

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

JOÃO RENATO DE SOUZA

A RELEVÂNCIA DA INTELIGÊNCIA MERCADOLÓGICA COMO RECURSO PARA
A INTERNACIONALIZAÇÃO DE SERVIÇOS

CURITIBA

2013

JOÃO RENATO DE SOUZA

A RELEVÂNCIA DA INTELIGÊNCIA MERCADOLÓGICA COMO RECURSO PARA
A INTERNACIONALIZAÇÃO DE SERVIÇOS

Monografia apresentada ao curso da pós-graduação do MBA em Inteligência de Negócios, setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná, como requisito parcial à obtenção do título de Especialista.

Orientadora: Profa. Dra. Simone Didonet

CURITIBA

2013

AGRADECIMENTOS

Quero agradecer, em primeiro lugar, a Deus, pela força e coragem durante toda esta longa caminhada.

À minha mãe e meus irmãos Daniela, Luciana e Paulinho, que com muito carinho e apoio nunca mediram forças para que eu chegasse até esta etapa da minha vida.

Ao Carlos Infante, por ter investido e acreditado em mim, por ser meu mentor, me repassando muitos conselhos e ensinamentos valiosos para minha vida profissional.

A todos os professores do curso, especialmente à professora Simone Didonet, pela paciência na orientação e pela contribuição no trabalho.

À Mariana, por acreditar em mim e ter me motivado a fazer o curso, me mostrando que juntos colheremos todos os frutos dos esforços realizados hoje.

*E, no meio de um inverno, eu finalmente aprendi
que havia dentro de mim um verão invencível.*

Albert Camus

RESUMO

Não se chega à inteligência nos negócios pelo acesso passivo à informação. A inteligência precisa ser criada. Muitos autores de planejamento estratégico defendem que o mercado nada mais é do que um mero campo de batalha e, por isso, é conveniente que os empresários de hoje pensem como estrategistas. Este estudo mostra, de diversos ângulos, a dinâmica do tratamento de informações estratégicas como uma função organizada e metodológica de Inteligência Competitiva (ou Inteligência Mercadológica). O estudo buscou também descobrir de que forma as ferramentas de Inteligência Mercadológica podem ser utilizadas para a internacionalização dos serviços de uma empresa, de forma efetiva, analisando todo o processo, desde a busca da informação, até a disseminação e elaboração de estratégias. A pesquisa, mostrada no final, sobre o emprego real da Inteligência Mercadológica empregada em uma empresa de engenharia, feita através de entrevistas semi-estruturadas, mostra como este processo pode ser melhor aproveitado e como a empresa pode utilizar dele para sobreviver em novos mercados. Através do estudo, concluiu-se que é necessário que os funcionários da empresa tenham competência para saber qual uso deve-se fazer das informações, indicando que o processo de IM deve estar muito mais na cultura empresarial do que propriamente em processos formais.

Palavras-chave: Inteligência Mercadológica. Inteligência Competitiva. Planejamento Estratégico

ABSTRACT

No one comes to the business intelligence by passive access to information. Intelligence needs to be created. Many authors of strategic planning defends that the market is nothing more than a mere battlefield and, therefore, it is convenient that today's entrepreneurs think like strategists. This study shows, from different angles, the dynamics of strategic information processing as an organized function and methodological of Competitive Intelligence (or market intelligence). The study also discusses how the market intelligence tools can be used for the internationalization of services in a company. Thus, the whole process, since the search of information, to the dissemination and development of strategies is analyzed. The methodological process of the research included semi-structured interviews with owners of an engineering company. The results show how market intelligence can be better used and how the company can use it to survive in new markets. With the study, it was concluded that is necessary for the company's employees have competence to know what should be made with the information, indicating that the process of Market Intelligence should be much more in the company culture, than actually in formal proceedings.

Keywords: Market intelligence. Competitive Intelligence. Strategic Planning

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

GRÁFICO 1 – Conceitos e ferramentas analíticas utilizadas por IM.....	14
Figura 1 – Forças que dirigem a concorrência na indústria.....	20
Figura 2 – Análise SWOT.....	22
Figura 3 – Intelligence Process.....	23

LISTA DE ABREVIATURAS E/OU SIGLAS

IM – Inteligência de Mercado

IC – Inteligência Competitiva

SCIP – Society of Competitive Intelligence Professionals

ABCE – Associação Brasileira de Consultores de Engenharia

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
1.1 Problema de pesquisa	11
1.2 OBJETIVOS DO TRABALHO	11
1.3 Justificativa	12
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	13
2.1 Inteligência de Mercado.....	13
2.1.1 Inteligência de Mercado: Ferramentas utilizadas.....	14
2.1.2 O ciclo de Inteligência Mercadológica.....	23
3 METODOLOGIA	27
3.1 Caracterização da Pesquisa	27
3.2 Tipos de Dados	27
3.3 Universo e Amostra	28
3.4 Coleta de Dados	29
A. Estratégia de Coleta de Dados.....	29
B. Instrumento de Coleta de Dados.....	29
3.5 Análise de Dados.....	30
4 CONTEXTO DO SETOR E DA EMPRESA PESQUISADA.....	31
4.1 O Setor de Geração de Energia Elétrica.....	31
4.2 O Contexto da Empresa de Estudo	32
5 RESULTADOS.....	33
5.1 O Contexto Atual de internacionalização da Empresa sob a Perspectiva de Inteligência de Mercado.....	33
5.2 O Processo de Inteligência de Mercado Utilizado pela Empresa Para a Sua Internacionalização	34
5.3 Necessidades Atuais de Informação Quanto à Atuação em Outros Mercados e as Possibilidades de Obtê-las	35
6 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	37
REFERENCIAS.....	39

1 INTRODUÇÃO

A empresa do estudo atua desde 1987 no mercado brasileiro de projetos de infraestrutura (obras hidráulicas, metrô, portos, estaleiros, etc.). Há alguns anos, o mercado brasileiro sofreu uma cíclica crise. A empresa, por sua vez, resolveu expandir sua área de atuação: explorar o mercado no exterior, em regiões onde o serviço que prestava estava aquecido. Para auxiliar na estratégia de internacionalização e suportar a crise, a empresa utilizou de uma ferramenta pouco conhecida, a da Inteligência de Mercado. Com ela foi possível criar uma estratégia para explorar o mercado de projetos de infraestrutura fora do Brasil, em países da América Latina, como El Salvador, República Dominicana e México, criando também sucursais no México e em El Salvador, para dar suporte ao atendimento à nova demanda. Todo o processo contou não apenas com o conhecimento do ambiente de negócio e informações concorrenciais, mas também com informações de governo, tecnologia, fornecedores, clientes, etc.

Organizações bem sucedidas trabalham a informação e o conhecimento como um capital de valor estratégico, segundo Drucker (1993). A inteligência de mercado, se aplicada corretamente, pode ser uma grande aliada das empresas. Segundo Haddad (2010), a preocupação das empresas quanto aos seus concorrentes tem se ampliado bastante nos últimos anos, principalmente com o acirramento da competição que enfrentamos nestes tempos de globalização. O que muitas empresas começaram a praticar é uma metodologia diferenciada de realizar a análise dos concorrentes, dentro de uma visão estratégica abrangente e bastante prática. O conceito de Inteligência de Mercado (IM) define esta nova forma de pensar e agir. Não basta apenas saber poucas informações e criar estratégias com base no pouco que se sabe. É fundamental que se saiba mais informações, não apenas dos concorrentes, mas também do ambiente, mercados de atuação, tecnologia, economia, entre outros. Ainda segundo Haddad (2010), a prática da IM tem uma importância forte no mundo dos negócios de hoje, já que os gerentes têm que adotar um estilo direto, orientado para a ação e focado nos fatores visíveis do ambiente competitivo. Em muitos casos este comportamento é um tanto quanto improvisado e acaba por redundar em ações onde se considera apenas alguns aspectos fragmentados do ambiente de negócios.

A empresa do estudo obteve sucesso no mercado em que expandiu, a estratégia de internacionalização foi conquistada, e o presente trabalho propõe-se a analisar as ferramentas de inteligência de mercado utilizada pela empresa, se elas foram utilizadas de maneira correta, se o resultado esperado foi obtido e se alguma ferramenta poderia ter sido melhor trabalhada para gerar melhores resultados. Pretende também contribuir com o campo de estudos sobre Inteligência de Mercado, apresentando e refletindo os principais conceitos sobre o tema.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

Qual a contribuição das ferramentas de inteligência de mercado para a internacionalização da empresa?

1.2 OBJETIVOS DO TRABALHO

Geral:

- Identificar as ferramentas de IM que foram utilizadas para o processo de internacionalização da empresa.

Específicos:

- Descrever o contexto atual de internacionalização da empresa sob a perspectiva de inteligência de mercado.
- Analisar o processo de inteligência de mercado utilizado pela empresa para a sua internacionalização.
- Identificar as necessidades atuais de informação quanto à atuação em outros mercados e as possibilidades de obtê-las.

1.3 JUSTIFICATIVA

A estagnação de um mercado pode propiciar um cenário de falta de demanda de serviços num país, mas também incentiva a propagação de uma atividade considerada ainda como novidade no Brasil: a da Inteligência de Mercado. A atividade consiste em, basicamente, antecipar o movimento dos concorrentes para diminuir o risco de prejuízos. É necessário que as empresas tenham um completo conhecimento de seu ambiente externo para se prevenirem de ameaças e avistarem novas oportunidades de mercado (Drucker, 1998).

A pesquisa pretende salientar o tema de Inteligência de Mercado, mostrando o seu conceito e importância. O estudo de caso mostrará como essa ferramenta pode ser aplicada na estratégia de uma empresa. É importante que se estude e analise quais as contribuições das ferramentas utilizadas, para que seja orientado à empresa no que se pode melhorar na sua atuação nos diversos mercados em que atua. O referente trabalho se destina a compor o acervo das práticas de Inteligência de Mercado, voltada à monitoração da concorrência e das novas tecnologias, visto que este é um ciclo constante. Pretende, desta forma, possibilitar maiores garantias de sobrevivência para a empresa de estudo no mercado em que já atua e também nos mercados em que pretende expandir.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 INTELIGÊNCIA DE MERCADO

A bibliografia sobre assuntos referentes à informação estratégica e monitoramento do ambiente externo e concorrentes designa o termo mais frequentemente como Inteligência Competitiva (IC) ou Inteligência de Mercado (IM). No âmbito deste trabalho, ambos os termos serão utilizados como sinônimo.

Segundo Dou (1992), o administrador necessita estar cercado do maior número de informações na hora de tomar decisões, o que lhe permite agir com segurança. Porém, é necessário ter o domínio correto da informação, tanto em nível operacional, quanto em estratégico. É necessário também que as empresas desenvolvam um processo de sistematização e difusão da informação, para que seja fornecido informações seguras e rápidas a todos os níveis da organização, diminuindo os riscos nas decisões tomadas. Todo esse processo na coleta e tratamento de informações é exercido por um sistema de Inteligência de Mercado.

Para definir o que é Inteligência de Mercado, segundo o *website* da SCIP¹:

“O processo de monitorar o ambiente competitivo. Inteligência de mercado permite que gerentes seniores em empresas de diversos tamanhos possam tomar decisões bem informadas sobre tudo de marketing, pesquisa e desenvolvimento (P&D) e táticas de investimento para as estratégias empresariais de longo prazo. Inteligência de mercado eficaz é um processo contínuo, que envolve a coleta de informações legais e éticas, análises que não tragam conclusões indesejadas e disseminação controlada de inteligência acionável para tomadores de decisões.” (SCIP, 2001)

A simples acumulação de dados, tão comum nos tempos em que internet permite uma profusão deles, não é suficiente para tomar decisões e criar estratégias. Segundo Katia Vaskys, *country manager* da Teradata Brasil (2008), a dificuldade está em convergir os dados para informações úteis que servirão de base para formulação de uma estratégia empresarial à altura do mercado competitivo. Porém, é comum ver empresas que ainda não estão ligadas a esta preocupação,

¹ *Society of Competitive Intelligence Professionals* é uma organização global, sem fins lucrativos, para todos os envolvidos na criação e gestão do conhecimento empresarial.

contando ainda com o "*feeling*" na hora em que se precisam tomar decisões, sem traçar uma análise preditiva do mercado na qual sua corporação esta inserida.

Ou seja, a matéria prima da IM são informações e dados e é tarefa da área agregar valor através da análise e interpretar esta matéria prima coletada durante suas pesquisas, tornado-as relevantes para a tomada de decisão (Camaliente e Fontes, 2011).

Para que a IM tenha eficácia, é necessário que se faça uso de diversas ferramentas, constantemente usadas pelos profissionais da área e citada em livros de negócios. Porém Sandman (2002) avisa que não existe um modelo certo a se seguir e que o maior risco está justamente na possibilidade de não se ir além das próprias ideias pré-estabelecidas, quando da coleta de informação.

2.1.1 Inteligência de Mercado: Ferramentas utilizadas

O gráfico 1 mostra quais são as ferramentas analíticas mais utilizadas pelos profissionais de IM, segundo a GIA (2007). Todas as ferramentas apresentadas contribuem para chegar a um resultado, porém não de forma isolada, mas sim aliadas umas às outras.

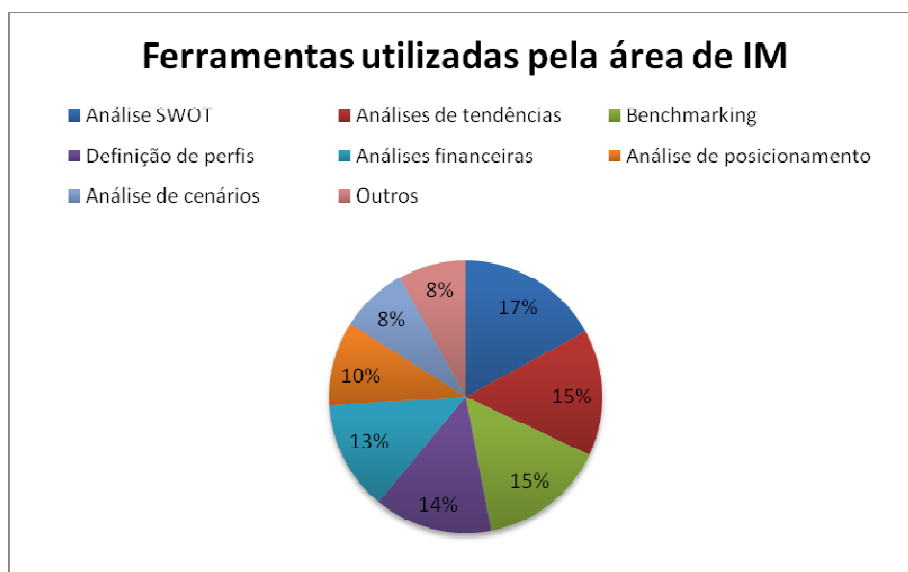


GRÁFICO 1 – CONCEITOS E FERRAMENTAS ANALÍTICAS UTILIZADAS POR IM
 FONTE: GIA² (2007).

² A GIA – Global Intelligence Alliance é um grupo de inteligência estratégica de mercado e de consultoria.

Para que se conheça o que é Inteligência de Mercado é fundamental que se saiba do que se tratam estas ferramentas, para que as empresas possam utilizar desta prática:

- a) **Análise da cadeia de valor:** segundo Camaliente e Fontes (2011), a análise da cadeia de valor segue a ideia de que cada atividade no negócio gera algum valor a ele, sendo que as que mais agregam devem ser controladas e protegidas. Com esta ferramenta busca-se atingir o máximo de valor ao menor custo possível. Dentro dela existe dois tipos de atividades: as primárias (logística interna e externa, assistência técnica, comercialização, entre outros) e as de apoio (gestão de recursos humanos, desenvolvimento tecnológico, etc.).
- b) **Benchmarking:** serve para que se mensure e compare as estratégias e operações da empresa com a de outras, porém não necessariamente de sua área de atuação (Chiavenato e Sapiro, 2003). Com as informações de quais procedimentos são utilizadas pelas organizações, pode-se verificar como estes mesmos procedimentos podem ser utilizados na própria empresa. O *Benchmarking* é composto de quatro etapas: a identificação das organizações a serem monitoradas, identificação das atividades do mercado a serem consideradas, coleta das informações necessárias para capacitar processos e operações a serem comparadas e, por último, comparações com seus próprios processos.
- c) **Definição do perfil dos competidores:** auxilia muito na tomada de decisões. Com ela é possível melhorar a percepção da empresa em relação aos concorrentes, adquirindo uma melhor visão do ambiente competitivo. Esta ferramenta utiliza de variáveis como avaliação da estrutura hierárquica e processo de tomada de decisão, processo de planejamento, metas de equipes de campo, entre outros.
- d) **Competências Essenciais:** É um bom modo para diferenciar-se dos seus concorrentes. Isto, porém, segundo Hamel e Prahalad (1990), não é considerado pela maioria das empresas. Uma competência, para ser considerada essencial, deve atender diretamente às demandas dos diversos *stakeholders*³. O impacto que essas competências possuem

³ *Stakeholder* é qualquer pessoa ou organização que tenha interesse ou seja afetado pelo projeto.

reflete-se em três níveis: em diferenciação dos concorrentes, em valor percebido (a empresa deve ter conhecimento de quais são os elementos de valor para seus compradores) e na capacidade de expansão (permite que a empresa criem novos serviços e produtos). De acordo com Camaliente e Fontes (2011), existem alguns tipos de competências essenciais, como aquelas que bloqueiam ameaças e exploram o ambiente competitivo (capacidades valiosas), aquelas que quase ninguém detém (capacidades raras), aquelas que os concorrentes não conseguem desenvolver facilmente (capacidades difíceis de imitar) e aquelas que não podem ser facilmente substituídas e não possuem equivalentes estratégicos (capacidades insubstituíveis).

- e) **Análise de Tendências:** muito relevante para a tomada de decisões. O objetivo dela é, segundo Camaliente e Fontes (2011), construir dois ou três futuros prováveis para permitir que tomadores de decisão ambientem-se em um futuro provável e, desta forma, possam decidir hoje as questões mais importantes para a perenidade de uma organização, levando-se em conta as variáveis por vir. Para que se possa construir uma estratégia eficiente e relacionar as condições do ambiente organizacional em longo prazo, deve-se conduzir um processo de previsão (Chiavenato e Sapiro, 2003). Para isto, existe a abordagem projetiva, que é utilizada para quando se há mudanças previsíveis e graduais, utilizando dados passados e atuais, por meio de modelos deterministas e quantitativos, e a prospectiva, através de modelos de julgamento, avaliações subjetivas e opiniões de especialistas, para prospectar as condições de contextos futuros em base uma abordagem global e holística.
- f) **Metodologias para construção de cenários prospectivos:** Segundo Camaliente e Fontes (2011), esta ferramenta apresenta três metodologias para desenvolvimento de cenários: *Método Global Business Network*: há um roteiro, desenvolvido por um dos principais autores e fundador da *Global Business Network*, Schwartz (2006), para conduzir o processo de desenvolvimento de cenários. Entre os passos, está a identificação de questão central, listar as forças motrizes que podem influenciar os fatores chaves, avaliar as implicações e opções às

decisões a serem tomadas, entre outros tópicos; Método de Michel Godet: o método, segundo Marcial e Grumbach (2004), tem seis etapas. Nelas, deve-se fazer uma análise estrutural do sistema, gerar cenários alternativos, delimitar sistema e ambiente, determinar opções estratégicas com base nos cenários revisados e planos de monitoração estratégica, entre outros; e Método de cenários industriais de Porter: este método é exclusivo para indústrias e elaboração de cenários industriais, que através de oito etapas define propósitos de estudo prospectivos, identifica as incertezas críticas que envolvem a indústria, analisa o comportamento futuro das variáveis, etc.

g) Análise de Setores Industriais e Concorrentes: é possível, ao analisar, permitir uma melhor compreensão e aproveitamento de um setor industrial em específico. É preciso responder cinco perguntas sobre o ambiente competitivo, para analisar sua indústria e seus concorrentes (Kotler, 1998). São elas:

- Quem são nossos concorrentes?
- Quais são suas estratégias?
- Quais são seus objetivos?
- Quais são suas forças e fraquezas?
- Quais são seus padrões de reação?

Segundo Kotler (1998), as empresas também precisam saber como desenvolver um sistema de inteligência competitiva, que concorrentes atacar, quais evitar e como balancear as orientações em relação aos consumidores e aos concorrentes.

Para se analisar a concorrência, primeiro pode-se dividi-la em quatro níveis, baseados no grau de substituição do produto (Kotler, 2000): Concorrência de Marca (disputa em mesmos produtos para o mesmo público alvo, com preços similares), Concorrência Industrial (quando uma empresa considera como concorrente todas as outras empresas que fabricam o mesmo tipo de produto), Concorrência de Forma (quando considera como concorrente todas as que fabricam produtos que atendem as mesmas necessidades que o seu) e Concorrência Genérica (quando entende como concorrente todas aquelas empresas que disputam espaço dentro dos gastos do consumidor).

Analisar os Estágios Competitivos: dentro desta ferramenta de análise dos setores industriais e concorrentes, também é importante, já que o analista de IM consegue, através dela, verificar em qual estágio competitivo sua empresa se encontra, contextualizando assim suas análises e recomendações (Chiavenato e Sapiro, 2003). O mercado evolui em quatro estágios: o da Emergência, onde a principal característica dos mercados emergentes é a incerteza; o estágio de Transição, onde a concorrência aumenta na medida em que a incerteza diminui; a fase de Maturidade, quando um grupo torna-se dominante e os concorrentes se obrigam a estender a linha de produtos ou reduzir os preços para disputar mercado; e, por último, o de Declínio, onde o surgimento de uma nova tecnologia, de um novo produto substituto, ou até mesmo a mudança na sociedade são as suas causas.

Feitos estes estudos sobre o estágio e a evolução competitiva da indústria, deve-se seguir ponderando como as empresas devem reagir e atuar diante de um cenário de mudanças e evoluções, o que é chamado de Estabilidade Ambiental (Camaliente e Fontes, 2011). O conceito de turbulência ambiental, desenvolvido por Igor Ansoff⁴ (apud Camaliente e Fonte 2011, p. 130), é a função da probabilidade de mudança de uma organização, da capacidade da organização em prever mudanças e de qual natureza elas serão, dependendo da probabilidades de mudança (complexidade do ambiente e reentidade dos eventos) e da capacidade de previsão (rapidez da mudança e incertezas sobre o futuro).

Antes da determinação dos objetivos dos concorrentes, deve-se determinar os grupos estratégicos, ou seja, determinar um conjunto de empresas que seguem a mesma estratégia em determinado mercado alvo (Kotler, 1998). É necessário definir as dimensões estratégicas praticadas pelas organizações e identificar grupos de empresas que fizeram estas mesmas opções de estratégias para que se defina um grupo estratégico (Porter, 2008). Identificadas as estratégias dos concorrentes, pode-se determinar os objetivos dos mesmos, identificando os concorrentes mais próximos de si em quesitos

⁴ Professor e consultor norte-americano

estratégicos. Com essa identificação é possível, por consequência, selecionar aqueles que são maiores ameaças aos seus negócios (Camaliente e Fontes, 2011). Os analistas de IM devem aproveitar esta etapa para identificar o que os competidores estão procurando no mercado de atuação.

Os objetivos dos concorrentes são definidos por uma série de variáveis: rentabilidade anual, crescimento da participação de mercado, liderança em serviços, planos de expansão, etc. Com elas, pode-se definir quais tipos de reações um concorrente em específico apresentaria frente a um contexto adverso de mercado (Kotler, 1998).

Para analisar as forças e fraquezas dos concorrentes, é necessário obter dados sobre o negócio de cada *player*⁵, vendas, *market share*⁶, *share of mind*⁷, *share of heart*⁸, margem de lucro, retorno sobre investimento, fluxo de caixa, investimentos e potencial de utilização da sua capacidade instalada, além de avaliar as fraquezas dos concorrentes, entendendo quais pressupostos a empresa adota que não são mais viáveis para o mercado em que atua. Desta forma, os analistas de IM reportam-se aos tomadores de decisões quais as prováveis estratégias dos concorrentes (Camaliente e Fontes, 2011).

Tendo isto claro, as empresas podem avaliar quais são as possíveis reações dos seus concorrentes diante às investidas em reus respectivos mercados, tendo, segundo Kotler (1998), quatro tipos de concorrentes: (1) o cauteloso, o qual não reage rapidamente aos movimentos da concorrência, devido a crença na fidelidade dos consumidores; (2) o concorrente seletivo, o qual só reage a determinados tipos de ataques; (3) o concorrente arrojado, que reage de maneira rápida e forte a qualquer avanço sobre suas posições de mercado; (4) o concorrente imprevisível, que não apresenta um padrão de reação.

⁵ Expressão oriunda da área econômica que se refere aos competidores e/ou investidores que atuam em um mercado comum.

⁶ *Market Share* significa participação de mercado e é a fatia ou quota de mercado que uma empresa tem no seu segmento ou no segmento de um determinado produto.

⁷ Espaço conquistado na mente do consumidor, que revela o quanto as suas ações de Marketing estão sendo eficientes no sentido de fazer suas marcas ou produtos permanecerem na lembrança dos consumidores.

⁸ É o vínculo afetivo que o consumidor sente em relação a uma marca.

- h) Cinco Forças de Porter: Estas forças determinam a intensidade da concorrência e a lucratividade da indústria (Camalionte e Fontes, 2011). O principal objetivo delas é, segundo Porter (1998), identificar as características básicas e subjacentes de uma indústria, enraizada em sua economia e tecnologia, que formam a arena na qual a estratégia competitiva deve ser determinada. Abaixo a figura que representam as Cinco Forças de Porter:

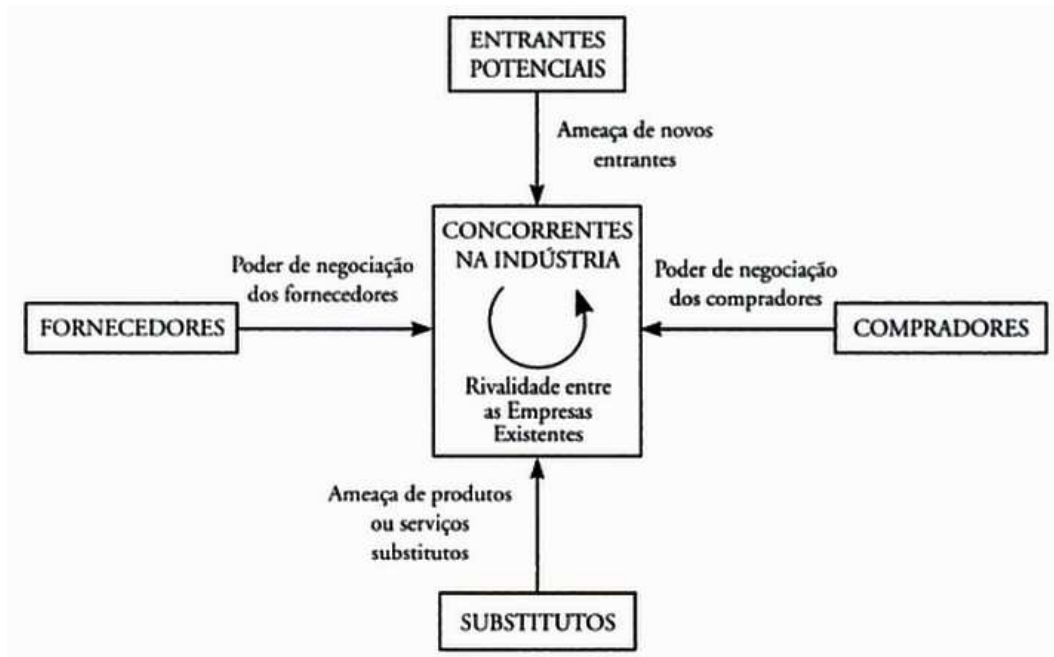


FIGURA 1 – FORÇAS QUE DIRIGEM A CONCORRÊNCIA NA INDÚSTRIA
 FONTE: PORTER (2004).

A Ameaça de Entrada, uma das cinco forças competitivas, é a entrada de novos concorrentes em um determinado mercado, o que pode desequilibrar o mercado competitivo, reduzindo as margens de lucro das companhias já existentes (Camalionte e Fontes, 2011). Esta ameaça é medida através da barreira de entrada (Porter, 1986). Existem seis tipos de barreiras de entrada, e vale destacar a de acesso aos canais de distribuição, que em determinados mercados os novos entrantes devem garantir acesso aos canais de distribuição para escoar seu produto, e a política governamental, em que os governos podem limitar ou impedir a entrada de indústrias por meio de licenças, controles e requerimentos técnicos, e até mesmo acesso às matérias-primas.

Outra força competitiva, a Intensidade entre os competidores existentes, acontece quando um ou mais concorrentes é pressionado ou identificou forma de melhorar sua posição no mercado. Segundo Porter (1998), os movimentos competitivos de uma empresa têm efeitos notáveis nos seus concorrentes e isto incitará retaliações ou esforços para conter o movimento, ou seja, as firmas são mutuamente dependentes. Os competidores igualmente equilibrados e numerosos, o crescimento lento da indústria, altos custos fixos ou de armazenagem, a falta de diferenciação ou custo para trocar de fornecedores, a capacidade ampliada em grandes incrementos, concorrentes diversificados, altos interesses estratégicos e altas barreiras de saída são fatores estruturais que intensificam a concorrência (Camalionte e Fontes, 2011).

Referente a força de Pressão por produtos substitutos, Porter diz:

Substitutos limitam o potencial de retorno de uma indústria colocando um teto nos preços que as empresas poderiam cobrar lucrativamente. Quanto mais atrativa for a performance de preços alternativos oferecidos por produtos substitutos, mais firme será o teto dos lucros da indústria (Porter, 1998).

O poder de barganha dos compradores mostra que eles estão sempre buscando baixar os preços dos produtos, e paralelamente aumentando a qualidade ou oferta dos serviços associados à compra, o que intensifica a concorrência na indústria, afetando a sua lucratividade (Camalionte e Fonte, 2011). Já o poder de barganha dos fornecedores, é feito quando eles tentam exercer este poder sobre as empresas de uma indústria, aumentando os preços, reduzindo os serviços prestados ou diminuindo a qualidade do produto fornecido. Segundo Porter (1998), fornecedores poderosos podem, desta forma, espremer a lucratividade de uma indústria incapaz de recuperar os aumentos de custos dos seus próprios preços.

- i) Análise SWOT: apresentada na figura 1 como a ferramenta mais utilizada pelos profissionais de IM, é uma metodologia que analisa cenários e serve como base para gestão e planejamento estratégico de uma organização de pequeno, médio e grande porte. SWOT é a sigla para *Strengths*, *Weakness*, *Opportunities* e *Threats*, que significam

Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças, respectivamente, que são os pontos que esta ferramenta analisa e referem-se, naturalmente, aos pontos fortes e fracos da organização e detectar as ameaças e oportunidades. (Camaliente e Fontes, 2011).

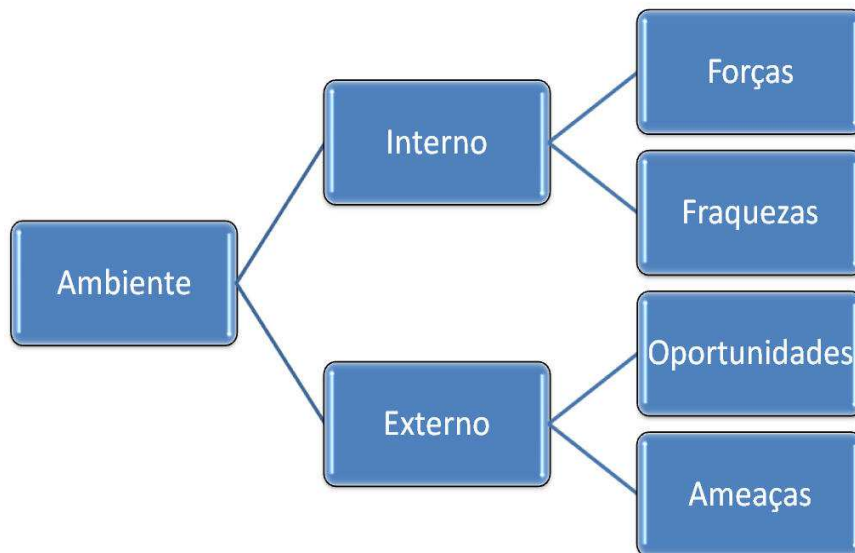


FIGURA 2 – ANÁLISE SWOT.

FONTE: DANIEL PORTILLO SERRANO – PORTAL DO MARKETING (2011).

Ameaças e Oportunidades estudam o ambiente externo à organização, detectando as forças alheias ao controle da empresa, que devem ser monitoradas. Deve-se considerar nesta análise fatores políticos, econômicos, sociais, tecnológicos, do meio ambiente, dados demográficos e históricos, entre outros. Já os pilares Forças e Fraquezas analisam o ambiente interno da empresa, onde os pontos fortes devem ser maximizados, enquanto os fracos devem ter seus efeitos minimizados. (Camaliente e Fontes, 2011).

Dentro da análise SWOT, existe a SWOT cruzada que, segundo Chiavenato e Sapiro (2003), tem como função cruzar as oportunidades e ameaças externas à organização com seus pontos fortes e fracos, formando quatro células, em que cada uma indica a melhor tomada de decisão.

2.1.2 O ciclo de Inteligência Mercadológica

O processo de Inteligência Competitiva é cíclico e dinâmico. Segundo o modelo de Sammon et al. apud Hedin et al. (1984) (Figura “3”) o ciclo de IM apresenta várias fases. A seguir, apresenta-se cada uma delas na figura abaixo, como 1. Necessidade de Análise, 2. Cobrindo fontes de informações secundárias, 3. Pesquisa primária, 4. Análises, 5. Entrega, 6. Utilização e retorno:

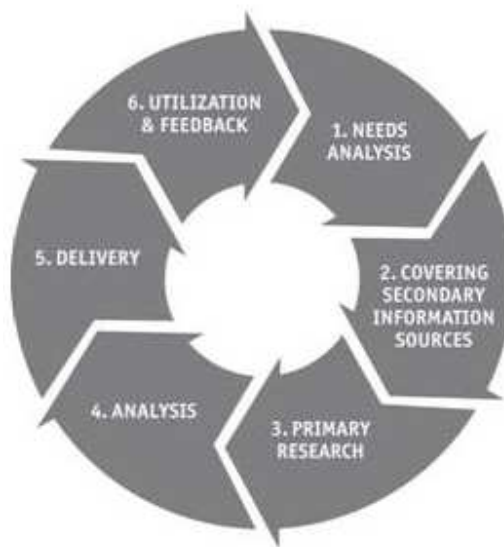


FIGURA 3 – INTELLIGENCE PROCESS
 FONTE: HEDIN, HIVERNSALO, VAARNAS (2011)

É também comum encontrarmos este ciclo apresentado como descrito nas etapas abaixo, de forma mais genérica, conforme Wanderley (2011):

1. Missão e objetivo

É da missão que é concebido um sistema de inteligência competitiva, por isso ela também é chamado de Objetivo Principal. De acordo com o modelo de Sammon et. al (2011). O primeiro passo para estruturar um Sistema de Inteligência Competitiva é estabelecer seu objetivo/missão, isso porque o autor destaca que o problema fundamental da inteligência não é coletar informações, mas sim o que coletar e para que propósito. Segundo Prescott (1989), os programas de inteligência operam segundo três tipos de missão:

- Missões informativas - projetadas para prover uma compreensão geral sobre a indústria e seus competidores;
- Missões ofensivas - para identificar a área onde os competidores são vulneráveis, ou para determinar o impacto que as ações estratégicas teriam sobre seus concorrentes;
- Missões defensivas - para identificar os movimentos potenciais que um competidor pode fazer e que poderia colocar em risco a posição da empresa no mercado.

2. Planejamento da Coleta

Depois de definida a missão, deve-se organizar a coleta de informações. É necessário nesta parte criar um inventário das necessidades específicas, ordená-las e buscar o número mínimo de informações críticas que possam suprir estas necessidades. Sammon et al. (1984) chama este conjunto crítico de variáveis de “elementos essenciais de informação”. Estes elementos necessitam de respostas objetivas para se ter um esboço a ser trabalhado pela análise e interpretação.

3. Coleta de informações

Segundo Evaristo (1995), o processo de coleta, que procura a informação que a empresa está necessitando, é utilizado para apoiar as decisões organizacionais estratégicas. É com a coleta eficiente que o tomador de decisões saberá como e quando agir. A maioria das informações de inteligência são de domínio público, mas não necessariamente publicadas. Elas podem ser eticamente coletadas em vários pontos de uma sequência de eventos que vão ocorrendo. Para Fuld (1988), há uma sequência de eventos que ocorrem num ambiente competitivo e é com ela que se pode buscar a informação desejada. Como exemplo:

- Surge um rumor de dentro da empresa sobre um evento iminente;
- O evento torna-se conhecido antes do fato de ter ocorrido, por fontes bem informadas, como fornecedores ou distribuidores;
- O evento ocorre;
- O evento chega à indústria através de feiras, imprensa especializada e vendedores;
- A grande imprensa toma notícias;

- A informação pode entrar em um banco de dados;
- Finalmente, os artigos são microfilmados e catalogados para serem arquivados em uma estante de biblioteca.

De acordo com o modelo de Sammon et al. (1984), há um destaque para dois importantes elementos do processo de coleta de informações: a fonte e o agente de coleta. Segundo o autor, há diferenças fundamentais entre os dois elementos: nos círculos de inteligência militar uma fonte é definida como uma pessoa, um objeto ou um sistema, da qual se obtém originalmente uma informação; já o agente é definido como um indivíduo ou organização que pode acessar a fonte para coletar informações.

4. Processamento e análise das informações

Esta fase do ciclo de IC consiste, basicamente, em interpretar, analisar e filtrar os dados que foram coletados na etapa anterior, podendo ser feita de uma maneira simples, através de relatórios, por exemplo, ou de maneira menos manual, com o uso de *softwares* estatísticos, análise léxica, entre outros. Esta fase é crucial para o sucesso ou fracasso do ciclo.

Segundo o modelo conceitual do ciclo de IM, esta fase de análise e processamento das informações possui três etapas (Daft e Weick, 1984):

- Avaliação - avalia a confiabilidade da fonte e a veracidade da informação;
- Catalogação - os dados coletados devem ser arquivados, catalogados e indexados e depois devem ser comunicados por planilhas que permitem a rápida e efetiva utilização das mesmas;
- Interpretação - soma-se a nova informação com a existente, com suas respectivas conclusões. Nas organizações é este processo que traduz os eventos do mercado de atuação, provendo modelos para o entendimento do mesmo, além de adquirir significado dos dados brutos, montando esquemas conceituais para tomada de decisões.

5. Disseminação e uso

Deve haver uma eficiente filtragem e interpretação das informações coletadas, para que na disseminação delas não se diminua o

desempenho, provindo de informações irrelevantes (Ackoff, 1967). A disseminação de informação é o processo por meio do qual o produto do esforço de uma organização em adquirir, processar e interpretar informação externa é repassado para toda a organização, geralmente em níveis hierárquicos (Wilensky, 1967). Para aumentar a eficácia, deve-se enviar mensagens resumidas, filtradas, nas horas certas para as pessoas certas (Huber, 1982), ou seja, fornecer informações críticas para os tomadores de decisões da empresa. Esta é a principal finalidade do ciclo de IM. Identificar os problemas centrais, principalmente pelas ameaças ou oportunidades, também é uma das finalidades, pois engloba todos os problemas identificados que a empresa precisa se manter atenta, como por exemplo a oportunidade da entrada da empresa em mercados internacionais.

3 METODOLOGIA

3.1 Caracterização da Pesquisa

A presente pesquisa é de natureza qualitativa, do tipo exploratório descritivo, por meio de um estudo de caso realizado em uma empresa do setor de consultoria e projetos de infraestrutura. Foi utilizado estudo de caso por ser uma boa ferramenta para se colher dados qualitativos e para se entender com profundidade alguma experiência, segundo Yin (2011). Ainda segundo o autor, o estudo de caso é mais uma das várias maneiras de fazer pesquisa em ciências sociais. É através dele que se podem obter respostas quando o intuito é descobrir “como” e “por que”, até mesmo quando o pesquisador tem pouco controle sobre os eventos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real.

A essência de um estudo de caso é que ele tenta esclarecer uma decisão ou um conjunto de decisões: o motivo pelo qual foram tomadas, como foram implementadas e com quais resultados (Schramm, 1971).

3.2 Tipos de Dados

Para desenvolver uma coleta de dados, divide-se as informações em primárias e secundárias: as primárias, segundo Malhotra (2006) são aquelas geradas por um pesquisador para uma única finalidade: solucionar o problema em pauta, em um processo de obtenção dispendioso e demorado. Já os dados secundários, ainda segundo o autor, são aqueles que foram coletados para os objetivos que não os do problema em questão. Ao contrário dos dados primários, os secundários são coletados de forma rápida e fácil.

Na presente pesquisa, os dados secundários foram coletados através de uma análise documental, obtidas por relatórios da empresa de estudo, bem como levantamentos adquiridos e também através de entrevistas com os responsáveis pela empresa no exterior. Além disso, para identificar as necessidades atuais de

informação da empresa no exterior, serão analisados relatórios da empresa quanto a sua atuação no exterior, bem como analisado o contexto macroeconômico do país onde a empresa atua e a situação do setor de atuação da empresa. Para esta análise foram consideradas as publicações em jornais, revistas, internet, etc., dos principais países de atuação da empresa.

Já os dados primários foram obtidos pelas entrevistas com os envolvidos no processo, como diretores, membros do conselho, entre outros, bem como serão analisadas as informações disponíveis em relatórios da empresa e outras publicações internas referentes ao processo de internacionalização. Para identificar as estratégias para a empresa na sua atuação internacional a partir das informações atuais do mercado, serão considerados os dados levantados nas etapas anteriores do estudo, bem como serão utilizadas referências bibliográficas do assunto, como artigos e livros sobre o tema.

3.3 Universo e Amostra

Nesta pesquisa o universo abordado é o setor de geração de energia elétrica, mais especificamente o de hidroenergia (usinas hidrelétricas). A população corresponde a empresas de engenharia que prestam o serviço de consultoria às empresas do setor. No Brasil, segundo a ABCE⁹ (2013), existem cerca de 50 empresas de engenharia cadastradas que prestam o serviço de Consultoria e Projetista de geração de energia. Dentre estas empresas, foi escolhida uma empresa específica para o estudo de caso, a qual compõe a amostra da pesquisa.

⁹ Associação Brasileira de Consultores de Engenharia

3.4 Coleta de Dados

A. Estratégia de Coleta de Dados

Foram realizadas entrevistas de coleta de informações, semi-estruturadas, com os principais envolvidos no processo de internacionalização da empresa: o Diretor de Desenvolvimento de Mercado, o Diretor de Desenvolvimento de Negócios, o Presidente e também o Presidente do Conselho de Administração da empresa. Estes foram os principais criadores de estratégias para penetração no mercado que se buscava conquistar. As entrevistas foram realizadas de forma direta (presenciais), entre o período de 08 a 25 de julho de 2013. Todas foram gravadas e tiveram em média duração de 15 minutos.

B. Instrumento de Coleta de Dados

Para a realização das entrevistas, foi elaborado um roteiro de perguntas. Foram abordados aspectos relacionados ao contexto da empresa no exterior, desde a crise que surgiu em meados do ano de 2001, até o processo em si, finalizando com a atual situação da empresa nos mercados conquistados.

3.5 Análise de Dados

Segundo Trivinos (1987), a pesquisa qualitativa não estabelece separações marcadas entre a coleta de informações e a interpretação das mesmas. Desta forma os resultados, para que tenham um valor científico, devem reunir certas condições. Existem, segundo o ponto de vista do autor, algumas normas quando o pesquisador trabalha com alguns instrumentos, como a entrevista semi-estruturada, ao iniciar a análise das respostas dos entrevistados.

As informações obtidas nas entrevistas, através da gravação, foram transcritas e organizadas considerando as repetições e os termos em comum destacados pelos entrevistados.

Ainda segundo Triviños (1987):

Não é possível analisar as informações tal como elas se apresentam. É necessário organizá-las, classificá-las e, o que é mais importante, interpretá-las dentro de um contexto amplo, para distinguir o fundamental do desnecessário, buscar as explicações e significados dos pontos de vista. O isolamento dos materiais reunidos só pode ser compreendido, num primeiro momento, para melhor atingir suas conexões dentro de um quadro teórico de um contexto maior. (Triviños, 1987, p. 170)

Considerando este aspecto, foi realizada uma limpeza de dados, consistindo na verificação da consistência das respostas, identificando as que não são compatíveis com o objetivo do estudo, o que tornou necessário a classificação de algumas respostas para serem analisadas.

Desta forma, foram definidas categorias de análise, à luz dos objetivos específicos propostos. No total, foram identificadas três categorias: contexto de internacionalização, os processos de IM e as necessidades atuais de informações quanto à atuação em novos mercados.

4 CONTEXTO DO SETOR E DA EMPRESA PESQUISADA

4.1 O Setor de Geração de Energia Elétrica

Usinas hidrelétricas produzem energia de forma limpa e renovável e não gera danos significativos ao meio ambiente em seu processo de produção. Além disso, é uma energia com alta produtividade, apesar de exigir um investimento inicial alto para a construção da represa. As represas alagam áreas que poderiam ser usadas para agricultura e pecuária, inundam vilas e propriedades, causando problemas sociais. Podem submergir florestas e áreas naturais de valor ecológico. A produção de energia está sujeita ao volume de água dos rios, e, quando ocorrem grandes secas, corre-se o risco de racionamentos – como já aconteceu alguns anos atrás no Brasil. (Jovem Informado, 2009)

Segundo a revista Jovem Informado (2009), da empresa Eletronuclear, nos últimos 60 anos a principal escolha para produzir energia do Brasil foi as usinas hidrelétricas, o que classifica o país entre os cinco maiores produtores de energia hidrelétrica no mundo. A escolha deste tipo de energia é, principalmente, pelo fato de que essa geração de eletricidade não cria dependência do fornecimento de matérias-primas, o que a torna uma alternativa muito atraente para países em desenvolvimento, como é o caso do Brasil.

A maior parte dos rios brasileiros já possuem usinas hidrelétricas (Jovem Informado, 2009). A tendência, no entanto, é que as novas usinas passem a ser de menor porte, atendendo apenas demandas energéticas locais. O exemplo disto são empresas que consomem muita energia já possuem suas próprias usinas.

Segundo a publicação anual *World Atlas & Industry Guide* (2012), a capacidade total instalada no Brasil é de 117,1 GW. Abaixo algumas das principais obras de hidroenergia do país:

- Usina Hidrelétrica de Itaipu - Rio Paraná, 14.000 MW - Paraná
- Usina Hidrelétrica de Belo Monte - Rio Xingu, 11.233 MW - Pará
- Usina Hidrelétrica São Luiz do Tapajós - Rio Tapajós, 8.381 MW - Pará
- Usina Hidrelétrica de Tucuruí - Rio Tocantins, 8.370 MW - Pará
- Usina Hidrelétrica de Jirau - Rio Madeira, 3.450 MW - Rondônia

- Usina Hidrelétrica de Ilha Solteira - Rio Paraná, 3.444 MW - São Paulo e Mato Grosso do Sul
- Usina Hidrelétrica de Xingó - Rio São Francisco, 3.162 MW - Alagoas e Sergipe
- Usina Hidrelétrica Santo Antônio - Rio Madeira, 3.150 MW - Rondônia
- Usina Hidrelétrica Paulo Afonso IV - Rio São Francisco, 2.462 MW - Bahia
- Usina Hidrelétrica Jatobá - Rio Tapajós, 2.338 MW - Pará

4.2 O Contexto da Empresa de Estudo

No ano de 2008, segundo o relatório da DBK¹⁰ (2011), operavam no Brasil em torno de 24.500 empresas de engenharia. Nos últimos anos, houve um considerável crescimento das empresas brasileiras de engenharia no mercado exterior, principalmente nos países africanos e em outros países da América do Sul.

A empresa do estudo é uma delas. Inaugurada há mais de 25 anos, a empresa atua principalmente no mercado brasileiro, mas tem significativos projetos em outros países da América Latina e está se inserindo cada vez mais no mercado africano. Possui seu quadro de funcionários entre 600 colaboradores, divididos em seus cinco escritórios: Curitiba, São Paulo e Rio de Janeiro (Brasil), Neuquén (Argentina) e Cidade do México (México). Dentre os países de atuação fora do Brasil, podemos citar o México, Guatemala, República Dominicana, Angola, El Salvador, entre outros. Destaca-se, dentre vários projetos da empresa, usinas hidrelétricas de grande porte, como Belo Monte (a maior obra de hidroenergia em construção que, quando concluída, será a terceira maior hidrelétrica do mundo), Estreito, Teles Pires, Salto Caxias, Santo Antônio e Segredo. No exterior, podem-se destacar as usinas El Cajón no México, La Confluencia no Chile, Palomino na República Dominicana e Lauca na Angola.

¹⁰ A DBK é uma empresa que trabalha no fornecimento de informações de negócios, finanças e marketing à empresários, para aumentar o conhecimento de clientes e fornecedores, minimizando o risco do negócio.

5 RESULTADOS

Os resultados serão apresentados a seguir de acordo com os objetivos específicos deste estudo.

Cabe destacar que, para preservar a identidade dos entrevistados, estes foram classificados de acordo com a ordem em que foram entrevistados:

- Entrevistado A - Diretor de Desenvolvimento de Mercado
- Entrevistado B - Presidente (CEO)
- Entrevistado C - Presidente do Conselho de Administração
- Entrevistado D - Diretor de Desenvolvimento de Negócios

5.1 O Contexto Atual de internacionalização da Empresa sob a Perspectiva de Inteligência de Mercado

Para o entrevistado A, a crise econômica em que o Brasil passou na época provocou à empresa a buscar alternativas para que tivessem impactos menores em futuras crises, ou seja, criaram uma estratégia de mitigação de risco através da busca por outros mercados no exterior. Após uma análise, foi visto que os grandes mercados com potencial de hidroenergia estavam na América Latina e no continente africano.

Para o entrevistado B, as crises afetam diretamente fontes de financiamento, que por consequência afetam projetos de infraestrutura, que são dependentes de financiamento. Segundo ele, a ideia da internacionalização surgiu basicamente para se ter uma segurança maior em não afetar dois mercados ao mesmo tempo, já que a probabilidade desta situação acontecer é difícil, porém não impossível.

Os entrevistados C e D consideram a internacionalização como um objetivo que a empresa sempre teve, não necessariamente relacionado à crise ocorrida, mas sim pela percepção de que a variabilidade de projetos brasileiros permitia que a empresa começasse a buscar projetos no exterior.

5.2 O Processo de Inteligência de Mercado Utilizado pela Empresa Para a Sua Internacionalização

Foi questionado aos entrevistados como foi o processo de IM para a inserção aos novos mercados. O entrevistado A, um dos principais envolvidos, disse que a primeira parte do processo foi analisar em qual mercado se inserir. Em seguida, foi decidir a melhor maneira de se inserir nestes mercados, elaborando um plano de ação, de modo que se gastasse pouco tempo e dinheiro e, para poupar o trabalho de se apresentar diretamente no mercado, encontrar canais de venda, se legalizar nos países, ou seja, trâmites que tem um custo muito alto e um resultado que demora a vir. Sendo assim, foi decidido trabalhar, em um primeiro momento, em países em que os grandes clientes que a empresa possuía no Brasil já estavam atuando. Porém, para isto, era necessário que a equipe se preparasse com o idioma do novo mercado, tendo também um pleno conhecimento das normatizações relacionadas nos outros países, que soubesse das características regionais, como sismos e terremotos. A empresa também teria que buscar uma complementação tecnológica para atuar de maneira plena nos novos mercados. E, por último, buscou-se identificar fatores culturais para permear nestes novos mercados.

Para o entrevistado C, as informações que mais foram buscadas e utilizadas foram coletadas através de meios normais, como listagem de projetos, de bancos, de financiamentos, mas a principal fonte de informação eram os contatos pessoais.

Segundo o entrevistado B, a competência da empresa foi uma das ferramentas utilizadas de IM mais importantes, já que essas competências que a empresa possuía e/ou desenvolveu eram um modo de agregar valor aos serviços dos clientes com que a empresa buscava se associar, tornando-os mais competitivos para as licitações em que iriam competir.

O entrevistado D considera que os planos de expansão de geração de energia, bem como estudos anteriores com um mapeamento dos potenciais projetos a serem desenvolvidos, foram de suma importância para o direcionamento das ações. Segundo ele, as informações foram coletadas, analisadas, para buscar conhecer os planos de expansão dos países, conhecer as estratégias das construtoras brasileiras para os mercados e, desta forma, criar as próprias estratégias para inserção no mercado.

Foram identificadas algumas ferramentas de IM utilizadas pela empresa, como a Análise da cadeia de valor, onde se buscou agregar valor ao menor custo possível, as Competências essenciais, para se diferenciar dos concorrentes locais com competências consideradas valiosas e difíceis de imitar. Também foi importante para a criação de estratégias a Análise de Tendências, utilizando até mesmo o Método de Michael Godet, para construir futuro e cenários prospectivos.

5.3 Necessidades Atuais de Informação Quanto à Atuação em Outros Mercados e as Possibilidades de Obtê-las

O entrevistado A disse que a empresa já estabeleceu uma relação institucional local nos novos países, porém atualmente estão trabalhando num segundo passo da internacionalização: o desenvolvimento do mercado individualizado da empresa.

O entrevistado C considera que o ciclo de busca de informações deve ser constante, já que as condições em que os países se encontravam na época já não são mais as mesmas.

O entrevistado D relatou que houve uma redução significativa de contratos externos, devido à alteração do cenário econômico, mas que atualmente está ocorrendo uma retomada de oportunidades, o que indica crescimento de participação externa nas receitas da empresa.

As barreiras de entrada em novos mercados (seja geográfico, seja em área de atuação) seguem exigindo muito esforço para superação. A busca por associação/parceria com empresas locais ou especializadas em alguma área específica, segue sendo fundamental para o acesso a estes mercados. As dificuldades ainda são grandes, principalmente quando tratamos de mercados onde não temos domínio técnico ou experiência mais significativa. Boa parcela de novos trabalhos é conquistada com base na confiança e pelos bons serviços prestados na área de geração. A estratégia de associação segue sendo de fundamental importância para acessar mercados como portos, ferrovias, aeroportos, etc. (Entrevistado D - Diretor de Desenvolvimento de Negócios)

O entrevistado ainda relatou que o crescimento em outros mercados deverá exigir um redesenho da atual estrutura de gestão da empresa, de modo a dar mais autonomia na identificação de oportunidades e, acima de tudo, na execução dos

novos contratos que a empresa busca - em metrô, aeroportos, rodovias, infraestrutura em geral - que tem prazo e condições bastante distintas da área de geração hidrelétrica.

6 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

A presente pesquisa teve como objetivo principal mostrar a relevância da Inteligência de Mercado (IM) para o sucesso da escolha de estratégias empresariais e para sua eficácia. O processo e o ciclo de IM são fundamentais para penetração exitosa em novos mercados, serviços e produtos. Através dela, pode-se atingir os objetivos de maneira correta e ao mesmo tempo dinâmica, pois a empresa passa a conhecer melhor os mercados para adequar melhor a oferta de produtos e serviços.

Com relação ao estudo de caso, algumas recomendações, baseadas no referencial teórico, podem ser elaboradas à guisa de orientação para ações possíveis por parte desta empresa. Em primeiro lugar, o processo de IM deve estar internalizado nas ações dos gestores do que apenas formalizado em rotinas burocráticas. Sendo assim, não é o caso de criar uma estrutura departamental e hierárquica de IM quando os funcionários da empresa não incorporam a filosofia de IM nos seus diversos procedimentos e atitudes.

Outro aspecto é o mau aproveitamento das ferramentas de IM: pela empresa não ter tido, à época, a cultura de IM, refletiu-se na crença coletiva de que os processos de IM são dispendiosos, morosos e de resultados intangíveis. Houve uma preocupação excessiva com o tempo e dinheiro gastos por parte desta; este trabalho, todavia, mostrou como o processo de Inteligência de Mercado, quando usado para casos específicos e de maneira sensata, não necessariamente reflete esta crença.

Notou-se que a informação é vital para a empresa de estudo, no sentido do cumprimento de sua missão e de seu negócio. Para que isto ocorra, a influência da inteligência competitiva no processo decisório deve se contrapor aos fatores cristalizadores das decisões ao longo do desenvolvimento de uma organização. Quando isto se verifica, o risco de a organização apresentar pontos cegos em relação ao ambiente competitivo é bastante reduzido.

Uma recomendação, para médio ou longo prazo, seria estruturar uma equipe de desenvolvimento de inteligência competitiva na sede da empresa no Brasil. Esta equipe poderia alimentar as demais filiais internacionais, aproximando a operação brasileira da criação de soluções e estratégias.

Para que estas recomendações sejam facilitadas, seria preciso uma revisão na estrutura organizacional. Da forma como a empresa está atualmente estruturada ainda há obstáculos para uma fluência mais organizada de processos e informações. Sabe-se que numa organização onde o mercado é menos estável, é necessário menos mecanismos para viabilizar uma cultura inovadora.

Como a empresa pretende se inserir em novos mercados, até então pouco conhecidos, destaca-se a importância de se aperfeiçoar a competência informacional dos profissionais quanto ao uso de fontes de informação a respeito do ambiente organizacional externo. Desta forma, se estará contribuindo para o aprimoramento das decisões estratégicas e, como consequência, para a competitividade da empresa no Brasil e no exterior.

REFERENCIAS

ABOUT SCIP. Disponível em <http://www.scip.org/content.cfm?itemnumber=2214&navItemNumber=492>. Acesso em 22/01/2013.

ACKOFF, R. **Management misinformation systems**, Management Science, v.11, n.4, 1967, p.147-156.

CAMALIONTE, Edilberto; FONTES; Adolfo. **Inteligência de Mercado: Conceitos, ferramentas e aplicações**. São Paulo: Saint Paul Editora Ltda, 2011.

CHIAVENATO, I.; SAPIRO, A. **Planejamento Estratégico**. 7 reimpr - Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

DAFT, R. & Weick K. **Toward a model of organizations as interpretation systems**, Academy of Management Review, v.9, n.2. 1984, 9. 284-295.

DOU, H.; LIMOUZIN P. **La Veille Technologique: recherche et enseignement**. Japon: Panorama, 1992.

DRUCKER, Peter F. **As novas realidades: no governo e na política, na economia e nas empresas, na sociedade e na visão do mundo**. 3 ed. São Paulo: Pioneira, 1993.

DRUCKER, Peter F. **The coming of the new organization**. Harvard Business Review, v. 88, n.1. Boston: Jan./Feb. 1998, p. 45-53.

EMPRESAS cadastradas. Disponível em <http://www.abceconsultoria.org.br/empresas/detalhe.php?cod=0&espec=eg>. Acesso em 05/06/2013

EMPRESAS DE INGENIERÍA EN BRASIL. DBK Informes Especiales. Madrid: 2011.

EVARISTO, Roberto. **Toward a Theory of Organizational Intelligence**. Revista Brasileira de Administração Contemporânea, Anais do 19º ENANPAD, n.4. Setembro, 1995, p. 54-71.

FULD, Leonard M. **Administrando a concorrência**. Rio de Janeiro: Record, 1988.

GERAÇÃO DE ENERGIA ELÉTRICA. **Revista Jovem Informado**, Eletronuclear, São Paulo: Editora Horizonte, 2009.

HADDAD, Helton. **A Importância da Inteligência Competitiva de Hoje**. Disponível em <http://www.smgmarketing.com.br/consultoriaemmarketing/portugues/artigos/a-importancia-da-inteligencia-competitiva-de-hoje.html>. Acesso em 17/02/2013

HUBER, G. **Organizational information systems: determinants of their performance and behavior**. *Management Science*, v.28, n.2, 1982, p. 138-155.

INTELIGÊNCIA de mercado: o marketing da vez. Disponível em http://www.marketing.com.br/index.php?option=com_content&view=article&id=400:inteligencia-de-mercado-o-marketing-da-vez&catid=38:mkt&Itemid=82. Acesso em 11/03/2013.

KOTLER, Philip. **Princípios de Marketing**. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil Ltda., 1998.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing** – 10ª Edição, 7ª reimpressão. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MARCIAL, Elaine; GRUMBACH, Raul José dos Santos. **Administração e planejamento estratégico: como construir um futuro melhor**. Rio de Janeiro: FGV, 2004.

PORTER, Michael E. **The Five Competitive Forces That Shape Strategy**, Boston: Harvard Business Review, January, 2008.

PORTER, Michael E. **Como as forças competitivas moldam a estratégia**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL G. **The core competence of the corporation**. Harvard Business Review. v. 68, n. 3. Boston: 1990, p. 79–91.

PRESCOTT, E. C. **Recursive Methods in Economic Dynamics**. Boston: Harvard University Press, 1989.

SAMMON, William L.; Kurland, Mark A.; SPITALNIC, Robert. **Business competitor intelligence: methods for collecting, organizing and using information**. New York: John Wiley, 1984.

SANDMAN, Michel A. **Técnicas e Modelos Analíticos In: MILLER, Jerry P. O milênio da Inteligência Competitiva**. Porto Alegre: Bookman, 2002.

SCHRAMM, W. **Notes on case studies of instructional media projects**. Working paper, the Academy for Educational Development, Washington: DC, 1971.

THE INTERNATIONAL JOURNAL ON HYDROPOWER & DAMS. **World Atlas & Industry Guide: 2012**. Hydropower & Dams, 2012.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**, São Paulo: Atlas, 1987.

WANDERLEY, Ana Valéria Medeiros. **Ciclo da Inteligência Competitiva**. Disponível em http://www.profcordella.com.br/unisanta/textos/gin23_ciclo_da_inteligencia.htm. Acesso em 17/04/2013

WILENSKY, H. **Organizational Intelligence**, New York: Basic Books, Publishers, 1967.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.