não sei	
Quantidade de Checkouts	Pequeno Porte (até 3)	Nº	18	0	18
		%	100,0%	,0%	100,0%
	Médio Porte (de 4 a 10)	Nº	26	0	26
		%	100,0%	,0%	100,0%
	Grande Porte (acima 10)	Nº	3	1	4
		%	75,0%	25,0%	100,0%
Total		Nº	47	1	48
		%	97,9%	2,1%	100,0%

A opinião dos gestores, analisadas quanto às redes de supermercados indicou a satisfação dos mesmos em participar dessas redes, gerando uma opinião positiva ou negativa com relação às vantagens de ser filiado.

A entrevista realizada com os gestores demonstrou que muitos ainda não viam vantagens em participar das redes de supermercados, pois afirmaram que eram desorganizadas e não trariam benefícios para os gestores. Aqueles que eram filiados às redes achavam que valia a pena, apesar de terem inúmeras sugestões de como melhorar esse relacionamento, e citaram como uma das maiores vantagens:

Eu vejo que o mais interessante de participar de uma rede, além do que é óbvio, que são as compras e a propaganda realizadas em conjunto, que faz com que isso fique mais barato para todos nós, a convivência com outros donos de supermercados é fundamental para que a gente aprenda muito sobre este tipo de negócio. Participamos de encontros (tipo reuniões) nos quais discutimos as tendências, o perfil dos clientes, o que fazer para melhorar as vendas, e percebemos que todos temos problemas, e que um de nós pode ter a solução.

Esta opinião quanto às redes foi mais comum entre aqueles que participavam da Rede Econômica de Supermercados, que possuía entre seus filiados mais de 90% de supermercados de médio porte, onde os gestores demonstraram ter mais consciência da

necessidade desses encontros. A Rede Pantanal e a Rede Brasil Central possuíam mais filiados de pequeno porte, de acordo com a tabela 15.

Tabela 15 - Filiação às redes e Importância da participação

			Acho que participar de uma rede de supermercados é muito bom			Total	
			Concordo	Não sei	Discordo		
Filiada a alguma rede	Não	Nº	2	2	21	25	
		%	8,0%	8,0%	84,0%	100,0%	
	Rede Econômica	Nº	13	0	0	13	
		%	100,0%	,0%	,0%	100,0%	
	Brasil Central	Nº	4	0	0	4	
		%	100,0%	,0%	,0%	100,0%	
	Pantanal	Nº	6	0	0	6	
		%	100,0%	,0%	,0%	100,0%	
	Total		Nº	25	2	21	48
			%	52,1%	4,2%	43,8%	100,0%

Mesmo entre os entrevistados que não eram filiados a nenhuma rede; 8% concordaram que era muito bom participar; embora 8% não tivessem opinado se eram bom, por outro lado 100% dos que eram filiados a alguma rede se mostraram satisfeitos.

Investigando com mais detalhes a satisfação dos filiados às redes, os gestores foram questionados com relação às duas grandes vantagens, que conforme relato dos entrevistados, eram as que mais motivavam os supermercados a se filiar a alguma rede. Foi possível verificar que 100% dos filiados a Rede Econômica e a Rede Pantanal concordavam com a afirmação de que a compra de mercadorias realizada em conjunto era uma grande vantagem; mas 25% dos filiados a Rede Brasil Central discordaram dessa afirmação; além de 50% que não souberam responder a questão, indicando que esta rede não satisfazia seus filiados neste quesito, de acordo com a tabela 16.

Quanto à outra vantagem das redes, 100% dos filiados se consideraram satisfeitos, pois concordaram que realmente era uma vantagem a propaganda ficar mais barata para todos os filiados. Mesmo entre os gestores de supermercados que não participavam de uma rede, 12% concordaram com essa afirmação, como descrito na tabela 16.

Tabela 16 - Vantagens da participação em rede

			Uma grande vantagem de participar de uma rede de supermercados é na compra de mercadorias			
			Concordo	Não sei	Discordo	Total
Filiada a alguma rede	Não	Nº	0	2	23	25
		%	,0%	8,0%	92,0%	100,0%
	Rede Econômica	Nº	13	0	0	13
		%	100,0%	,0%	,0%	100,0%
	Brasil Central	Nº	1	2	1	4
		%	25,0%	50,0%	25,0%	100,0%
	Pantanal	Nº	6	0	0	6
		%	100,0%	,0%	,0%	100,0%
Total			Nº 20	4	24	48
			% 41,7%	8,3%	50,0%	100,0%
			Uma grande vantagem de participar de uma rede de supermercados é que a propaganda fica mais barata			
			Concordo	Não sei	Discordo	Total
Filiada a alguma rede	Não	Nº	3	1	21	25
		%	12,0%	4,0%	84,0%	100,0%
	Rede Econômica	Nº	13	0	0	13
		%	100,0%	,0%	,0%	100,0%
	Brasil Central	Nº	4	0	0	4
		%	100,0%	,0%	,0%	100,0%
	Pantanal	Nº	6	0	0	6
		%	100,0%	,0%	,0%	100,0%
Total			Nº 26	1	21	48
			% 54,2%	2,1%	43,8%	100,0%

A última questão investigava a satisfação dos filiados às redes e demonstrou certo nível de insatisfação entre os gestores de supermercados filiados a Rede Econômica e a Rede Brasil Central, pois 15,4% e 25% respectivamente, discordaram da afirmação de que as reuniões realizadas eram muito proveitosas, como mostra a tabela 17.

Tabela 17 - Opinião sobre as reuniões realizadas pelas redes

		As reuniões que são realizadas pelas redes de supermercados são muito proveitosas			Total		
		Concordo	Não sei	Discordo			
Filiada a alguma rede	Não	Nº	3	4	18	25	
		%	12,0%	16,0%	72,0%	100,0%	
	Rede Econômica	Nº	11	0	2	13	
		%	84,6%	,0%	15,4%	100,0%	
	Brasil Central	Nº	1	2	1	4	
		%	25,0%	50,0%	25,0%	100,0%	
	Pantanal	Nº	6	0	0	6	
		%	100,0%	,0%	,0%	100,0%	
	Total		Nº	21	6	21	48
			%	43,8%	12,5%	43,8%	100,0%

O que se pôde perceber nas entrevistas realizadas com os gestores dos supermercados é que as redes locais não utilizavam potencialmente o que Parente (2000) descreveu como as vantagens de participar desse tipo de instituição, pois o autor descreve que as vantagens estão na melhoria do poder de barganha com fornecedores, economias de escala na propaganda, nos investimentos em tecnologia, logística e pesquisa de marketing. Alguns desafios estão nas dificuldades de controle das operações, flexibilidade baixa e adequação às diferentes necessidades de mercado de cada unidade;

Uma das funções da AMAS (Associação Sul-Matrossense de Supermercados), de acordo com alguns entrevistados, é proporcionar suporte jurídico. A Associação deveria promover eventos ligados à área de supermercados, mas de acordo com o relato do gestor de um supermercado de médio porte entrevistado:

A AMAS deveria ser um suporte para os supermercados, a associação até que tira algumas dúvidas quanto a questões jurídicas, de legislação, mas infelizmente não faz quase nada para promover a área. Acho que poderia fazer reuniões, encontros e eventos para nós. Me parece mais um órgão fiscalizador do que um suporte, pois eu vejo em outros estados que as associações são mais ativas e fazem muito mais pelos seus associados.

Quanto à percepção dos gestores pesquisados; 55,6% e 34,6% dos gestores de supermercados de pequeno e médio porte, respectivamente, discordaram que a AMAS proporcionava todo o suporte jurídico que eles necessitavam. Sugeriram que a associação deveria rever seus objetivos e seu papel na atuação junto aos supermercados, pois de acordo com a visão dos gestores, poderia ser muito mais ativa e promover muito mais encontros e eventos na área, como indicado na tabela 18.

Tabela 18 - Porte do supermercado e Suporte da AMAS

			A AMAS dá todo o suporte que preciso com relação às dúvidas jurídicas da área de supermercados			Total
			Concordo	Não sei	Discordo	
Quantidade de Checkouts	Pequeno Porte (até 3)	Nº	6	2	10	18
		%	33,3%	11,1%	55,6%	100,0%
	Médio Porte (de 4 a 10)	Nº	14	3	9	26
		%	53,8%	11,5%	34,6%	100,0%
	Grande Porte (acima 10)	Nº	4	0	0	4
		%	100,0%	,0%	,0%	100,0%
Total		Nº	24	5	19	48
		%	50,0%	10,4%	39,6%	100,0%

Complementando esta análise, o relato de um gestor de um supermercado de grande porte indicou a importância de ter informações sobre o ramo de atividade:

Os supermercados, por serem normalmente grandes empresas, são muito visados pelos órgãos fiscalizadores. Por exemplo, por trabalharmos com alimentos, os órgãos ligados a área de saúde, constantemente, fiscalizam os supermercados, e uma multa que levemos, pode comprometer todo nosso lucro. O mesmo acontece com o Ministério do Trabalho.

Na entrevista realizada com os gestores foi perguntado “Imagine a seguinte situação: você está lançando a campanha de páscoa do supermercado, como você descreveria o processo e as informações que utiliza para fazer isto?”. O objetivo desta questão foi remeter os entrevistados a uma questão prática do dia a dia, tentando identificar se havia busca de informação, e que tipo de informação para negócios os gestores utilizavam para tomar suas decisões. Um dos relatos de um gestor de supermercado de grande porte indicou a forma que ele utilizava as informações para negócios,

Bom, para lançar a campanha de páscoa este ano pegamos as informações no sistema com relação às vendas do ano passado, valor de compra dos produtos, tempo de giro de estoque dos produtos que compramos, se faltou ou sobrou produto, lucratividade, mas não podemos esquecer que o sistema é “burro”, ele só gera as informações “frias”, pois além disso, analisamos de forma empírica (sempre) o mercado. Por exemplo, a páscoa do ano passado foi no final de março, as pessoas normalmente estão sem dinheiro no final do mês. Este ano a páscoa é no início do mês de abril, mudando este cenário, portanto apesar dos relatórios, olhamos para eles mas mesmo assim usamos o nosso “feeling” para realizar os pedidos.

Outro relato de um gestor de supermercado de médio porte indicou o uso das informações de forma diferente:

Primeiro, aguardamos as ofertas de nossos fornecedores para ver quais as novidades que serão lançadas, e quais as propostas que eles têm para nos oferecer. Depois analisamos todas as propostas e vemos quais são mais adequadas ao nosso tipo de cliente, isto é, se são produtos mais baratos ou mais caros. Depois, começamos a brigar nos preços e nas condições para realmente conseguirmos ter ofertas que sejam boas para nossos clientes e tragam lucro para o supermercado.

Embasando teoricamente essa análise, segundo Jannuzzi e Montalli (1999), a informação precisa, no momento oportuno, atua com o fator crítico para o sucesso e a sobrevivência das empresas nesta era de globalização econômica. No Brasil, curiosamente, ainda que não haja dúvidas quanto ao valor estratégico da informação e quanto à diversidade e ao volume de dados produzidos no ambiente macroeconômico-político-social-tecnológico, seu uso de forma eficiente e eficaz não se encontra plenamente consolidado. As informações produzidas e/ou disponibilizadas no país, são de extrema importância para o desenvolvimento econômico e não são utilizadas pela maior parte das micro, pequenas e médias empresas, que compõem, segundo Reis (1994), a chamada força social da economia, no caso desta pesquisa, os pequenos e médios supermercados.

Além disso, Travesso Neto (1994) discorre sobre o fato de que as grandes empresas, devido à sua estrutura, são as que sempre conseguem acessar aquilo que precisam saber, pois segundo o autor, o pequeno empresário, além de desconhecer o que necessita, não sabe nem mesmo onde procurar as informações que subsidiam o direcionamento de suas atividades.

Tabela 19 - Porte do supermercado e Geração de relatórios de vendas

			Sempre gero relatórios de vendas para analisar se tivemos lucro ou prejuízo			Total
			Concordo	Não sei	Discordo	
Quantidade de Checkouts	Pequeno Porte (até 3)	Nº	10	0	8	18
		%	55,6%	,0%	44,4%	100,0%
	Médio Porte (de 4 a 10)	Nº	23	1	2	26
		%	88,5%	3,8%	7,7%	100,0%
	Grande Porte (acima 10)	Nº	4	0	0	4
		%	100,0%	,0%	,0%	100,0%
Total		Nº	37	1	10	48
		%	77,1%	2,1%	20,8%	100,0%

Com relação às informações financeiras, 100% dos pesquisados concordaram com a afirmação de que se preocupavam com os resultados financeiros do supermercado, mas quando questionados se concordavam com a afirmação de que sempre geravam relatórios de vendas para analisar lucro ou prejuízo, obteve-se 20,8% de discordância dessa afirmativa, contradizendo a preocupação com os resultados financeiros do supermercado unanimemente externalizada pelos gestores, sendo que entre os gestores de supermercados de pequeno porte, este percentual foi de 44,4%.

Durante as entrevistas realizadas, um gestor de supermercado de grande porte confirmou o que Kotler (2000, p. 541) e Sousa (2005) respectivamente afirmam “supermercados obtêm um lucro operacional de apenas 1% sobre as vendas e 10% sobre o valor líquido”, “o lucro líquido do setor sobre o faturamento em 2004 foi de 1,8%, um pequeno aumento com relação a 2003 que havia sido de 1,6%”.

Gero relatórios de lucratividade diariamente, e analiso-os de forma a verificar como está o lucro do supermercado, pois temos que ter uma preocupação muito grande com controle de custos e preço de vendas, pois é um setor de extrema concorrência, o que faz com que tenhamos que trabalhar com a margem super baixa. Não sei se você sabe, mas a lucratividade de um supermercado gira em torno de 1,5% a 2%.

O que pôde ser percebido na análise dos dados é que os gestores demonstraram-se preocupados com as informações financeiras, mas a maior parte deles não possuía essa informação. Isso demonstrou uma grande falha no uso de informações para negócios pelos gestores, pois se o setor possui uma lucratividade pequena, o controle desta informação deveria ser rígido para que o supermercado possa se manter no mercado.

Portanto, foi possível analisar que não havia um padrão de uso das informações para negócios entre os gestores de supermercados de Campo Grande/MS, mas um indicativo de que os gestores de supermercados maiores usavam mais adequadamente as informações para negócios, utilizando-se de várias fontes, internas ou externas, que acreditavam ser as melhores para as tomadas de decisões. Em algumas situações, as características do perfil do gestor influenciavam mais a forma de busca, aquisição e uso das informações, embora o porte do supermercado fosse um indicador deste uso, pois o ambiente interno em que estavam inseridos, proporcionava melhores condições e disponibilidade de acesso às ferramentas adequadas.

5.3 Necessidades de informação para negócios dos gestores do setor supermercadista de Campo Grande/MS

Para responder ao último objetivo específico deste trabalho, que visava identificar as necessidades de informação para negócios dos gestores dos supermercados de Campo Grande/MS, foram investigadas as questões ligadas às variáveis sugeridas por Calva Gonzáles (2004): ambiente físico da empresa, ambiente social, ambiente tecnológico e tipo de necessidade de informação para negócios.

Para a realização desta análise, foi utilizada a combinação dos dados quantitativos e qualitativos coletados junto aos gestores de supermercados em Campo Grande/MS.

Foi questionado na entrevista com os gestores de supermercados “se existia na empresa algum setor responsável pela reunião e coordenação de dados internos e externos? E se tinham procedimentos organizados de aquisição, armazenamento, formatação e disseminação da informação”.

Verificou-se que 80% dos entrevistados afirmaram que o supermercado não possuía nenhum departamento responsável por essas atividades de gestão da informação. O que 50% deles afirmaram é que havia o Centro de Processamento de Dados (CPD), que gerenciava as informações dos sistemas informatizados que a empresa possuía, mas que não tinham o foco na informação em si, apenas geravam relatórios, quando solicitados e tiravam dúvidas da operacionalização das rotinas do sistema.

Os 20% que responderam que o supermercado possuía um setor que realizava essas atividades eram todos classificados como supermercados de grande porte, e também filiados às grandes redes nacionais ou até internacionais, que inclusive afirmaram que estes setores eram centralizados na matriz, fora de Campo Grande/MS.

Portanto, não havia entre os gestores entrevistados, nenhum supermercado que possuísse um setor estruturado para aquisição, armazenamento, formatação e disseminação de informações.

Segundo o que Borges (1995) sintetiza em seu trabalho, a gestão do conhecimento organizacional é alimentada por um grande espectro de sistemas de informação. Nesta classificação existem quatro níveis, sendo que no quarto nível se encontra o mais elaborado dos sistemas de informação. Nesta pesquisa foi possível verificar a existência de poucos supermercados de grande porte que possuem apenas o primeiro nível, descrito como: centros

de documentação, que disponibilizam ao usuário o documento em sua forma ou suporte físico original, enfatizando tecnologias de organização. Deixando claro que ainda havia muito a ser desenvolvido nesta área de supermercados no âmbito da Gestão da Informação.

Quando questionados sobre como faziam quando precisavam de alguma informação para tomar decisões ou solucionar algum problema; 80% dos entrevistados alegaram que na maior parte das vezes usavam as informações que já sabiam, e apenas 20% relataram algum tipo de busca sistematizada de informações para dar suporte a esta necessidade para a tomada de decisão. Entre esses gestores, todos se mostraram satisfeitos com os resultados das informações obtidas.

Analisando a percepção dos gestores quanto à necessidade de mais eventos locais; 70,8% concordaram com a afirmação de que realmente é necessário que sejam realizados mais eventos locais pois estes são essenciais para o desenvolvimento profissional dos gestores. Por outro lado; 22,9% discordaram desta afirmativa, possivelmente por terem passado por experiências não satisfatórias com relação à participação de eventos, como indica a tabela 20.

Tabela 20 - Porte do supermercado e necessidade de participação em eventos

			Acredito que precisamos de mais eventos locais, pois eles são essenciais para nosso crescimento profissional			Total
			Concordo	Não sei	Discordo	
Quantidade de Checkouts	Pequeno Porte (até 3)	Nº	12	1	5	18
		%	66,7%	5,6%	27,8%	100,0%
	Médio Porte (de 4 a 10)	Nº	19	1	6	26
		%	73,1%	3,8%	23,1%	100,0%
	Grande Porte (acima 10)	Nº	3	1	0	4
		%	75,0%	25,0%	,0%	100,0%
Total		Nº	34	3	11	48
		%	70,8%	6,3%	22,9%	100,0%

Com relação ao ambiente social que os supermercados estão inseridos, foram coletadas informações sobre funcionários e clientes, apresentados nas tabelas 21, 22 e 23.

Tabela 21 - Porte do supermercado e Treinamento de funcionários

			Meus funcionários são sempre treinados de acordo com a função que exercem			Total
			Concordo	Não sei	Discordo	
Quantidade de Checkouts	Pequeno Porte (até 3)	Nº	13	2	3	18
		%	72,2%	11,1%	16,7%	100,0%
	Médio Porte (de 4 a 10)	Nº	23	1	2	26
		%	88,5%	3,8%	7,7%	100,0%
	Grande Porte (acima 10)	Nº	4	0	0	4
		%	100,0%	,0%	,0%	100,0%
Total		Nº	40	3	5	48
		%	83,3%	6,3%	10,4%	100,0%

Em 83,3% das respostas, os gestores afirmaram que os funcionários dos supermercados eram sempre treinados de acordo com a função que exerciam; e 60,4% afirmaram que discordavam da afirmação, pois procuravam contratar pessoas com experiência na área de supermercados, indicando que preferiam contratar pessoas sem experiência na área e treiná-las, conforme mostram as tabelas 21 e 22.

Tabela 22 - Porte do supermercado e Contratação de funcionários com experiência

			Procuro contratar pessoas com experiência na área de supermercados			Total
			Concordo	Não sei	Discordo	
Quantidade de Checkouts	Pequeno Porte (até 3)	Nº	11	2	5	18
		%	61,1%	11,1%	27,8%	100,0%
	Médio Porte (de 4 a 10)	Nº	4	2	20	26
		%	15,4%	7,7%	76,9%	100,0%
	Grande Porte (acima 10)	Nº	0	0	4	4
		%	,0%	,0%	100,0%	100,0%
Total		Nº	15	4	29	48
		%	31,3%	8,3%	60,4%	100,0%

Nas questões das entrevistas que abordavam este ambiente social, os entrevistados tinham opiniões diferentes conforme o porte dos supermercados, pois todos os gestores de supermercados de pequeno porte não demonstraram preocupação muito grande com relação à qualificação dos funcionários e tinham informações mais empíricas dos clientes. Já com os gestores de supermercados de médio porte, essa visão era um pouco melhor, pois todos demonstraram preocupação em contratar funcionários com certo nível de escolaridade (mínimo ensino médio) e conheciam mais os clientes. Nos relatos dos gestores de supermercados de grande porte, todos tinham programas de incentivos para desenvolvimento dos funcionários, tais como: bolsas de estudo e treinamentos internos entre outros, e as

informações dos clientes eram coletadas de forma sistematizada, já que analisavam os cadastros e investiam em pesquisas para este fim.

Entre os gestores de supermercados de pequeno e médio porte; 100% e 92,3%, respectivamente, afirmaram conhecer os clientes pois conviviam com eles pessoalmente no dia-a-dia, sendo que isto foi bem diferente nas respostas obtidas junto aos gestores de supermercados de grande porte, onde apenas 25% concordaram com esta afirmativa, como indica a tabela 23.

Tabela 23 - Porte do supermercado e Conhecimento dos clientes

			Conheço os clientes do supermercado pois convivo pessoalmente com eles no dia a dia			Total
			Concordo	Não sei	Discordo	
Quantidade de Checkouts	Pequeno Porte (até 3)	Nº	18	0	0	18
		%	100,0%	,0%	,0%	100,0%
	Médio Porte (de 4 a 10)	Nº	24	2	0	26
		%	92,3%	7,7%	,0%	100,0%
	Grande Porte (acima 10)	Nº	1	0	3	4
		%	25,0%	,0%	75,0%	100,0%
Total		Nº	43	2	3	48
		%	89,6%	4,2%	6,3%	100,0%
			Conheço os clientes do supermercado pois analiso o cadastro para saber qual o perfil destes			Total
			Concordo	Não sei	Discordo	
Quantidade de Checkouts	Pequeno Porte (até 3)	Nº	3	2	13	18
		%	16,7%	11,1%	72,2%	100,0%
	Médio Porte (de 4 a 10)	Nº	7	0	19	26
		%	26,9%	,0%	73,1%	100,0%
	Grande Porte (acima 10)	Nº	4	0	0	4
		%	100,0%	,0%	,0%	100,0%
Total		Nº	14	2	32	48
		%	29,2%	4,2%	66,7%	100,0%

Quando o conhecimento dos clientes era realizado através da análise do cadastro dos mesmos; 100% dos gestores de supermercados de grande porte concordaram com esta afirmativa; e 72,2% e 73,1%, respectivamente, entre gestores de pequenos e médios

supermercados discordaram desta afirmativa. Portanto, o conhecimento destes gestores de pequenos e médios supermercados com relação aos clientes era muito mais empírico do que nos supermercados de grande porte, que preferiam utilizar informações mais sistematizadas e organizadas, conforme demonstrado na tabela 23.

Com relação ao ambiente tecnológico, que influencia nas necessidades de informação, foram investigadas questões com relação à estrutura tecnológica disponível nos supermercados de Campo Grande/MS.

No questionário foi investigada a quantidade de computadores utilizados na gestão da empresa, isto é, não computados os utilizados nos *checkouts*. Uma grande quantidade de supermercados, 54,17% possuíam apenas de 1 a 2 computadores na gestão, entre os supermercados de pequeno e médio porte, somente 6,25% de pequeno porte não possuíam computadores na gestão, e todos os de grande porte possuíam mais de 9 computadores utilizados na gestão da empresa, de acordo com o gráfico 10.

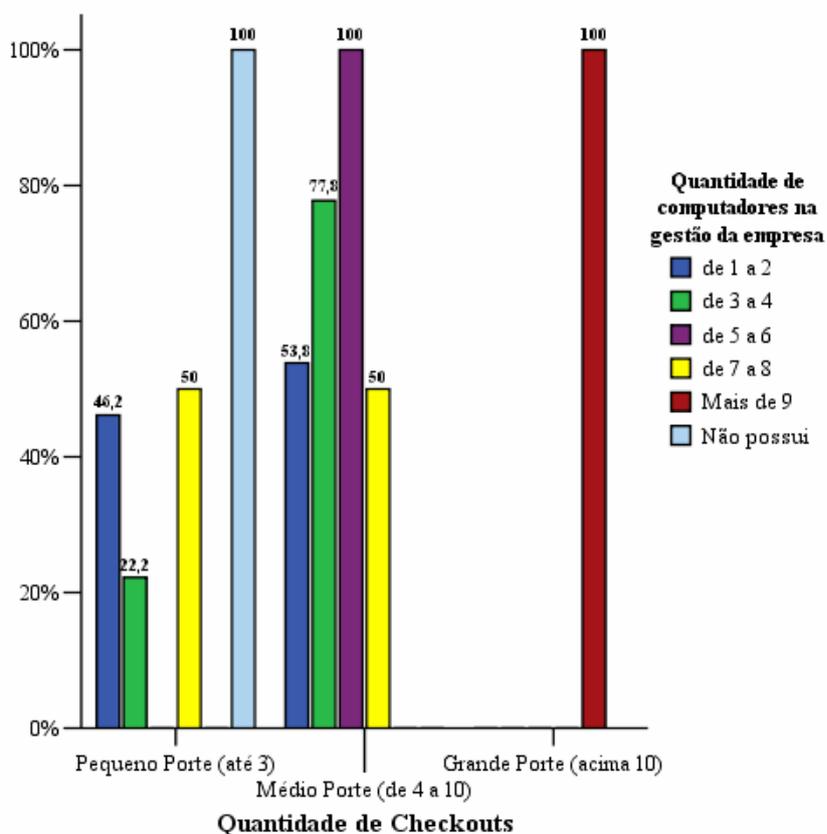


Gráfico 10 - Computadores disponíveis

Quanto ao uso de leitores de código de barras nos *checkouts*, apenas 2,1% dos gestores de supermercados de pequeno porte, não utilizavam essa ferramenta.

Tabela 24 - Programas utilizados e Porte do supermercado

		Quantidade de <i>Checkouts</i>			Total	
		Pequeno Porte (até 3)	Médio Porte (de 4 a 10)	Grande Porte (acima 10)		
Programa que utilizam	Não	Nº	10	9	0	19
		%	55,6%	34,6%	,0%	39,6%
	Programa 1	Nº	0	7	2	9
		%	,0%	26,9%	50,0%	18,8%
	Programa 2	Nº	0	1	0	1
		%	,0%	3,8%	,0%	2,1%
	Programa 3	Nº	0	1	0	1
		%	,0%	3,8%	,0%	2,1%
	Programa 4	Nº	1	2	0	3
		%	5,6%	7,7%	,0%	6,3%
	Programa 5	Nº	1	0	0	1
		%	5,6%	,0%	,0%	2,1%
	Programa 6	Nº	0	1	0	1
		%	,0%	3,8%	,0%	2,1%
	Programa 7	Nº	3	0	0	3
		%	16,7%	,0%	,0%	6,3%
	Programa 8	Nº	1	1	0	2
		%	5,6%	3,8%	,0%	4,2%
	Programa 9	Nº	2	1	0	3
		%	11,1%	3,8%	,0%	6,3%
	Programa 10	Nº	0	1	0	1
		%	,0%	3,8%	,0%	2,1%
	Programa 11	Nº	0	2	0	2
		%	,0%	7,7%	,0%	4,2%
Programa 12	Nº	0	0	2	2	
	%	,0%	,0%	50,0%	4,2%	
Total		Nº	18	26	4	48
		%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Quanto ao uso de programas de computadores específicos para supermercados, 39,6% dos entrevistados ainda não utilizavam esses programas específicos. Quanto ao restante dos pesquisados, houve uma concentração de 18,8% que utilizavam o mesmo programa, entre os supermercados de médio e grande porte; e 41,7% dos supermercados utilizam programas bem variados, deixando claro que não havia um programa específico para supermercados que tivesse boa aceitação dos gestores, pois cada um utilizava um programa diferente. Isso sugeriu que talvez haja um mercado ainda não explorado, ou explorado de forma inadequada, pelas empresas de desenvolvimento desses programas, de acordo com a tabela 24.

Ainda com relação aos programas que eram utilizados, foi questionado para que realmente eram usados no dia-a-dia. As opções de resposta eram: cadastrar os clientes; cadastrar os produtos; cadastrar os fornecedores; controlar o estoque; prever compras de produtos que estão acabando; gerar relatórios de vendas e gerar relatórios de lucratividade da empresa. Importante observar que apenas os que responderam “todas as opções” é que utilizavam os relatórios de lucratividade, totalizando 54,3% dos pesquisados, como demonstrado na tabela 25. Essa é uma fonte de informação financeira considerada de extrema importância no setor supermercadista.

Tabela 25 - Porte do supermercado e Utilização do sistema de informações

		Para que utiliza o sistema de informações que possuem?					Total	
		Cadastrar clientes, produtos, fornecedores e estoque	Cadastrar Produtos, fornecedor e estoque	Cadastrar cliente, produto, estoque e relatório de vendas	Cadastrar produtos, fornecedor, prever compras, relat venda	Todas as opções		
Qtd de Checkout	Pequeno Porte (até 3)	Nº	4	2	3	1	6	16
		%	25,0%	12,5%	18,8%	6,3%	37,5%	100,0%
	Médio Porte (4 a 10)	Nº	4	3	4	0	15	26
		%	15,4%	11,5%	15,4%	,0%	57,7%	100,0%
	Grande Porte (acima 10)	Nº	0	0	0	0	4	4
		%	,0%	,0%	,0%	,0%	100,0%	100,0%
Total		Nº	8	5	7	1	25	46
		%	17,4%	10,9%	15,2%	2,2%	54,3%	100,0%

Quanto ao tempo que o supermercado era informatizado, obteve-se como resposta que o tempo mínimo dos que eram informatizados eram 6 meses e o máximo de 240 meses, com uma média de 46,9 meses de informatização nos supermercados pesquisados em Campo Grande/MS, conforme tabela 26.

Tabela 26 - Tempo de informatização do Supermercado (em meses)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	,00	7	14,6	14,6	14,6
	6,00	2	4,2	4,2	18,8
	9,00	1	2,1	2,1	20,8
	10,00	1	2,1	2,1	22,9
	12,00	4	8,3	8,3	31,3
	18,00	1	2,1	2,1	33,3
	24,00	2	4,2	4,2	37,5
	36,00	6	12,5	12,5	50,0
	42,00	1	2,1	2,1	52,1
	48,00	5	10,4	10,4	62,5
	50,00	1	2,1	2,1	64,6
	60,00	9	18,8	18,8	83,3
	72,00	1	2,1	2,1	85,4
	96,00	1	2,1	2,1	87,5
	108,00	2	4,2	4,2	91,7
	120,00	1	2,1	2,1	93,8
	130,00	1	2,1	2,1	95,8
	144,00	1	2,1	2,1	97,9
240,00	1	2,1	2,1	100,0	
	Total	48	100,0	100,0	

Primeiramente; 14,6% dos pesquisados não eram informatizados ou estavam em fase de informatização. Entre os que eram informatizados, havia uma concentração de 22,9% dos que eram informatizados há 6 meses até 24 meses; 45,8% que eram informatizados há 36 meses até 60 meses; e 16,7% que eram informatizados há mais de 60 meses.

Portanto, com relação ao ambiente tecnológico dos supermercados de Campo Grande/MS, percebeu-se que havia uma disparidade em relação aos pesquisados quanto aos itens investigados, gerando necessidades de informação diferentes entre os seus gestores.

Analisando os dados qualitativos e quantitativos coletados, foi possível identificar algumas informações que eram utilizadas pelos gestores, que foram classificadas como informação para negócios, utilizadas para a tomada de decisões na gestão dos supermercados.

Além disso, na análise das necessidades de informação também foram identificadas algumas informações necessárias para a gestão dos supermercados.

6 CONCLUSÕES E SUGESTÕES DE OUTROS ESTUDOS

Foi possível concluir, baseado na análise de dados, ressaltando-se que as conclusões são relativas apenas aos gestores do setor supermercadista de Campo Grande/MS que foram pesquisados que eles precisam de suporte para melhorar a gestão das informações pertinentes à tomada de decisões nos seus negócios alguns fatores foram identificados como críticos. Se os gestores quiserem ter sucesso nos seus negócios, precisam encontrar soluções para recuperar os problemas relativos a falta de capacitação dos gestores, falta de visão de negócios, falta de recursos de acesso à informação, entre outros.

Como as necessidades de informação são geradas a partir de fatores internos e externos, é necessário que sejam analisados alguns itens fundamentais para que possam efetivamente suprir suas necessidades de informação e usar essas informações a partir de maiores cuidados relativos às formas de buscá-las, tratá-las e armazená-las nos supermercados em Campo Grande/MS.

Quanto aos fatores internos, analisou-se que a experiência do gestor na área é importante, mas não fundamental para o uso adequado das informações para negócios nos supermercados, o nível de educação é importante como motivador do entendimento das necessidades e do uso das informações de melhor forma na gestão, que exerce uma grande influência no aumento do conhecimento do gestor na área de atuação, outro item importante como fator interno. É importante reforçar que a iniciativa do gestor, e sua motivação para evoluir como profissional também se mostrou importante neste aspecto, na busca de informações para a gestão do negócio dos supermercados.

Os fatores externos, que são influências reais, também podem ser destacados: todos os envolvidos na pesquisa realizada são gestores de supermercados, havendo uma disparidade muito grande entre os pesquisados quanto aos suportes tecnológicos disponíveis nos supermercados, desde uma estrutura com quase nenhum suporte, que dependia quase que

exclusivamente do conhecimento tácito das pessoas envolvidas, até grandes estruturas com sistemas específicos, tendo setores específicos, coleta sistematizada de informações de mercado e agilidade na obtenção destes dados. Diferenças foram analisadas também quanto à quantidade e qualidade de informações disponíveis para os gestores de supermercados que possuíam muitas informações para negócios adequadas à gestão dos supermercados, e outros que tinham muita dificuldade de obter e analisar essas informações.

O porte dos supermercados foi considerado também como um critério de análise comparativa, que possibilitou concluir que há diferenças significativas de necessidade e uso de informação para negócios entre os gestores de supermercados classificados como de pequeno, médio e grande porte. Sugerindo que as ações possam ser realizadas, considerando essas diferenças, isto é, eventos e serviços de informação diferentes para cada tipo de supermercado, segundo seu tipo de porte ou tamanho; não no sentido de criar diferenças entre eles, mas sim com o objetivo de desenvolver produtos e serviços de informação que sejam mais adequados a cada um deles, quanto à linguagem, suporte e exigências dos seus gestores.

Analisando de forma complementar o uso e as necessidades de informação, em conjunto com o referencial teórico para atender aos objetivos desta pesquisa, foi possível apresentar uma proposta de classificação das “Informações para Negócios nos Supermercados”, como composta de:

1. **Informações Mercadológicas:** inclui as informações de mercado, que podem ser subdivididas em:
 - 1.1. *Informações sobre os clientes* podem ser adquiridas através de fontes internas (cadastro, histórico de compras) ou externas (pesquisas, observação), que incluam dados, tais como: renda média, tamanho da família, categorias de produtos que mais compram, *ticket* médio de compra, preferências de compras (dias e horários), sugestões e reclamações dos clientes, critérios de escolha entre os supermercados (o que faz os clientes escolherem um ou outro), entre outras relativas aos clientes.
 - 1.2. *Informações sobre produtos:* histórico da vida do produto, tempo de rotatividade de estoque, categorias de produtos (variedade de marcas), novos produtos, nível de quebra e roubo de produtos, entre outras.
 - 1.3. *Informações sobre preço:* incluem preço de custo (inclusos todos os custos envolvidos), formação do preço de venda (muitas vezes sugeridos pelos

fornecedores, mas devendo ser revistos pelos gestores), lucratividade por produto e por categoria de produtos, prazos de pagamentos, descontos na compra, descontos na venda, promoções de preço, entre outras.

1.4. *Informações sobre promoção*: formas e ações de comunicação com os clientes, incluindo propagandas, tablóides, placas informativas dentro do supermercado, promoção de vendas sugeridas e em parceria com os fornecedores, setores de atendimento aos clientes, entre outras.

1.5. *Informações sobre distribuição*: ligadas a formas ideais de organização das gôndolas (categorias, produtos e marcas), espaço entre as gôndolas, localização na cidade, tamanho da área de vendas e do estoque, formas de reposição de mercadorias nas gôndolas, recebimento dos produtos dos fornecedores, entrega a domicílio das compras dos clientes, iluminação, cores internas e externas, fachada do supermercado, entre outras.

1.6. *Informações sobre concorrentes*: devem estar sempre atualizadas, sobre quais são os concorrentes diretos (supermercados) e indiretos (conveniência, sacolão, mercearia etc), nível de preços trabalhados, tipos de produtos vendidos, estratégias de comunicação utilizadas com os clientes, porte da empresa, tipos de clientes atendidos, existência de alguma diferenciação perante os clientes, entre outras.

2. **Informações Financeiras**, identificadas como de extrema importância neste setor, para que os supermercados obtenham lucro operacional:

2.1. *Informações sobre lucratividade do supermercado*: depende do suporte tecnológico e humano, ou seja, um sistema específico para supermercados, que seja alimentado com dados corretos, que possam gerar informações sobre todos os custos de operação do supermercado.

2.2. *Informações sobre custo de crédito*: controle do crédito concedido aos clientes (cheques pré-datados, cartões de crédito, cartões de débito, cartões próprios do supermercado etc), inadimplência no supermercado e no setor, crédito e prazos concedidos pelos fornecedores (descontos à vista, a prazo) etc.

3. **Informações Jurídicas/Legais**: informações sobre todos os impostos incidentes sobre a operação do supermercado; fiscalização dos órgãos municipais, estaduais e

federais; custo e implicações de multas sobre operações realizadas de forma inadequada; obrigatoriedade de profissionais especializados; regulamentações dos sindicatos de classe; entre outras.

4. **Informações da área específica de supermercados:** todas as informações pertinentes ao setor, que vão ser permeadas pelos outros tipos de informações detalhadas. Para isso, é possível contar com as publicações existentes específicas para os supermercadistas, como por exemplo, a Revista SuperHiper, uma publicação da ABRAS (Associação Brasileira de Supermercados) que traz muitas informações, tais como: pesquisas de uso prático para o supermercadista, temas do dia-a-dia do supermercado como consumidor, recursos humanos, planejamento, gestão de loja, oportunidades nas seções, panorama do setor, os eventos da área, informações sobre os fornecedores do setor, as últimas novidades em produtos, serviços e equipamentos, assuntos ligados à parte operacional das lojas, entre outros.

É importante que sejam sugeridas algumas formas de transmissão ou disseminação dessas informações para negócios em supermercados aos gestores dos supermercados de Campo Grande/MS.

Para que isso aconteça de forma adequada, é necessário primeiramente, conscientizar os gestores da importância do uso dessas informações, que não era percebida por todos, entre os gerentes pesquisados, gerando disparidade muito grande entre o uso e as necessidades de informação detectadas na pesquisa. Essa conscientização pode acontecer, demonstrando-se aos gestores que o uso de informações para negócios traz melhores resultados para o supermercado, através de reuniões ou encontros onde sejam apresentados estudos de caso e relatos de gestores que usam as informações para negócios e com isso melhoram os resultados das suas empresas. Outra forma de melhorar a visão de negócios dos gestores dos supermercados em Campo Grande/MS é promover e melhorar o seu nível de educação na formação profissional.

Para suprir as necessidades e proporcionar o uso adequado de informações para negócios no setor supermercadista em Campo Grande/MS, é preciso desenvolver produtos e serviços de informações específicos para este setor. Isto pode ser realizado por empresas privadas ou ainda, pelas associações da área, no caso do estado de Mato Grosso do Sul, a AMAS, utilizando a sugestão de classificação das informações para negócios nos supermercados proposta nesta pesquisa.

Considera-se que o objetivo da dissertação foi atingido, pois foi possível verificar que o estudo das necessidades de informação para negócios e do seu uso pelos gestores do setor supermercadista de Campo Grande/MS possibilitou a proposta de classificação das informações para negócios em supermercados, que poderá ser utilizada para guiar ou direcionar o fornecimento de informação com a oferta de produtos e serviços informacionais para um setor de grande significância na economia local e nacional. Talvez, o caminho mais adequado para a consolidação da gestão da informação de fato, seja possível quanto mais pesquisas forem realizadas com o objetivo de ampliar o conhecimento sobre um setor específico, propondo soluções segmentadas pelas necessidades informacionais e pelo uso das informações específicas de cada setor.

Neste sentido, revela-se com propriedade que os resultados desta dissertação poderão contribuir para direcionar a oferta de produtos e serviços informacionais adequados para o atendimento do setor supermercadista de Campo Grande/MS.

Como sugestões para outros estudos pode-se indicar: pesquisas em outras cidades sobre o setor supermercadista, utilizando a metodologia utilizada nesta dissertação; pesquisas com foco no desenvolvimento de produtos e serviços informacionais para o setor supermercadista de Campo Grande/MS, podendo ser realizadas na linha de pesquisa da arquitetura da informação; pesquisas em outros setores da economia, com objetivo de compreender o uso e as necessidades informacionais, tais como no setor agropecuário (empresas de produtos e serviços veterinários, frigoríficos, curtumes, administração de fazendas etc), no setor atacadista de alimentos e de não alimentos, outros setores varejistas e de prestação de serviços (lojas de roupa feminina, masculina, restaurantes, bares, escritórios de advocacia, universidades, escolas etc); pode-se ainda segmentar estudos como estes por porte de empresas, entre pequenas, médias e grandes empresas segundo a classificação sugerida pelos órgãos competentes.

REFERÊNCIAS

- AGUIAR, A .C. Informação e atividades de desenvolvimento científico, tecnológico e industrial: tipologia proposta com base em análise funcional. **Ciência da Informação**, Brasília, v.20, n.1, p.7-15, jan./jun. 1991.
- AMARAL, Sueli. Angélica do. Análise do consumidor brasileiro do setor de informação: aspectos culturais, sociais, psicológicos e políticos. **Perspectivas em Ciência da Informação**, Belo Horizonte, v. 1, n.2, p. 207-224, jul./dez., 1996.
- APPLEGATE, R. Models of user satisfaction: understanding false positives. **RQ Reference Quaterly**, n.4, p.525-540, summer 1993.
- BEUREN, I. M. **Gerenciamento da informação**: um recurso estratégico no processo de gestão empresarial. São Paulo: Atlas, 1998.
- BORGES, Mônica Erichsen Nassif, CAMPELLO. Bernadete Santos. A Organização da Informação para Negócios no Brasil. **Perspectivas em Ciência da Informação**, Belo Horizonte, v. 2, n.2, p. 149-161, jul./dez., 1997.
- BORGES, Mônica Erichsen Nassif. A informação como recurso gerencial das organizações na sociedade do conhecimento. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 24, n. 2, p. 181-188, maio/ago. 1995.
- BUFREM, Leilah Santiago. Levantando significações para significantes: da gestão do conhecimento a organização do saber. **R. Eletr. Bibliot. Ci. Inf.**, Florianópolis, n. esp., 1º sem. 2004. Disponível em <http://www.encontros-bibli.ufsc.br/bibesp/esp_01/1_bufrem.pdf> acesso em 10 ago 2005.
- BROWNE, Mairéad. Information and executive decision making. **Proceeding of ASIS Annual Meeting**, v. 29, p. 41-47, oct., 1992.
- CALVA GONZÁLES, Juan José. **Las necesidades de información**: fundamentos teóricos y métodos. México: Centro Universitario de Investigaciones Bibliotecológicas, 2004.
- CASTRO, M.N.M. **Aprendizagem na organização e novas tecnologias aplicadas à educação à distância**: lições de dois estudos de caso em empresas brasileiras. 1999. 141 f. Dissertação (Mestrado) - Belo Horizonte, 1999.

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

CHOO, Chun Wei. **Information management for the intelligent organization: the art of scanning the environment**. Medford. Information Today, 1998.

CHURCHILL JR, Gilbert. A.; PETER, J. Paul. **Marketing: criando valor para os clientes**. São Paulo: Saraiva, 2000.

DAFT, R.; LENGEL, R. Organizational information requirements, media richness and structural design. **Management Science**, v. 32, n. 4, p. 554-571, May 1986.

DAVENPORT, T. H. **Ecologia da informação**. São Paulo: Futura, 1998.

DEGENT, Ronald Jean. A importância estratégica e o funcionamento do serviço de inteligência empresarial. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 26, n. 1, p. 77-83, jan./mar. 1986.

DILLMAN, D. A. **Mail and internet surveys: the tailored design method**. New York, NY: John Wiley & Sons, 2000.

FLICK, U. **Pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

FLIPPO, Edwin B. ; MUSINGER, Gay M. **Management**. 5.ed. Boston: Allyn & Bacon, 1970.

FULD, Leonard M. Descobrimos os ativos ocultos de informação de sua empresa. In: FULD, Leonard M. **Administrando a concorrência**. Rio de Janeiro: Record, 1988, p. 56-84

GIL, Antonio Carlos. **Métodos técnicas de pesquisa social**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1994.

JANNUZZI, Celeste Aída Sirotheau Corrêa. **Gestão da informação nas empresas: uma abordagem conceitual para a ciência da informação**. São Paulo, 2004. Tese (Doutorado em Ciência da Informação) – Escola de Comunicação e Artes da Universidade de São Paulo.

JANNUZZI, Celeste Aída Sirotheau Corrêa; MONTALLI, Katia Maria Lemos. Informação tecnológica e para negócios no Brasil: introdução a uma discussão conceitual. **Ciência da Informação**, Brasília, v.28, n.1, jan./ abr. 1999.

KENNINGTON, D. Information into 90s. **Refer**, v. 6, n.3, p. 1-7, Autumn 1990.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**. São Paulo: Prentice Hall, 2000

_____. **Marketing de Aa Z: 80 conceitos que todo profissional precisa saber**. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

LEPSCH, S. L. **Precificação em supermercados: um estudo exploratório junto a vinte empresas brasileiras**. Piracicaba, 1999. 89p. Dissertação (Mestrado) – Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz, Universidade de São Paulo.

LEVITT, Theodore. Marketing myopia. **Harvard Business Review**, p. 45-56, July/Aug. 1960.

MALHOTRA, Naresh K., *et al.* **Introdução à pesquisa de Marketing**. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

MARCO, Sueli Aparecida de. Inteligência competitiva: definições e contextualização. **Transinformação**, v. 11, n. 2, p.95-102, maio/ago. 1999.

MIRANDA, Roberto Campos da Rocha. O uso da informação na formulação de ações estratégicas pelas empresas. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 28, n. 3, p. 284-290, set./dez. 1999.

MONTALLI, Katia Maria Lemos, CAMPELLO, Bernadete dos Santos. Fontes de informação sobre companhias e produtos industriais : uma revisão de literatura. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 26, n.3, p. 321-326, set./dez. 1997.

OLIVEIRA, Silas Marques de. Fontes de informação utilizadas por executivos. **Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação**, Campinas, v. 1, n. 2, p. 18-40, jan./jun. 2004.

PARENTE, Juracy. **Varejo no Brasil: gestão e estratégia**. São Paulo: Atlas, 2000.

PORTO, Roseli Morena. Apêndice A Internet e varejo virtual. p. 41-46. In: PARENTE, Juracy. **Varejo no Brasil: gestão e estratégia**. São Paulo: Atlas, 2000.

RAYPORT, J. F., SVIOKLA, J.J. Managing in the market space. **Harvard Business Review**, p. 141-150, Nov./Dec. 1994.

REIS, R. V. Transferência de Tecnologia. In: SEMINÁRIO NACIONAL DE INFORMAÇÃO PARA INDÚSTRIA E COMÉRCIO EXTERIOR, 1., 1993, Belo Horizonte. **Anais...** Belo Horizonte : UFMG/EB, 1994. p.26-35.

SAPIRO, Arão. Inteligência empresarial informacional: a revolução informacional da ação competitiva. **Revista de Administração de Empresas**, Rio de Janeiro, v. 33, n. 3, p. 106-124, 1993.

SCHLEYER, J. R. **Estudo de usuário**: introdução à problemática e à metodologia. In: Estudos Avançados em Biblioteconomia e Documentação. Brasília: ABDF, 1982. v. 1.

SOUSA, Walter de. Ranking 2005: Os bons resultados do setor. **SuperHiper**, São Paulo, v. 31, n. 353, p. 26-35, maio 2005.

SUPER HIPER. Revista on line **ABRAS**. Disponível em <http://www.abrasnet.com.br/prod_frm_sh.asp>. Acesso em 20 jun 2005. 14 hs.

TRAVESSO NETO, D. As pequenas, micro e média empresas. In: SEMINÁRIO NACIONAL DE INFORMAÇÃO PARA INDÚSTRIA E COMÉRCIO EXTERIOR, 1., 1993, Belo Horizonte. **Anais...** Belo Horizonte : UFMG/EB, 1994. p. 36-41.

VALENTIM, Marta L. P. *et al.* O processo de inteligência competitiva em organizações. **DataGramZero**, Rio de Janeiro, v. 4 n. 3, jun. 2003.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2000.

VIEIRA, Anna da Soledade. **Redes de ICT e a participação brasileira**. Brasília: MCT/IBICT, 1993.

WILDER, Ariel. **Mudanças no setor supermercadista e a formação de associações de pequenos supermercados**. Piracicaba, 2003. 208p. Dissertação (Mestrado) – Escola Superior de Agricultura “Luiz de Queiroz”, Universidade de São Paulo.

ANEXOS

ANEXO 1 – Roteiro de Entrevista



ROTEIRO DE ENTREVISTA



Data: ____/____/____/ Hora: ____:____

Observação **IMPORTANTE**: as informações aqui coletadas visam única e exclusivamente serem analisadas no âmbito acadêmico da pesquisa, e não serão divulgados os dados das empresas e dos empresários que participarem da pesquisa.

1. Informações do perfil do entrevistado

- a) Qual sua área(s) de atuação dentro da empresa?
- b) Quais atividades desempenha na empresa (no dia- a- dia)?

2. Experiência profissional e áreas de atuação

- a) Experiências na área
- b) Experiências anteriores

3. Ambiente físico da empresa

- a) Quantos itens são comercializados no supermercado e como a decisão quanto a quantidade é tomada?
- b) O supermercado faz alguma ação para que os clientes se fidelizem, isto é, voltem sempre a comprar aqui?

4. Conhecimento da área de atuação

- a) Já participou de treinamentos ou cursos de gestão/administração? E na área específica de supermercados?
- b) Você acha que o nível de exigência dos clientes está mudando de alguma forma?

5. Habilidades e capacidades dos entrevistados

- a) Costuma ler algum jornal ou revista periodicamente? Quais?
- b) Costuma gerar e analisar relatórios de gestão?
- c) Participa de alguma rede? Qual sua Opinião sobre isto?

6. Tipo e padrão de busca de informação

- a) Imagine a seguinte situação: você está lançando a campanha de páscoa do supermercado, como você descreveria o processo que utiliza para a realização do lançamento desta campanha? (fornecedores, questionário clientes, histórico, concorrentes, etc). (tentar identificar se há busca de informação, e que tipo de informação para negócios utiliza) (informações mercadológicas, financeiras, estatísticas, sobre empresas e produtos, jurídicas)
- b) Onde normalmente obtêm informações? Pessoas? Funcionários? Revistas? Relatórios internos? Livros? Internet?
- c) Discute com outras pessoas sobre as informações que buscou (outros Gerentes, fornecedores, funcionários, etc)? E as que usou?

7. Forma de busca, aquisição e uso da informação no comportamento dos gestores.

- a) Existe na empresa algum setor responsável pela reunião e coordenação de dados internos e externos? E que tenha procedimentos organizados de aquisição, armazenamento, formatação e disseminação da informação.
- b) Quando precisa de alguma informação, é necessário juntar informações que estão dispersas em diversas fontes?
- c) Imagine outra situação, a empresa passou por um problema (financeiro, de marketing, com relação a concorrência) e você teve que tomar decisões para solucionar, como você fez isso? Consulta alguma coisa para obter respaldo para essa tomada de decisão, como? O que?
- d) Os dados e informações resolveram o seu problema? (Percepção do consumidor da informação se o conteúdo dos documentos é pertinente para a satisfação de suas necessidades)

8. Ambiente social da empresa

- a) Vocês dispõem de recursos para saber a escolaridade da população do bairro? A renda da população?
- b) Qual é a escolaridade média dos funcionários da empresa?

ANEXO 2 – Questionário



QUESTIONÁRIO



Data: ____/____/____/ Hora: ____:____

Observação IMPORTANTE: as informações aqui coletadas visam única e exclusivamente serem analisadas no âmbito acadêmico da pesquisa, e **não serão divulgados** os dados das empresas e dos empresários que participarem da pesquisa.

Dados da empresa:

Nome da Empresa: _____
 Endereço: _____
 Bairro: _____
 Fone: _____ Fax: _____ E-mail: _____

1. A empresa é filiada a alguma rede?
 Não
 Sim, Qual: _____
 2. Quantidade de *checkouts* (caixas): _____
 3. Tamanho do supermercado (em m²): _____
 4. Quantidade de itens comercializados: _____
 5. Fluxo de clientes diário no supermercado: _____
 6. Ticket médio de compra dos clientes: _____
 7. Faturamento mensal do supermercado: _____
 8. Quantidade de funcionários: _____
 9. Tempo de atuação da empresa no mercado (anos): _____
 10. Os *checkouts* possuem leitor de código de barras?
 Não
 Sim
 11. O supermercado tem computador (fora os que são usados nos *checkouts*)?
 Não
 Sim
 Se sim, Qual a quantidade de computadores: _____
 12. A empresa possui programa de computador específico para supermercado?
 Não
 Sim, Qual o nome do programa? _____
 13. Há quanto tempo é informatizado (em meses)? _____
 14. Para que vocês realmente usam no dia a dia o programa que possuem?
 Cadastrar os clientes.
 Cadastrar os produtos.
 Cadastrar os fornecedores.
 Controlar estoque.
 Prever compras de produtos que estão acabando.
 Gerar relatórios de vendas.
 Gerar relatórios de lucratividade da empresa.
- RESPONSÁVEL PELAS INFORMAÇÕES:**
15. Cargo _____
 16. Tempo experiência em supermercados: _____
 17. Idade: _____
 18. Área de formação profissional: _____
 19. Escolaridade
 Ensino Fundamental Incompleto
 Ensino Fundamental Completo
 Ensino Médio Incompleto
 Ensino Médio Completo
 Ensino Superior Incompleto
 Ensino Superior Completo
 Pós graduação

20. Por favor, indique a melhor opção de resposta com relação às afirmações abaixo:

	Sempre	Às Vezes	Nunca
a. Participo de eventos na área de supermercados			
b. Uso a Internet para buscar informações sobre as novidades na área de supermercados			
c. Costumo ler jornais locais e me manter atualizado com o que está acontecendo no Brasil e no mundo			
d. Recebo e-mails com informações sobre os eventos que acontecem nesta área			
e. Recebo as revistas especializadas na área de varejo e supermercados			
f. Leio as revistas para me manter atualizado com as tendências de mercado			
g. Pesquiso meus concorrentes para saber os produtos e preços que estão praticando			
h. Antes de realizar qualquer ação de divulgação, verifico o que meus concorrentes estão fazendo			
i. Antes de comprar algum produto novo, analiso se os clientes vão gostar			

	Concordo	Não Sei	Discordo
j. Sempre aprendo muito na convivência com outros gestores de supermercados			
k. Aprendo mais no contato com outras pessoas do que lendo sobre a área de supermercados			
l. Acho que participar de uma rede de supermercados é muito bom			
m. Uma grande vantagem de participar de uma rede de supermercados é na compra de mercadorias			
n. Uma grande vantagem de participar de uma rede de supermercados é que a propaganda fica mais barata			
o. As reuniões que são realizadas pelas redes de supermercados são muito proveitosas			
p. Organizo as gôndolas do supermercado de acordo com as sugestões dos fornecedores			
q. Organizo os produtos nas gôndolas de acordo com as necessidades de meus clientes			
r. Coloco os produtos em promoção de forma mais visível no supermercado			
s. Me preocupo com os resultados financeiros do supermercado			
t. Sempre gero relatórios de vendas para analisar se tivemos lucro ou prejuízo			
u. Meus funcionários são sempre treinados de acordo com a função que exercem			
v. Procuro contratar pessoas com experiência na área de supermercados			
w. Conheço os clientes do supermercado pois convivo pessoalmente com eles no dia a dia			
x. Conheço os clientes do supermercado pois analiso o cadastro para saber qual o perfil destes			
y. A AMAS dá todo o suporte que preciso com relação às dúvidas jurídicas na área			
z. Acredito que precisamos de mais eventos locais, pois eles são essenciais para nosso crescimento profissional			

ANEXO 3 – Relação das associações regionais de supermercados no Brasil.

Descrição	Sigla
Associação Bahiana de Supermercados	ABASE
Associação Capixaba de Supermercados	ACAPS
Associação Catarinense de Supermercados	ACATS
Associação Cearense de Supermercados	ACESU
Associação Gaúcha de Supermercados	AGAS
Associação Goiana de Supermercados	AGOS
Associação Amapaense de Supermercados	AMAPS
Associação Sul-Matogrossense de Supermercados	AMAS
Associação Amazonense de Supermercados	AMASE
Associação Maranhense de Supermercados	AMASP
Associação Mineira de Supermercados	AMIS
Associação Paulista de Supermercados	APAS
Associação Pernambucana de Supermercados	APES
Associação Piauiense de Supermercados	APISU
Associação Paranaense de Supermercados	APRAS
Associação Roraimense de Supermercados	ARSE
Associação dos Supermercados de Alagoas	ASA
Associação Acreana de Supermercados	ASAS
Associação dos Supermercados de Brasília	ASBRA
Associação Sergipana de Supermercados	ASES
Associação de Supermercados do Mato Grosso	ASMAT
Associação de Supermercados de Rondônia	ASMERON
Associação Paraense de Supermercados	ASPAS
Associação de Supermercados da Paraíba	ASPB
Associação de Supermercados do Estado do Rio de Janeiro	ASSERJ
Associação dos Supermercados do Rio Grande do Norte	ASSURN
Associação Tocantinense de Supermercados	ATOS