

UFPR – UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

ANA PAULA BOGO SILVEIRA

**INTELIGÊNCIA DE MERCADO – IMPLANTAÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO
DO SETOR EM UMA INDÚSTRIA**

CURITIBA – PR

2016

ANA PAULA BOGO SILVEIRA

**INTELIGÊNCIA DE MERCADO – IMPLANTAÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO
DO SETOR EM UMA INDÚSTRIA**

Monografia apresentada como requisito parcial à obtenção do título de Especialista, Curso de MBA em Marketing, Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná.

Prof. Tomas Sparano Martins

CURITIBA – PR

2016

RESUMO

No ambiente corporativo, possuir a informação correta não representa o fim, mas o início de um processo de decisão mais assertivo. Muitas empresas estão encontrando na Inteligência de Mercado a solução para trazer inovações aos seus clientes, diferenciais competitivos, lucratividade e a oportunidade de estar à frente de seus concorrentes. Porém, para estruturar um departamento em uma indústria, é preciso pesquisa, investimento e profissionais capacitados. Este artigo se desenvolve com o objetivo de explorar as publicações sobre Inteligência de Mercado e suas variações. Para corroborar a parte teórica, a pesquisa utilizou o método qualitativo e explorou a atuação de setores já estruturados em empresas de grande porte, realizando entrevistas com os gestores das áreas. Por fim, conclui-se o estudo com um embasamento teórico e prático para indústrias de qualquer setor implantarem um departamento de Inteligência de Mercado.

Palavras-chave: Inteligência de Mercado. Inteligência Competitiva. Estratégia.

ABSTRACT

In the corporate environment, having the right information doesn't represent the end, but the beginning of an assertive process. Many companies are finding in the Market Intelligence the solution to introduce themselves to their customers, competitive differentials, profitability and the opportunity to be ahead of their competitors. However, to structure a department in an industry requires research, investment and excellent professionals. This article was developed with the purpose to discover the publications on Market Intelligence and its variations. To confirm the theoretical part, the research used the qualitative method and explored the performance of already structured sectors in the big companies, realizing interviews with the managers of the areas. Finally, the study concludes with a theoretical and practical basis for industries of any sector to install a Department of Market Intelligence.

Keywords: Market intelligence. Competitive intelligence. Strategy.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	5
ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO	6
INTELIGÊNCIA EMPRESARIAL	9
INTELIGÊNCIA COMPETITIVA	11
GESTÃO DA INFORMAÇÃO	12
DIFERENCIAÇÃO DE MERCADO	15
MÉTODO.....	17
RESULTADO E ANÁLISE DE DADOS	18
CONCLUSÃO.....	21
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	23

I. INTRODUÇÃO

As mudanças ocorridas na última década no contexto tecnológico provocaram o aumento da competição global e do dinamismo dos mercados através da maior agressividade dos concorrentes atuais e do ingresso de novos competidores (Zangoueinezhad & Moshabaki, 2009). Enquanto o mundo dos serviços se industrializa com ferramentas e objetos técnicos como softwares, as indústrias concebem sua atividade cada vez mais como um serviço (Lévy, 2004). Como resultado, a necessidade de inovar continuamente tornou-se um dos grandes objetivos das organizações.

Diante desse atual ambiente corporativo, possuir a informação correta não representa o fim, mas o início de um processo de decisão mais assertivo. Somente ter as informações certas deixou de ser suficiente para uma boa decisão estratégica; é necessário transformá-las em conhecimento aplicável à estratégia organizacional. Assim, as organizações focadas em competitividade coletam informações sobre seu ambiente, visando antecipar oportunidades e ameaças. Esse processo pelo qual as organizações transformam informação em inteligência é chamado Inteligência de Mercado.

Atualmente, para que as empresas se tornem competitivas, há a necessidade de conhecimento e de entendimento das mudanças que ocorrem em um ambiente globalizado. Os mercados até então denominados "tradicionais" sofrem rápidas alterações, tornando-se altamente competitivos. A competição surge, não apenas de concorrentes tradicionais e de seus mercados, ou a partir de novos entrantes em determinados setores industriais, mas a partir da desintegração de barreiras de acesso a mercados anteriormente isolados e protegidos (TAPSCOTT; CASTON, 1995).

Sendo assim, as empresas não podem mais esperar que os produtos e práticas que fizeram seu sucesso no passado possam mantê-las viáveis no futuro. O ciclo de desenvolvimento de produtos e sua introdução no mercado duram cada vez menos tempo. Impedir que os concorrentes copiem ou ainda aperfeiçoem novos produtos e métodos de produção numa economia caracterizada pelo livre fluxo de ideias, marcada pela utilização de técnicas como a engenharia reversa, *benchmarking* e a inteligência competitiva, tornam-se cada vez mais difícil.

Sendo assim, a utilização da inteligência de mercado, proporciona o monitoramento do ambiente externo, das oportunidades e ameaças, na identificação de sinais fracos de mercado, que permitam uma postura mais antecipativa.

II. ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO

A partir do início da década de 1990, com os trabalhos de Kohli e Jaworski (1990, 1993) e de Narver e Slater (1990 e 1994), o tema Orientação para o Mercado, e sua relação com o desempenho, tem ocupado o centro da teoria e prática da administração de marketing (Day, 1994; Becker e Homburg, 1999). Ao longo da última década, consolidou-se uma teoria dos antecedentes e consequências da Orientação para o Mercado, desenvolveram-se medidas para o construto e testou-se o impacto da Orientação para o Mercado sobre o desempenho empresarial.

O artigo de Jaworski e Kohli (1993), envolve a preparação de uma escala de orientação para o mercado. Nisso deve ter ajudado um estudo prévio qualitativo, com a formulação conceitual posteriormente operacionalizada (Kohli e Jaworski, 1990).

Em sua concepção, a orientação para o mercado inclui três dimensões: geração de inteligência, disseminação de inteligência e capacidade de resposta. A escala – denominada Markor – é apresentada como um modelo de antecedentes e consequências da Orientação para o Mercado. A escala posteriormente passou de 32 para 20 itens (Kohli, Jaworski e Kumar, 1993) e, como tal, vem sendo amplamente utilizada por pesquisadores.

Um refinamento da escala Markor foi proposto por Matsuno, Mentzer e Rentz (2000), mantendo a estrutura tridimensional, mas com 22 itens, que dessa forma atenderiam melhor aos critérios de mensuração

Já Narver e Slater (1990) a Orientação para o Mercado é delineada com cinco elementos: três componentes comportamentais (orientação para o cliente, orientação para o concorrente e coordenação interfuncional) e dois critérios de decisão (foco no longo prazo e rentabilidade).

A partir de fins da década de 1980, a Orientação para o Mercado foi sendo tomada como elemento da estratégia empresarial. Day (1989, 1990, 1999) advogou a relevância de a empresa ser orientada de fora para dentro – a partir do mercado – para construir vantagem competitiva. Para ele, embora outras fontes dessa vantagem estivessem presentes nas firmas em posição superior, elas “superariam suas rivais em muitos ou quase todos os elementos de uma orientação para o mercado” (Day, 1999).

Então uma onda de pesquisas sobre Orientação para o Mercado se formou nos Estados Unidos no início da década de 1990 e propagou-se pelo mundo acadêmico. A impulsioná-la estavam os artigos de Narver e Slater (1990) e Jaworski e Kohli (1993). Eles objetivavam, no plano conceitual e operacional, definir e, na realidade empírica, investigar o construto Orientação para o Mercado, avaliando seus antecedentes e consequências. Desde então, diversos esforços teóricos, metodológicos e empíricos foram empreendidos em torno do tema, tornando-o central no marketing estratégico (Steinman, Deshpandé e Farley, 2000).

Day (1994) identificou, nesse ponto, um paradoxo. Ainda que, por décadas, profissionais tivessem sido chamados a “permanecer junto ao cliente”, a “colocar o consumidor no topo do organograma” e a reconhecer como “essencial criar e reter clientes satisfeitos”, o conceito de marketing persistia mais como matéria de fé do que base prática para a administração empresarial. Para explicar e resolver o desencontro, tomou forma o estudo da orientação para o mercado, dada a ausência, na literatura de marketing, de esquemas sintéticos e acessíveis para implementar esse conceito.

Kotler (2012) apontava tal orientação como elemento-chave para a organização atingir seus objetivos. Essa melhora do desempenho viria da maior eficiência em custos e investimento, satisfação dos empregados, preços mais altos, crescimento da receita e potencial de preempção competitiva, tudo isso incrementando os lucros (Day, 1999). Não obstante, a relação entre orientação para o mercado e desempenho empresarial carecia, até fins da década de 1980, de exame sistemático.

Muitos autores da área de Marketing, contudo, têm concordado em que a Orientação para o Mercado é necessária, mas não suficiente para sustentar uma

vantagem competitiva de longo prazo (Slater e Narver, 1995; Dickson, 1996; Baker e Sinkula, 1999a). A posição desta corrente de autores é a de que a habilidade de se engajar em processos de aprendizagem organizacional e de inovação deve acompanhar a Orientação para o Mercado, para que as organizações alcancem a vantagem competitiva de longo prazo, particularmente em ambientes dinâmicos e competitivos.

Narver e Slater (1990) delinearão a Orientação para o Mercado como um constructo unidimensional constituído por três componentes comportamentais (orientação para o cliente, orientação para os concorrentes e coordenação interfuncional) que seriam as ações e os padrões e comportamento da empresa, investigando a relação da Orientação para o Mercado com o desempenho empresarial.

Os autores constataram também que existe pouca influência dos moderadores ambientais sobre a relação entre Orientação para o Mercado e desempenho empresarial, pois os benefícios apresentados pela Orientação para o Mercado são de longo prazo, enquanto as condições ambientais são passageiras (Slater e Narver, 1994).

A pesquisa realizada por Kohli e Jaworski (1990), buscando estruturar o construto de Orientação para o Mercado, apoiou o estudo em três pontos básicos, quais sejam, a geração de inteligência de mercado, a disseminação desta inteligência de mercado e a resposta da empresa à inteligência gerada e disseminada.

A validade empírica destas proposições foi testada por Jaworski e Kohli (1993), com a formulação de um modelo para mensurar o grau de Orientação para o Mercado de uma empresa, baseado na proposição dos antecedentes e das consequências da Orientação para o Mercado. Tendo por base os seus estudos anteriores (Kohli e Jaworski, 1990; Jaworski e Kohli, 1993), Kohli, Jaworski e Kumar (1993) desenvolveram a escala MARKOR, com o intuito de servir como instrumento para medir o grau de Orientação para o Mercado das empresas.

III. INTELIGÊNCIA EMPRESARIAL

Para Drucker (1988), as empresas não terão outra escolha a não ser lastrear toda sua atividade na informação. Drucker afirma que esta condição é reflexo de uma série de fatores entre os quais a transferência do centro de gravidade operacional dentro das empresas, passando rapidamente dos trabalhadores manuais aos trabalhadores intelectuais

O mercado exige, também, que a empresa, para sobreviver, tenha uma postura empreendedora e adote uma estratégia de inovação. Podemos perceber o perfil desta organização e indicar os problemas centrais de seus valores, estrutura e comportamento. Mas a tarefa de construir ainda está por se realizar. É o grande desafio administrativo dos próximos anos.

Entre as várias razões apontadas para se manter um acompanhamento regular do ambiente exterior, além da rápida mudança do macroambiente econômico, já comentado anteriormente, vários autores detalham uma série de outros fatores que devem fazer as organizações considerarem o desenvolvimento de sistemas de inteligência empresarial.

Para serem bem-sucedidas as empresas devem saber mais sobre o mercado a nível mundial, bem como os planos e intenções tanto dos consumidores como competidores internacionais.

Terceiro, a concorrência, além de global é muito mais agressiva e sofisticada. Verbas maiores para pesquisa e desenvolvimento, alianças e parcerias estratégicas com o objetivo de conquistar parcelas de mercado, acirrada competição em preço e qualidade, são algumas das características desta nova realidade e para qual a inteligência empresarial é um instrumento de acompanhamento destas mudanças, quando não ela própria uma forma de atuação competitiva.

Ela permite que as empresas definam suas estratégias mercadológicas a partir de um melhor entendimento de seus próprios produtos, mantendo-se ligadas aos mais novos desenvolvimentos de seu setor.

A necessidade de uma estratégia competitiva voltada para o futuro, que especifique como uma empresa pretende competir nos mercados que escolheu, nem sempre foi tão premente como hoje. Quando os mercados são estáveis ou

evoluem devagar, de forma previsível, e as regras da competição são aceitas por todos os jogadores, é possível prosperar por uma abordagem de tentativa e erro. Esta privilegia a manutenção dos programas e atividades que pareçam estar dando certo e abandonam aqueles que pararam de funcionar.

Na verdade, a empresa que está reagindo a eventos e estratégia somente é entendida depois do fato, buscando padrões consistentes na corrente de decisões tomadas aos poucos durante o ano. (Day, 1990).

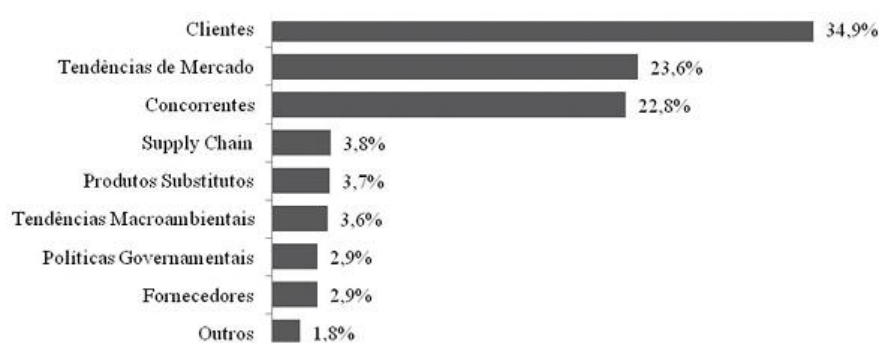
A suposição implícita de uma estratégia reativa é a de que a organização não pode se adaptar mais rápido do que as mudanças no ambiente. Esta nunca foi uma boa suposição, mas ela está ficando cada vez mais perigosa, em virtude da intensificação das forças em ação nos mercados competitivos.

Podemos elencar várias razões, entre elas, os mercados estão se fragmentando e os limites tradicionais tornam-se indistintos. Já os mercados nacionais, antes isolados, estão sendo transformados em mercados globais interligados. As vantagens competitivas estão mais difíceis de serem sustentadas enquanto os ciclos de vida se encurtam e os competidores globais lutam por mais mercados. Temos hoje um excesso de ofertas que intensificam ainda mais as pressões competitivas, dando aos clientes, maior poder de barganha. Os relacionamentos com os clientes estão mudando, à medida que eles reduzem o número de fornecedores e tecnologias da informação permitem ligações mais estreitas. Novas oportunidades de mercado estão sendo criadas a partir de mudanças demográficas e de estilo de vida, mudanças tecnológicas e crescentes preocupações ambientais. E por fim, arranjos organizacionais antiquados estão sofrendo nas mãos de organizações especializadas mais ágeis e empreendedoras.

Uma outra utilização da Inteligência Empresarial no processo decisório ocorre com o desenvolvimento de programas de Benchmarking. Tais programas são criados com a finalidade de levantar uma série de índices, comparando a empresa com concorrentes ou não, que são consideradas excelência em certas variáveis como produtividade, qualidade, atendimento e outras. Harkleroad (1992) destaca que Benchmarking e Inteligência Empresarial são atividades complementares, não exclusivas.

Dados da pesquisa realizada em 2009 pelo Instituto Brasileiro de Inteligência de Mercado (IBRAMERC) com mais de 130 empresas de grande expressão para o mercado brasileiro apontam para o crescimento da Inteligência de Mercado nas organizações.

Em 2008, 83,6% das empresas pesquisadas afirmaram a existência de ações de inteligência, o que representa crescimento de 16,1% sobre os 72,0% obtidos no ano anterior. Além disso, tais ações possuem diferentes focos, com destaque para as ações sobre clientes, tendências de mercado e concorrentes, conforme a Figura 1 (IBRAMERC, 2009).



IV. INTELIGÊNCIA COMPETITIVA

São nítidas as evidências da proliferação da Inteligência de Mercado no ambiente corporativo, conforme os dados da pesquisa realizada pelo Ibramerc (2009). Entretanto, mesmo com o avanço do tema no mundo corporativo, a Inteligência ainda encontra dificuldades para o desenvolvimento de uma teoria consistente do ponto de vista acadêmico. Por isso, Saayman et al. (2008) afirmam que ainda é necessário o desenvolvimento de uma visão holística sobre o tema.

De acordo com Tarapanoff & Gregolin (2001), a IC pode ser considerada uma nova síntese teórica no tratamento da informação para a tomada de decisão. Essas informações de caráter tecnológico, sobre o ambiente, clientes, concorrentes, o mercado e os produtos, são "[...] o processo de estudar qualquer coisa que possa tornar a organização mais competitiva e posicioná-la melhor no mercado".

Nesse sentido, Charity & Joseph (2013) identificam que as empresas com um processo bem-sucedido de Inteligência respondem mais rapidamente e de modo mais assertivo às mudanças no mercado, incluindo ações estratégicas dos concorrentes, e por isso tendem a ter maior sucesso no longo prazo.

Por outro lado, Nemutanzhela (2013) apurou que o papel atual da Inteligência na inovação de produtos e serviços está limitado a informar à gestão estratégica sobre as necessidades dos clientes, além de prover informações sobre os concorrentes, ajudando as empresas a se localizarem na escala competitiva. Por isso, o autor conclui que o poder revolucionário da Inteligência é subestimado, pois muitas vezes os alertas gerados não se transformam em ações da empresa. Nesse sentido, o estudo de Samtani & Capatina (2012) mostra que a teoria de Inteligência Competitiva ainda não está desenvolvida, com práticas bem definidas que permitam lidar com os insights do negócio.

A alta administração deve conduzir o esforço de Inteligência, mas todos os empregados devem ser envolvidos e realmente capacitados para contribuir com este esforço (LUECAL; DAHL, 1995; FULD, 2008).

Da mesma forma, Festervand e Murrey Junior (1993) definem Inteligência Competitiva como a informação sobre ações, capacidades e intenções do atual ou potencial concorrente, que supre a entrada de informações para a formulação de estratégias e objetivos a longo prazo. A busca da Inteligência envolve, além do uso de estatísticas de uso da indústria, a utilização de investigações sobre o concorrente para obter informações específicas disponíveis sobre a pessoa certa, no tempo certo.

V. GESTÃO DA INFORMAÇÃO

A cada dia que passa, a informação vem desempenhando um papel vital para as organizações. Gerencia-la de modo eficaz, usando-a como um recurso estratégico, contribui de maneira fundamental para um bom planejamento. Competir no cenário atual requer organizações que sejam proativas em suas ações de mercado, para que se possa assim auferir uma rentabilidade mais elevada.

De posse de informações antecipativas, pode-se orientar os recursos disponíveis, suas competências e habilidades, para fazer frente a exigências de mercado. Reagir de forma rápida e precisa são condições fundamentais para as empresas que desejam ser mais competitivas.

Para Lesca (1996), as empresas devem desenvolver mecanismos de pesquisa e de busca por dados e informações, consideradas críticas que ofereçam subsídio não apenas às atividades operacionais, mas sim auxiliem no processo de planejamento e na busca de melhor posicionamento. Para Fuld (2008), quem se destaca no mercado, ou seja, tem uma lucratividade mais elevada, são as organizações que executam as melhores estratégias.

De acordo com o exposto, isto é possível pelo monitoramento do ambiente, no qual podem ser identificados sinais fracos, que geralmente podem ser traduzidos em informações potenciais. Estes sinais são pouco evidentes e necessitam ser detectados e amplificados, o que requer que a empresa esteja organizada para a coleta, análise e sistematização da informação.

Estes sinais podem ser encontrados tanto no ambiente externo como no ambiente interno. Desta forma, os tomadores de decisão precisam compreender melhor os pontos fortes e fracos (ambiente interno) da organização para fazerem frente às oportunidades e ameaças (ambiente externo), (ANSOFF; McDONNELL, 1993; LESCA, 1996; MILLER, 2002).

Por sua vez, comunicação, para Chiavenato (2009) e Kotler (2012), é a transmissão de uma informação de uma pessoa a outra ou de uma organização a outra. A comunicação é o fenômeno pelo qual um emissor influencia e esclarece um receptor, ou ainda, comunicação é o processo pelo qual a informação é intercambiada, compreendida e compartilhada por duas ou mais pessoas, ou entre organizações, com a intenção de influenciar um determinado comportamento.

Neste contexto, insere-se o tomador de decisão onde os aspectos inerentes ao ambiente criam situações que, na maioria dos casos, estão fora do seu controle, conhecimento e compreensão, interferindo assim no processo de tomada de decisão. Assim sendo, o risco de insucesso está associado diretamente à capacidade da empresa em prover a informação. A chave para a

comunicação organizacional encontra-se na disposição e na estrutura de como a comunicação é dirigida às pessoas específicas e grupos que dela precisam para fins de trabalho, soluções de problemas, controle ou tomada de decisão.

A difusão das informações, segundo Lesca, Freitas e Cunha Junior (1996), ocorre quando estas estiverem disponíveis àqueles que podem transformá-las em ação, seja na formulação de estratégias ou na resolução de problemas. Seja qual for a informação existente na organização, seja interna ou externa ou ainda formal ou informal, deve-se permitir que haja acesso rápido a estas informações.

A integração proporciona a racionalização dos processos de gerenciamento de informação. Por meio dela, pode-se otimizar a utilização dos recursos envolvidos, fazendo com que todos tenham acesso e venham a ser os alavancadores na obtenção e difusão das informações na organização. Deveria se tornar a nova filosofia das empresas, vista com bons olhos pelos seus dirigentes.

A área de Inteligência Competitiva, por meio do uso de informações concorrenciais, contribui de forma significativa para a redução das incertezas e o aumento na qualidade do processo decisório empresarial. Por meio das operações de busca de inteligência, uma empresa pode detectar mudanças que tenham acontecido em seu ambiente de negócios, colocando-se em uma posição para tomar decisões mais efetivas do que as que têm sido tomadas sem a informação (Alter, 1996).

Aqui devem ser definidas as diretrizes, ou seja, as estratégias, políticas e objetivos a serem seguidos. Depois da elaboração do planejamento, este deve ser revisto de forma periódica de acordo com o monitoramento do ambiente, com os planos de ação e das necessidades por informação, a indústria deve utilizar os sistemas como recurso estratégico.

O monitoramento do ambiente externo deve ser feito de forma sistêmica a fim de identificar possíveis oportunidades e ameaças. A Inteligência Competitiva deve ser utilizada como recurso de prospecção a fim de coletar sinais fracos de mercado. A concretização destes sinais permite à empresa

investir seus recursos na qualificação de suas competências e habilidades, fazendo, assim, frente aos novos desafios.

As técnicas de Inteligência utilizam vários recursos, sejam estes por meio de visitação a feiras, acompanhamento das publicações científicas sobre áreas de interesse da empresa, registro de patentes, acompanhamento de estatísticas, análise dos concorrentes, entre outras técnicas.

Este monitoramento, por exemplo, pode ser feito com o auxílio da tecnologia da informação, por meio da utilização de *softwares* (robôs de busca, mineradores de dados, agentes inteligentes, entre outros) utilizando-se como base a Internet. Outras informações podem ser coletadas diretamente na memória organizacional, existente na empresa em forma de banco de dados. Com o auxílio da gestão do conhecimento pode-se identificar dados e elementos provenientes da percepção do colaborador, que podem transmitir sinais fracos sobre uma possível movimentação do concorrente.

Com o cruzamento destas informações, provenientes do ambiente interno, pode-se orientar o processo de Inteligência. Esta composição de dados e informações forma um mosaico que permite, conforme Lesca (1996), a construção de um quebra-cabeça, que proporcionará visualizar uma possível tendência, que poderá ocorrer em um futuro próximo.

Essas constatações reforçam a indicação constante da literatura da área de Marketing de que uma postura de Orientação para o Mercado, associada a uma postura de Orientação para Aprendizagem, tem forte probabilidade de influenciar positivamente a Inovação de Produtos nas organizações, contribuindo para a obtenção de vantagem competitiva a longo prazo (Slater e Narver, 1995).

VI. DIFERENCIAÇÃO DE MERCADO

A transformação dos sinais de alerta em força motriz, primeira etapa do processo de inteligência, consiste na transformação de sinais fracos e dispersos, encontrados no ambiente externo; sinalizando tendências, isto é, oportunidades e ameaças do mercado. Essa transformação objetiva a avaliação e a reformulação de objetivos, bem como consiste na alavancagem de recursos necessários para sua implementação na empresa. As informações qualificadas

como força motriz devem ser difundidas por toda a organização para que haja o máximo de envolvimento de todos os participantes.

Por meio do processo de Inteligência, a empresa poderá conhecer e entender melhor o seu ambiente. Desta forma, poderá perceber quais as ações dos concorrentes, seus pontos fortes e fracos, sucessos e fracassos, as necessidades dos clientes, as capacidades dos fornecedores, novas tecnologias e, enfim, pode controlar melhor a situação do mercado, ganhando em tempo e competitividade perante a concorrência. Além disso, a utilização dos recursos que a área de Inteligência coloca à disposição permite agregar valor à tomada de decisão, possibilitando formas de diferenciação de atividades, de produtos e de serviços, favorecendo assim, a criação de vantagens competitivas sustentáveis (Miller, 2002; Fuld, 2008).

Por conseguinte, torna-se necessário o diagnóstico interno, bem como o monitoramento prospectivo do ambiente. Aqui se ressalta a importância da informação interna e externa para o processo de gestão estratégica.

Observa-se que a informação externa proveniente do monitoramento do ambiente exerce um papel fundamental para a análise de como a empresa está posicionada no atual cenário econômico. Estas informações proporcionam condições para que haja um reposicionamento, bem como a concepção de estratégias possíveis que atendam aos objetivos já estabelecidos. O processo deve ser sistêmico e realimentado com novas informações (Lesca, 1996; Miller, 2002).

Avaliação Orientada para os Clientes: Baseiam-se nos clientes para fazer a comparação da empresa com seus concorrentes, ao invés de usar opiniões coletivas da equipe gerencial. Esta perspectiva se apoia em análise detalhada de benefícios aos clientes e da satisfação relativa dentro dos segmentos de uso final, do cliente para empresa. Identifica as ações necessárias para garantir novas vantagens. Esta orientação “do mercado para trás” é mais evidente em indústrias fragmentadas onde há numerosos concorrentes, cada um tentando demarcar uma posição distinta em um mercado altamente segmentado.

VII. MÉTODO

Para compreender de forma aprofundada o dia-a-dia e as atribuições de um departamento de Inteligência de Mercado, optou-se por aplicar uma pesquisa qualitativa, exploratória e descritiva, tendo em vista que a análise da prática em outras empresas, juntamente com a pesquisa teórica, dará maior embasamento para criação de um novo departamento.

De acordo com Malhotra (2001) a pesquisa qualitativa é definida como uma técnica de "...pesquisa não-estruturada, exploratória, baseada em pequenas amostras, que proporciona *insights* e compreensão do contexto do problema" que está sendo estudado. Outros autores, buscando serem mais claros e diretos, citam que seu objetivo é simplesmente compreender o que está na mente do interlocutor (Aaker; Kumar; Day, 2001).

Para alguns pesquisadores (Cahill, 1998) existem várias razões para se utilizar essa pesquisa qualitativa em marketing, como, por exemplo: alcançar a compreensão de determinadas razões, determinar o grau de preferência dos consumidores em relação a marcas concorrentes, descobrir motivações subjacentes, desenvolver uma compreensão inicial de um problema, dentre outras.

Para o levantamento de dados foi utilizada a técnica de entrevista em profundidade, com o apoio de um formulário semiestruturado que continha as seguintes perguntas:

“Como é o seu trabalho no dia-a-dia?”

“Quais relatórios e demandas fazem parte da sua rotina?”

“Quais profissionais são imprescindíveis no setor?”.

Na entrevista, com média de duas horas de duração, foi permitido ao entrevistado explanar suas experiências, tarefas, desafios e opiniões sobre a atividade na empresa em que trabalha.

A entrevista em profundidade foi identificada como melhor método neste estudo, pois se caracteriza como recurso metodológico que busca, com base em teorias e pressupostos definidos pelo investigador, recolher respostas a partir da experiência subjetiva de uma fonte, selecionada por deter informações que se

deseja conhecer. Desta maneira, como na análise de Demo (2001) sobre pesquisa qualitativa, os dados não são apenas colhidos, mas também resultado de interpretação e reconstrução pelo pesquisador, em diálogo inteligente e crítico com a realidade. Nesse percurso de descobertas, as perguntas permitem explorar um assunto ou aprofundá-lo, descrever processos e fluxos, compreender o passado, analisar, discutir e fazer prospectivas.

A amostra foi escolhida de forma intencional, onde treze profissionais de Curitiba-PR foram contatados pelo LinkedIn. Destes, cinco se propuseram a participar da pesquisa. As entrevistas foram realizadas em seus locais de trabalho e como critério de inclusão, os profissionais deveriam ter mais de cinco anos de experiência na área e atuar em um cargo de gestão de uma empresa de grande porte.

Para respeitar o anonimato, os entrevistados serão identificados por letras:

Entrevistado	Sexo	Tempo Experiência (anos)	Setor que Atua	Cargo
A	M	18	Telecomunicação	Gerente
B	F	12	Educação	Coordenador
C	M	8	Logística	Gerente
D	F	16	Máquinas Pesadas	Gerente
E	F	10	Papel	Coordenador

A análise dos dados, seguindo o modelo qualitativo adotado, centrou-se na análise das informações levantadas, mediante as anotações feitas durante as entrevistas, posteriormente foi feita a exploração do material e interpretação dos dados.

VIII. RESULTADOS E ANÁLISE DE DADOS

O principal diferencial apontado pelos entrevistados é a busca constante pelo aperfeiçoamento, amplo conhecimento de softwares matemáticos (Excel) e criatividade na busca pelas informações.

Os entrevistados A, B e D iniciaram o departamento em suas empresas sem auxílio de uma equipe e depois de alguns anos apresentando resultados,

foi possível a contratação de profissionais. Como a área é relativamente nova no mercado, os entrevistados relataram a dificuldade em contratar especialistas em Inteligência de Mercado. Devido a isso, a opção é contratar profissionais de áreas relativas e treiná-los para a função.

O profissional ideal para atuar na área, segundo os entrevistados, é uma pessoa analítica, proativa, dinâmica e que tenha facilidade com números. O departamento geralmente é composto por profissionais da área de administração, engenharia, estatística e marketing. Devido a essa pluralidade, o setor é dinâmico e capaz de atender demandas variáveis e complexas.

O setor é constantemente solicitado por todos os departamentos de sua empresa, mas seu principal cliente é a área comercial. Os entrevistados D e E são responsáveis pelas metas da área de vendas, acompanhamento da performance do vendedor, definição da carteira de clientes e pelos relatórios comerciais. Em suas respectivas companhias, a área de Inteligência atua como um “monitor” do setor comercial, cobrando resultados e *feedbacks*. Nestas situações, a dinâmica adotada tem trazido bons resultados para as empresas, onde o faturamento tem aumentado a cada ano.

Em empresas onde o setor recebe investimento financeiros, é contratado consultorias e pesquisas especializadas, que auxiliam nas análises de dados, planejamento, desenvolvimento de novos produtos, abertura de novos mercados e decisões estratégicas. Para as companhias onde não há essa opção, a área atua com dados gratuitos de empresas reguladores, organizações sem fins lucrativos, institutos de pesquisas governamentais, como IBGE, IPEA, sindicatos, mídia especializada e o relacionamento interpessoal. Muitos mantêm um bom relacionamento com seus concorrentes, vendedores e representantes para troca de informações.

Como já abordado, a área de inteligência auxilia todos os setores de uma empresa. Como exemplo, o profissional da área de telecomunicação foi responsável pela criação de um novo programa voltado ao mercado PET, depois de analisar a quantidade de *petshops* na cidade e a franca expansão do setor. O entrevistado da área de educação, definiu o novo local para a construção de uma escola de ensino médio. Com base na análise de mercado de papel, o profissional de Inteligência deste setor estabeleceu novas metas para equipe

comercial, elevando em 15% o faturamento anual da companhia. Estes são alguns exemplos de como uma área de Inteligência bem estruturada contribui positivamente no resultado de uma empresa.

As demandas solicitadas são variáveis, por isso a área deve estar preparada para inúmeras situações. A constante pesquisa, atualização e aperfeiçoamento do setor é de grande importância, pois as solicitações não devem demorar para serem respondidas. Por isso, a proatividade é característica primordial entre os profissionais, segundo nossos entrevistados.

As diversidades de temas pesquisados se adequam a cada setor. Como exemplos citados foram: qual a média de mensalidade praticada pelo concorrente? Quais novos cursos técnicos são tendência para o próximo ano? Quais setores anunciam em rádio em uma área com expansão populacional? Quais linhas férreas serão ocupadas na próxima safra? Quais linhas tem maior capacidade de escoamento em uma área com chuva recorrente? Qual o PIB e o índice de evasão escolar para a abertura de uma nova empresa de máquinas pesadas? Qual a evolução do consumo de papel por gráficas? Qual tipo de produto mais exportado pelo concorrente?

Com relação a divulgação das informações e dados levantados pela área, é realizado apenas entre as áreas de gestão da empresa (diretoria e gerência). Números e estratégias são informações confidenciais, que a área de Inteligência deve preservar e manter sob sigilo.

Apresentação dos resultados se dá geralmente em forma de apresentação em PowerPoint ou planilhas de Excel. Porém, os entrevistados ressaltaram que o layout deve ser alterado em curtos períodos, para despertar e incentivar a leitura nos interlocutores.

O acompanhamento dos concorrentes e o mercado onde está inserido a companhia é de extrema importância para o setor. Todas as empresas pesquisadas contrataram uma assessoria de imprensa que mapeia o setor diariamente e envia o clipping de notícias. Informações sobre concorrentes, produtos, economia, variação do dólar, exportação, importação e tendências de mercado são os temas de interesse em comum entre os pesquisados.

Os setores abordados mantêm uma rotina com a produção de relatórios e pesquisas, diárias, semanais e mensais. Apesar de segmentos diferentes, os profissionais ressaltaram a importância de seguir o cronograma proposto pela área, mesmo com as novas demandas que são solicitadas diariamente. Esta atitude mantém o setor em evidência e reforça sua credibilidade.

A manutenção de um CRM é uma ferramenta amplamente utilizada pelos entrevistados C, D e E. Esta é uma das ferramentas que o setor utiliza para atuar junto aos clientes, realizar pesquisas, buscar dados para relatórios e desenvolver planejamentos de mercado. O CRM se mostra eficiente principalmente em empresas com foco B2B e como suporte aos seus parceiros comerciais.

Outro segmento que a área de Inteligência é responsável é pelo acompanhamento de feiras e eventos. Os profissionais consultados acompanham a agenda do seu setor e identifica as melhores oportunidades, seja como expositor ou visitante. Todos os entrevistados concordam que o relacionamento interpessoal é imprescindível para profissionais dessa área e eventos e feiras são ótimas oportunidades para troca de experiência, monitoramento do mercado e dos concorrentes, além do reforço de marca.

Quando o setor de Inteligência identifica um novo segmento de mercado, desenvolve um novo relatório ou atua em parceria com outro setor da empresa, é de responsabilidade do departamento realizar os treinamentos e a capacitação necessária para as demais áreas da empresa. Bem como, trazer soluções e ferramentas que melhorem a performance da equipe comercial, caso necessário.

Por fim, os cinco entrevistados ressaltaram que a alta hierarquia da companhia deve estar comprometida em incentivar e fomentar o setor. Os profissionais relatam que encontraram e ainda encontram dificuldade em implantar novos projetos e soluções, grande resistência em mudanças pelos demais colegas e “serem ouvidos”. Por isso, diretoria e gerência são importantes para longevidade e concretização do departamento.

IX. CONCLUSÃO

Conforme apresentado neste artigo, as empresas em um ambiente competitivo devem definir estratégias adequadas com o intuito de orientar seus

esforços, competências e habilidades, que lhe permitam antecipar-se aos demais. Isto requer um exercício diário de monitoramento do ambiente interno e externo, que proporciona condições de elaborar um planejamento e desenvolvimento de estratégias adequadas.

Com a pesquisa teórica corroboramos a importância do setor de Inteligência em uma empresa e, quando bem utilizada, ela auxilia e traz resultados consistentes para qualquer companhia. Porém, os entrevistados da pesquisa relatam as dificuldades em implantar seus projetos e desenvolver novas ferramentas de trabalho em suas empresas. Muitas vezes os resultados veem a médio e longo prazo, exigindo maior fundamentação teórica e mercadológica pelo setor.

A pesquisa nos mostrou que o trabalho na área de Inteligência é extremamente dinâmico, apesar de ser pautado em números, gráficos e planilhas. O profissional deve estar em constante aprendizado e busca de novas informações, exercitando sua criatividade diariamente e visão holística do negócio.

O trabalho requer extrema responsabilidade, pois muitas decisões estratégicas da companhia são pautadas pelos dados que o setor fornece. Além disso, o departamento é visto como fonte de informações da empresa e deve estar sempre preparado para novas demandas e oportunidades.

Os dados sugerem que o setor leva tempo para ser estruturado e explorado em sua capacidade total. Muitas vezes os resultados devem vir antes dos investimentos, o que exige mais ainda da profissional responsável. Neste momento, a criatividade e a proatividade, citadas na pesquisa, são primordiais para o futuro do departamento.

Por fim, podemos concluir, que um departamento de Inteligência de Mercado, composto por profissionais de diversas áreas, comprometidos e assertivos em suas propostas, traz excelentes resultados para empresas que investem e incentivam o setor, principalmente em companhias de grande porte.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AAKER, D. A.; KUMAR, V.; DAY, G. S. **Pesquisa de Marketing**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2001. p.756.
- ALTER, S. **Information systems: a management perspective**. Canada: The Benjamin/Cummings Publishing Company, 1996.
- ANSOFF, H. I.; McDONNELL, E. J. **Implantando a administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1993.
- BACELLAR, A. **A Análise de Dados na Pesquisa Qualitativa**. Revista Episteme, Tubarão-SC: Editora Unisul, 2000.
- BAKER, W. E.; SINKULA, J. M. **Orientation, market orientation, and innovation: integrating and extending models of organizational performance**. Journal of Market-Focused Management, v. 4, n. 4, p. 295-308, Dec. 1999.
- BECKER, Jan; HOMBURG, Christian. **Market-oriented management: a systems-based perspective**. Journal of Market-Focused Management, Boston, v. 4, n. 1, p.17-41, Jun. 1999.
- CAHILL, D. J. **When to use Qualitative Methods: how about at the midpoint?** Marketing News, Chicago, IL, v.32, n.1, p.15-17, jan. 1998.
- CHARITY, A. E. & JOSEPH, I. U. (2013). **Manage competitive intelligence for strategic advantage**. European Journal of Business and Management, 5(3), 1-9.
- CHIAVENATO, I. **Administração nos novos tempos**. Rio de Janeiro: Campus, 2009a.
- DAY, G. S. **A empresa orientada para o mercado: compreender, atrair e manter clientes valiosos**. Porto Alegre: Bookman. 2001.
- DAY, G. S. **Estratégia Voltada Para o Mercado – Processos para Criação de Valor Dirigidos ao Cliente**. São Paulo: Record. 1990.
- DEMO, Pedro. **Pesquisa e informação qualitativa: aportes metodológicos**. Campinas: Papirus, 2001.
- DICKSON, P. R. **The static and dynamic mechanics of competition: a comment on Hunt and Morgan's comparative advantage theory**. Journal of Marketing, v. 60, n. 3, p. 102-106, 1996.
- DRUCKER, P. F. **The practice of management**. New York: Harper & Row, 1954.

FESTERVAND, T. A.; MURREY JUNIOR, J. H. **Competitive Intelligence Systems for the Independent Insurance Agent**. CPCU Journal, v. 46, n. 1, p. 31-37, mar. 1993.

FULD, L. **Inteligência competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 2008.

HARKLEROAD, David H. **Competitive Intelligence: a new benchmarking tool**. Management Review, Saranac Lake, V. 81, n. 10, p. 26-9, Oct. 1992

Instituto Brasileiro de Inteligência de Mercado - IBRAMERC. (2009). Panorama de aplicação de inteligência de Mercado no Brasil: cenário 2008.

JAWORSKI, B.; KOHLI, A. **Market Orientation: antecedents and consequences**. Journal of Marketing, Nova Iorque, v.57, n.3, p. 53-70, 1993.

KOHLI, A. K.; JAWORSKI, B. J.; KUMAR, A. **MARKOR: a measure of market orientation**. Journal of Marketing Research, v. 30, n. 4, p. 467-477, Nov. 1993.

KOTLER, P. **Administração de Marketing**. 14. ed. São Paulo: Prentice-Hall, 2012.

LESCA, H. **Inteligência competitiva para decisão estratégica**. Porto Alegre: PPGA, UFRGS, 1996. Documento de palestra.

LESCA, H.; FREITAS, H.; CUNHA JUNIOR, M. **Como produzir um senso útil para as ações dos dirigentes**. Revista Eletrônica de Administração, n. 3, 1996.

LÉVY, P. (2004). **As tecnologias da inteligência: o futuro do pensamento na era da informática**. Rio de Janeiro: Editora 34.

LUECAL, S.; DAHL, P. **Gathering Competitive Intelligence**. Management Quarterly, v. 36, n. 3, p. 2-10, 1995.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001. p. 720.

MARCHETTI, R. Z. **Diversidade e Tendências das Pesquisas Qualitativas de Marketing**. In: Caderno de Ciências Sociais Aplicada. p.15-24, Curitiba: Editora UFPR, 1995.

MARCONI, M. A., & LAKATOS, E. M. (2010). **Fundamentos da metodologia científica** (7a ed.). São Paulo: Atlas.

MATSUNO, K.; MENTZER, J. T.; RENTZ, J. O. **A refinement and validation of the Markor scale**. Journal of the Academy of Marketing Science, v. 28, n. 4, p. 527-539, 2000a.

MILLER, J. P. **O milênio da Inteligência Competitiva**. Porto Alegre: Bookman, 2002.

NARVER, J. C.; SLATER, S. F. **The effect of market orientation on business profitability.** Journal of Marketing, v. 54, n. 4, p. 20- 35, Oct. 1990.

NARVER, John C., SLATER, Stanley F. e TIETJE, Brian. **Creating a Market Orientation.** Journal of Market-Focused Management, vol. 2, 1998.

NEMUTANZHELA, F. (2013). **The effect of competitive intelligence in product & service innovation using a need pull modell.** International Journal of Management & Information Technology, 3(2), 12-15.

SAAYMAN, A., PIENAAR, J., PELSMACKER, P., VIVIERS, W., CUYVERS, L., MULLER, M. L., & JEGERS, M. (2008). **Competitive intelligence: construct exploration, validation and equivalence.** Aslib Proceedings: New Information Perspectives, 60(4), 383-411.

SAMTANI, M. & CAPATINA, A. (2012). **Achieving the next level of Growth through Competitive Intelligence Practices: an Exploratory Study of Romanian Offshore Technology Service Providers.** Annals of Dun Ǎ frea de Jos University. Fascicle I: Economics and Applied Informatics, 8(3), 15-20.

STEINMAN, C., DESHPANDÉ, R., & FARLEY, J. U. (2000). **Beyond market orientation: when customer and suppliers disagree.** Journal of the Academy of Marketing Science, 28(1), 109-119.

TAPSCOTT, D.; CASTON, A. **Mudança de paradigma: a nova promessa da tecnologia da informação.** São Paulo: Makron-McGraw-Hill, 1995.

TARAPANOFF, K.; GREGOLIN, J. A. **Inteligência organizacional e competitiva.** Brasília: Ed. Universidade de Brasília, 2001.

ZANGOUEINEZHAD, A. & MOSHABAKI, A. (2009). **The role of structural capital on competitive intelligence.** Industrial Management & Data Systems, 109(2), 262-280.