

UM ESTUDO DE CASO SOBRE O USO DA INTELIGÊNCIA DE MERCADO NO DESENVOLVIMENTO DO PLANEJAMENTO

Wilian Feitosa¹

RESUMO

O objetivo deste artigo é verificar o processo de implantação e as dificuldades oriundas do processo de formalização do processo de inteligência de marketing no planejamento, a partir de um estudo de caso. Diversos autores têm conceituado como capturar essas informações, como avaliar a concorrência, como avaliar a posição competitiva da empresa e disseminar essas informações com vistas a reagir ao novo contexto. Quatro diferentes abordagens teóricas foram utilizadas. Como método, este estudo optou por analisar uma organização por um período de quatro anos, que correspondeu ao período da execução de um projeto. Outros estudos de caso foram realizados anteriormente (por exemplo, MELO *et al*, 2008), mas nenhum utilizou de dados longitudinais como os deste estudo. O método foi o da observação participante (VAN MANNEN, 2006), epistemologicamente interpretativista (SCHWANDT, 2006). Dentre as implicações, podem ser considerados a) uma consideração aos desafios na implantação de projetos de inteligência de mercado no que se refere ao compartilhamento de informações estratégicas b) a necessidade de *enforcements* periódicos na implantação de projetos e c) a constatação de que os resultados de projetos têm demonstração de resultados complexa.

Palavras chave: Planejamento, Inteligência de mercado, compartilhamento de informações

ABSTRACT

The aim of this paper is to verify the deployment process and the difficulties arising from the process of formalizing the process of marketing intelligence in planning, from a case study. Several authors have conceptualized how to capture this information, how to evaluate the competition, how to evaluate a company's competitive position, and disseminate this information in order to react to the new context. Four different theoretical approaches were used. As a method, this study chose to examine an organization for a period of four years, which corresponded to the period of execution of a project. Other case studies were carried out previously (for example, Melo et al, 2008) but none used longitudinal data as this study. The method was participant observation (Van Mannen, 2006), epistemologically interpretive (Schwandt, 2006). Among the implications may be considered a) the challenges in implementing projects of market intelligence regarding the sharing of strategic information b) the need for periodic enforcements in the implementation of projects and c) the finding that demonstration of results of a project could be complex.

Keywords: *strategic planning, market intelligence, sharing*

¹ Doutorando na EAESP FGV. Mestre em administração de empresas pela FEA USP. E-mail: wrfeitosa@hotmail.com

INTRODUÇÃO

Um dos temas clássicos em planejamento e marketing diz respeito à maneira como se capta e distribui internamente às organizações informações sobre o mercado. Essa atividade foi bastante influenciada pela profusão de novas idéias e tecnologias que surgiram no mercado de meados dos anos 90 até os dias de hoje.

Tais novas tecnologias permitiram aos praticantes e a academia melhorar sua convivência com o ambiente de negócios que sempre apresentou abundância de informações, tanto no ambiente interno quanto no externo (KELLEY, 1965), mas que nos últimos vinte anos viveu um extraordinário crescimento, fruto do compartilhamento de dados oriundo, entre outros, da internet. Isso tem afetado o funcionamento das economias globais e nacionais, o papel dos governos e a forma como trabalhamos e vivemos (FOWLER, 2003).

Nesse ambiente, a maneira como as firmas têm se utilizado das ferramentas a sua disposição, incluindo tecnologia da informação, tem se tornado mais um elemento no ambiente competitivo.

Em áreas em que a natureza da atividade é turbulenta e pouco rotineira isso é particularmente notável e desafiador. Áreas funcionais como vendas, marketing e de operações financeiras geram muitos dados e nem sempre conseguem converter tais dados em informações. Obter informações melhores do mercado e de seus concorrentes pode fazer a empresa se tornar apta a gerar mais valor ao cliente, se tornando mais competitiva.

Para estratégia, é necessário informações organizadas sobre o ambiente, mercado, governos. Muitas empresas construíram sistemas para coleta e organização de informações externas (CARVALHO, 1997). Algumas adquiriram ferramentas prontas de outras empresas.

Assim, uma das tarefas do administrador, em especial os de alta gestão das organizações, que é planejar, é diretamente influenciada, pois compreender os fenômenos e o ambiente em que atua é o primeiro passo no processo de planejamento.

Diversos autores têm estudado o papel da inteligência de mercado no planejamento empresarial. Meunier-FitzHugh e Piercy (2006), por exemplo, estudaram o papel dos vendedores como fonte de inteligência de mercado e o quão complexa pode ser a integração dessa fonte nas demais. Al-Allak (2010), por sua vez, discutiu o uso de ferramentas de baseadas na internet para melhorar a captação de informação e geração de inteligência. Recentemente, Johnson *et al* (2010) estudaram os tipos de informação que mais são utilizadas em empresas de pequeno e médio porte de alimentos para adquirir inteligência de mercado.

Percebe-se uma lacuna teórica, que é verificar o processo de implantação e as dificuldades oriundas do processo de formalização do processo de inteligência no planejamento.

Sendo assim, o objetivo desse artigo é verificar o processo de implantação e as dificuldades oriundas do processo de formalização do processo de inteligência de marketing no planejamento, preenchendo essa lacuna teórica, discutindo os conceitos de inteligência de mercado e competitiva, localizando sua aplicação no planejamento de marketing em um caso real.

REVISÃO DA LITERATURA

Nesse tópico, serão apresentados o conceito de inteligência de mercado, inteligência competitiva e o processo de análise da concorrência, para posterior proposição de um modelo integrativo que permita melhor analisar o caso a ser estudado.

O ambiente de marketing é composto por variáveis incontroláveis (políticas, econômicas, sociais, tecnológicas) e por variáveis controláveis, que dizem respeito as decisões de marketing da empresa (preço, produto/serviço, distribuição, comunicação, por exemplo). Nele, as variáveis incontroláveis do ambiente influenciando as transações entre empresa, seus concorrentes e o mercado.

A estratégia comercial de cada empresa dependerá da seleção de clientes e segmentos no ambiente de marketing e do tipo de posicionamento, conforme Toledo e Amigo (1994), que a empresa deseja em cada cliente/segmento. Ou seja, a atuação no ambiente de marketing dependerá do foco de cada empresa.

Para identificar e avaliar sua atuação, a empresa poderá recorrer às ferramentas que dão suporte a essa estratégia, registrando as transações ocorridas nos diferentes elos do ambiente de marketing. Esse registro compõe o sistema de informações de marketing, o qual é composto, além desses registros internos da empresa, por inteligência de mercado, sistema de apoio à decisão e pesquisa de mercado (MINCIOTTI, 1993; RODRIGUES FILHO, 1985).

Inteligência de mercado

A inteligência de mercado é, então, parte do sistema de informações de marketing. Ele é composto pelo monitoramento de mercado, envolvendo dados dos concorrentes e do próprio mercado (TOLEDO; HEMZO, 1994).

Alguns autores localizam essa atividade dentro de processos maiores. Por exemplo, Day (2001) define que a empresa orientada para mercado tem uma base de dados

compartilhada e sua cultura, suas aptidões e sua estrutura são coerentes. As aptidões são “conjuntos complexos de habilidades e conhecimento acumulado exercidos através dos processos organizacionais, que capacitam as empresas a coordenar atividades e a fazer uso de seus ativos”. Dentre esses processos estaria a inteligência de mercado.

Já Kohli e Jaworski (1990) consideram a orientação de mercado como o processo com que a organização identifica, dissemina e utiliza informações de mercado, ou seja, a inteligência de mercado também seria parte dessa orientação. O quadro 1 detalha esses conceitos.

Orientação para Mercado	Geração em toda a organização de inteligência de mercado, relativa às atuais e futuras necessidades dos clientes, disseminação da inteligência entre os departamentos, e a resposta de toda a organização a esta inteligência
Geração de Inteligência	Refere-se à coleta e análise tanto das necessidades/preferências dos consumidores, quanto das forças (ex.: ambientes macro e de tarefas), que influenciam o desenvolvimento e refinamento destas necessidades.
Disseminação de Inteligência	Disseminação de inteligência – consiste no processo e medida de troca de informação de mercado em uma dada organização. Pelo fato de o foco da disseminação da informação é a unidade estratégica de negócio (UEN) como um todo, as atenções devem ser balanceadas tanto entre as transmissões horizontais (ex.: interdepartamentais), quanto às transmissões verticais de informações do ambiente de mercado
Resposta à Inteligência	Reação à inteligência – diz respeito à ação tomada em resposta à inteligência que é gerada e disseminada

Quadro 1: Relação entre Orientação de Mercado e inteligência de mercado

Fonte: Kholi e Jaworski (1990)

Inteligência Competitiva

Por outro lado, alguns autores dedicaram a explicar o conceito de inteligência competitiva. A Inteligência Competitiva, segundo Prescott (2002), é o processo legal e ético de coletar, analisar e aplicar informações sobre as potencialidades, as vulnerabilidades e as intenções da concorrência. É uma sistemática de recuperação e tratamento de informações competitivas dos ambientes interno e externo da empresa, transformando-as em produtos e comunicando-os ao tomador de decisão. Pode-se considerar que a inteligência competitiva é um item de sistema de informações de marketing e que consolide mais de um item dos quatro mencionados anteriormente.

O maior desafio das organizações e dos gestores hoje é obter a informação relevante em tempo e a tempo para a tomada de decisão (CARVALHO, 1997). É comum, ainda entre executivos, a sensação de que informações valiosas são perdidas nos meandros da organização (MINCIOTTI, 1993).

Já segundo a SCIP (2007), o escopo da Inteligência Competitiva é maior e tem a finalidade de a) Análise e avaliação de conjunturas; b) Antecipação de surpresas inevitáveis; c) Monitoramento de variáveis conjunturais; d) Descoberta de novos e/ou potenciais concorrentes; e) Aprendizado com o sucesso ou o fracasso de terceiros; f) Avaliação de ameaças e identificação de oportunidades; g) Aquisição de tecnologias, que facilitem o desenvolvimento de novos produtos e de processos produtivos e negócios; h) Monitoramento dos ambientes político, legal e regulatório; i) Suporte ao planejamento, à decisão e implementação de estratégias; j) Obtenção de respostas mais rápidas e efetivas às mudanças capazes de afetar a competitividade e a sobrevivência das empresas, particularmente em situações de crise.

O processo de inteligência competitiva se inicia pela etapa de coleta de dados, passando pela exploração, distribuição e finalizando com a aplicação de mecanismos de segurança das informações e conhecimentos descobertos. Sendo assim, entende-se que o processo de IC tem as seguintes etapas.

- a) Identificação da necessidade de informação: identificar as necessidades de informações (tomada de decisão), quais delas podem ser sanadas e quais precisam de dados externos.
- b) Identificação e análise de fontes de informação: depois de identificadas as necessidades das informações, é necessário identificar onde essas informações podem ser recuperadas (fontes). Essas fontes podem ser internas e externas. No caso de fontes externas é preciso saber o formato, o tempo de acesso e custo das informações.
- c) Coleta: é a busca da informação ou dados nas fontes identificadas.
- d) Filtragem: as informações irrelevantes devem ser descartadas e as relevantes selecionadas.
- e) Distribuição: os dados ou informações devem ser encaminhados às pessoas que expressam sua necessidade.
- f) Exploração: corresponde à transformação dos dados em informação e conhecimento.
- g) Segurança: após adquiridos os conhecimentos e informações, estes devem ser postos em prática (utilizados na tomada de decisão) e guardados em local seguro para que não caiam nas mãos dos concorrentes.

Em sua concepção, a inteligência competitiva inclui tanto o conceito de gestão da informação quanto o de gestão do conhecimento, acrescentando a dimensão do método de monitoramento de informações ambientais, para o planejamento e gestão da

organização/empresa (TARAPANOFF, 2001). A Inteligência Competitiva subsidia a decisão estratégica, conforme demonstra a Figura 1, abaixo:

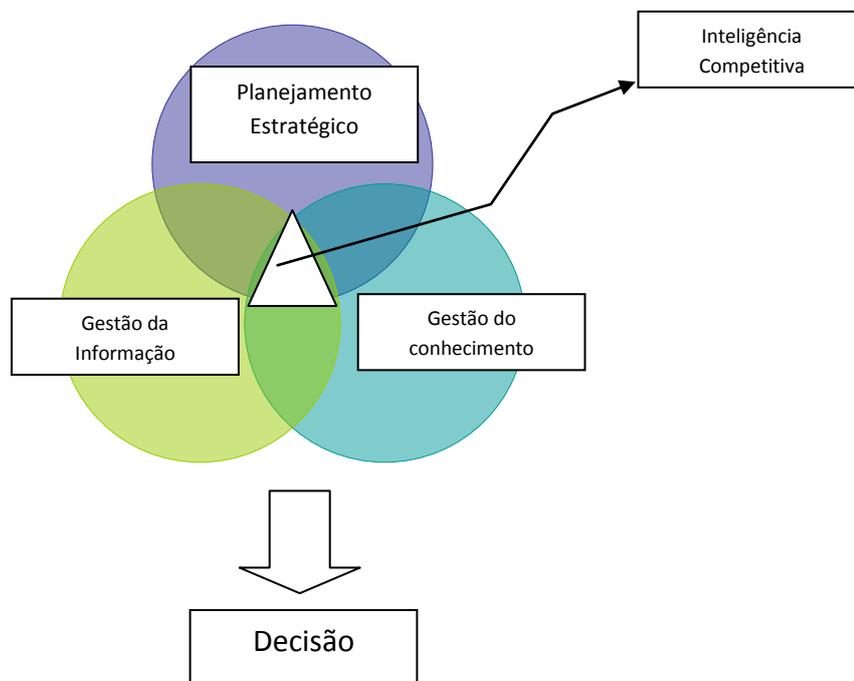


Figura 1: Concepção da Inteligência Competitiva

Fonte: TARAPANOFF (2001)

A Inteligência Competitiva utiliza informações que ultrapassam as barreiras funcionais de marketing. Tais informações pertencem à empresa e, portanto, caberá à empresa nomear adequadamente um possível gestor às atividades mencionadas. De acordo com a SCIP (2007), “a maioria das operações de Inteligência Competitiva está sob a direção da equipe de planejamento estratégico”. Portanto, é plausível que algumas dessas atividades fiquem alocadas em diferentes áreas funcionais, incluindo a área de gestão de tecnologia da informação. Marketing é um possível usuário dessas informações.

Análise dos Concorrentes

Cravens (1994) propõe um método para a avaliação da competição, dividido em seis etapas, como segue: 1. Análise da Estrutura e das Características do Setor; 2. Identificação e Análise dos Grupos Estratégicos; 3. Identificar e descrever os concorrentes-chave; 4. Avaliar

os concorrentes- chave; 5. Antecipar as ações dos concorrentes e 6. Identificar novos concorrentes. A seguir, cada uma dessas etapas será comentada.

1. Análise da Estrutura e das Características do Setor

Cravens afirma que a primeira etapa da análise dos concorrentes seja a definição das características e da estrutura do setor de atuação.

Ele sugere que a concorrência se dá em diferentes níveis: em nível de marca, em nível de produtos substitutos, concorrência por recursos escassos do público-alvo e em relação à amplitude geográfica dos players.

Não é uma tarefa trivial identificar seus concorrentes. Muitas vezes essa identificação não é óbvia. Cravens visualiza todos os potenciais concorrentes divididos em camadas, segundo a classificação mencionada no parágrafo anterior. Este esforço de identificação em camadas ajuda a tomada de consciência da existência de players distantes dos concorrentes mais diretos, mas que disputam o mesmo mercado. Tal esforço de classificação enseja análise que permite à empresa se preparar para ameaças presentes ou potenciais na arena competitiva.

Segundo o autor, a empresa deve ainda ter clareza quanto à estrutura do mercado. A ocorrência de monopólio, oligopólio, concorrência monopolística, ou concorrência pura terá implicações diretas sobre decisões de preço, inovação, investimentos e incorporação de outras empresas. É importante lembrar que esta estrutura define o poder de barganha dos participantes do mercado e as barreiras de entrada dos mesmos.

Ainda dentro da análise da estrutura, o autor menciona o trabalho de Porter ao identificar diferentes níveis de maturidade de cada setor. Dentro desta abordagem, as indústrias estão em diferentes estágios de seus respectivos ciclos de vida, com as implicações sobre seus respectivos níveis de atratividade. Cravens sugere que a avaliação do ciclo de vida dos produtos de cada setor pode ser uma referência adequada da maturidade do setor.

A análise da estrutura deverá considerar, ainda, segundo Cravens, a análise da cadeia de valor da empresa, verificando se a mesma está contida no mesmo setor, bem como seus focos de poder e tendências futuras.

2. Identificação e Análise dos Grupos Estratégicos

Após o mapeamento de quais são os players do mercado e em que nível atuam, uma definição útil é a dos grupos estratégicos. Grupos estratégicos são conjuntos de empresas que têm estratégias semelhantes.

Para tanto, podem ser utilizadas variáveis importantes na arena competitiva, tais como qualidade, preço, valor, características dos canais de distribuição, tecnologia e custo, por exemplo. Gráficos bidimensionais ou análise multivariada de dados podem ser utilizados para auxiliar na identificação dos grupos. A análise de conglomerados, por exemplo, pode ser muito útil quando diversas variáveis são relevantes para a análise. O agrupamento e análise de dados multivariados pode dar indicação das dimensões mais relevantes em que a competição está ocorrendo.

Segundo Cravens (1994), as dimensões mais relevantes de dados se referem ao escopo de estratégia e comprometimento de recursos. Escopo diz respeito aos segmentos, mix de produtos ou serviços e amplitude geográfica. O comprometimento de recursos diz respeito à alocação de capital, pessoas e materiais.

3. Identificar e descrever os concorrentes-chave

A definição do grupo permite mais eficiência, coleta de dados no processo de inteligência e às análises do ambiente competitivo, facilita comparações de desempenho e focaliza a atenção dos gestores da empresa sobre quais players são, efetivamente, relevantes na proteção e ampliação da base de clientes.

Uma análise que pode ajudar a identificação de concorrentes-chave é analisar as posições relativas de participação no mercado e a penetração da base de clientes. Estudos de posicionamento dos diversos players em relação a atributos relevantes no mercado, e se possível, sua evolução ao longo do tempo, podem ser dados importantes de como os concorrentes estão se mexendo na arena competitiva, quais recursos estão utilizando e como estão influenciando a percepção do mercado.

Competências, programas de posicionamento e recursos operacionais dão indicações de quais são as intenções e objetivos dos concorrentes. A escolha de quais são os concorrentes-chave é uma decisão de board e esta seleção condicionará a estratégia a ser seguida.

4. Avaliar os concorrentes-chave

Este é um processo contínuo, que requer que a empresa estude e colete dados no mercado permanentemente, e que reforça o papel dos conceitos e práticas da inteligência competitiva no ambiente empresarial.

Evolução negativa dos números de participação de mercado deve ser seguida da busca de identificação de seus motivos, que podem estar relacionados a questões de qualidade, canal, força de vendas, serviços pós-venda, características de produtos, propaganda etc. Neste sentido, Marketing assume função de modificar os processos empresariais, com foco no mercado. Mapas de posicionamento associados à evolução das participações de mercado podem ser uma forma de iniciar a investigação.

Cravens sugere, ainda, que a avaliação e histórico de índices de satisfação e sua comparação são indicadores relevantes. Ainda podem fazer parte da análise dos concorrentes indicadores como vendas, vendas por m² (varejo), lucro líquido, margem líquida, fluxo de caixa e endividamento.

5. *Antecipar as ações dos concorrentes*

A evolução dos negócios, a eventuais aquisições, a existência de novas tecnologias e sua pesquisa (e, eventual licenciamento) podem dar indicações de quais são as próximas ações dos concorrentes.

No mercado bancário brasileiro, por exemplo, a iminência da redução da taxa de juros básica da economia, sugere dificuldades para os bancos médios e apetite para os bancos maiores de adquirirem aqueles que não têm escala, em função da redução de suas margens. Cenários futuros podem, então, sinalizar estratégias possíveis para os players.

6. *Identificar novos concorrentes*

Novos concorrentes estão associados a condições favoráveis do setor e podem surgir de companhias que trabalham em produtos ou mercados relacionados, que têm tecnologias semelhantes ou relacionadas ou que atendam o mesmo grupo de clientes.

Neste sentido, até mesmo fornecedores ou clientes podem ser ameaças potenciais, pois têm algum conhecimento do produto ou conhecem e têm acesso ao mercado. Sempre existe o risco de integração vertical.

A Inteligência Competitiva e o Pensamento Estratégico

A inteligência competitiva é uma atividade há muito arraigada e aplicada nas atividades humanas. Um famoso estrategista militar chinês chamado Sun Tzu, que viveu no século IV a.C. deixou escritos influentes na Ásia Oriental.

Sun Tzu realmente possuía o espírito da Inteligência Competitiva em comparação às atuais empresas modernas, que dão o verdadeiro estudo de mercado de seu segmento, com o maior número de informações sobre seu inimigo e do local de batalha.

Prescott (2002), Lesca (2003) e Fuld (2006) descrevem que há uma ligação entre as iniciativas de Inteligência Competitiva à Inteligência Militar. Em algumas nações, como nos Estados Unidos, muitas empresas seguiam o modelo da comunidade de inteligência do governo norte-americano, como a CIA, produzindo inovações tecnológicas e segredos de projetos, sempre em constante interação com os passos do inimigo (concorrente).

No moderno pensamento estratégico, a Inteligência Competitiva se insere com maior destaque a partir de Porter. A escola do posicionamento, surgida nos anos 80, introduziu o tema na análise estratégica. A Inteligência Competitiva se manteve presente na administração estratégica, na perspectiva tradicional, na baseada em recursos e na baseada em rede de relações.

Prescott (2002) descreve ainda o crescimento da Inteligência Competitiva em comparação à evolução da Gestão do Conhecimento, assegurando que a gestão do conhecimento veio à reboque do crescente destaque a inteligência competitiva e há uma grande sinergia entre essas atividades. A inteligência competitiva seria o responsável pelo surgimento do conhecimento, que seria gerido posteriormente pela gestão do conhecimento.

Framework integrativo de inteligência de mercado

O *framework* integrativo, descrito na figura 3, prevê quatro etapas no processo de gestão de inteligência de mercado, organizados numa seqüência correspondente ao processo de operacionalização numa organização, com base nos autores já citados. A primeira diz respeito a tarefas que, se realizadas, tornam possível a interpretação dos movimentos mercadológicos. Compõem essa tarefa a coleta sistemática de informações, sua organização e avaliação estruturada e periódica. O produto desse processo é a criação de sentido, de um entendimento acerca do ambiente de marketing.

A segunda etapa diz respeito à cultura. Com informações organizadas e um ambiente propício, como a existência de fóruns, ferramentas específicas e intenção em compartilhar, os membros da organização poderão trocar impressões e debater sobre o futuro da organização e do ambiente de marketing, deduzindo cenários distintos.

A terceira etapa diz respeito à inovação. De posse de informações organizadas e compartilhadas, a organização poderá agir em relação aos diferentes cenários elaborados

referentes ao mercado, tornando possível gerir os eventos desfavoráveis de forma a diminuir seus danos e aproveitar elementos favoráveis, para aumentar seus benefícios.

Por fim, a quarta etapa diz respeito à realimentação do processo. Essa etapa é constante, como prevê a administração estratégica, mas um processo sistemático poderá aumentar o número de envolvidos e garantir a qualidade das decisões.

Este *framework* fundamentará a análise do caso a seguir.

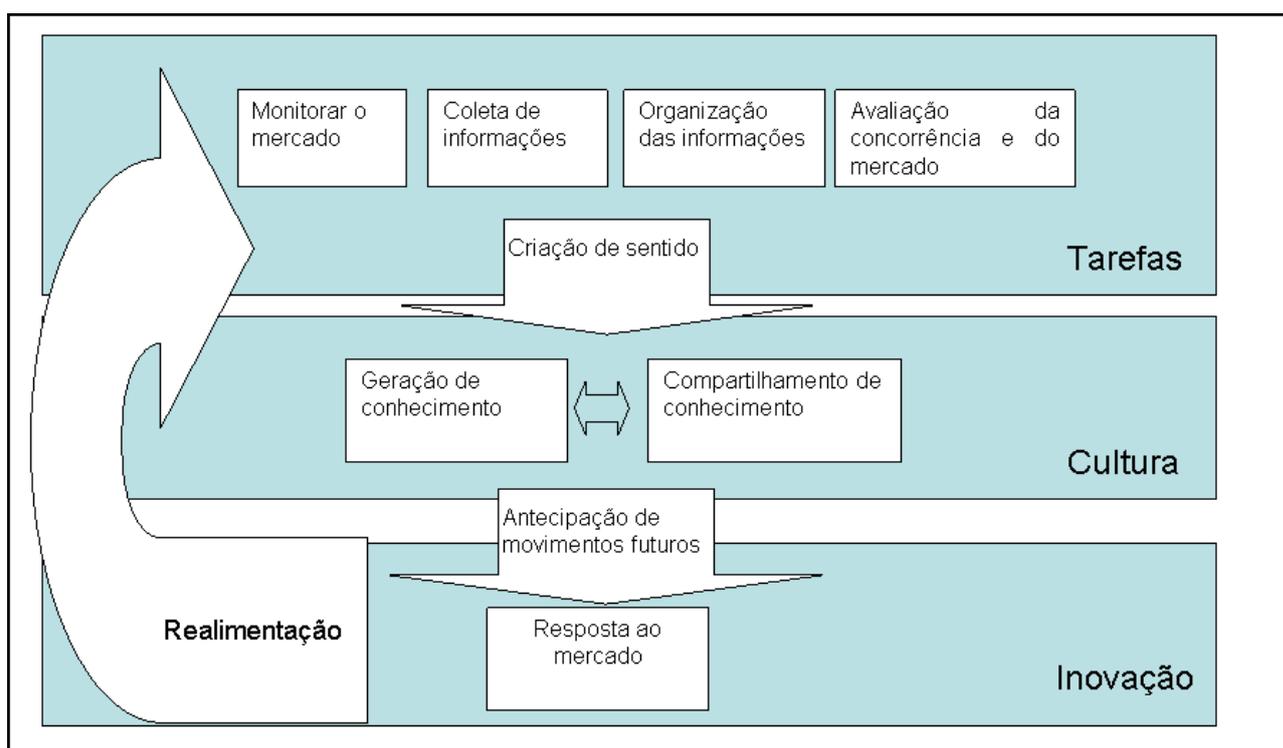


Figura 2: *Framework* integrativo.

Fonte: elaboração do autor

MÉTODO DE PESQUISA

Este artigo é um estudo de caso, com abordagem qualitativa, baseado em notas de observação e em análise documental. Trata-se de uma situação única, como especifica Yin (2001). Foi utilizado o que Geertz (1989) denomina *think description*, ou descrição completa

e literal dos fatos. Godoy (2006) lembra a necessidade do engajamento do pesquisador com o caso estudado, o que foi alcançado pela extensão longitudinal da coleta de dados.

Schwandt (2006) afirma que a pesquisa interpretativa visa a compreensão das ações humanas, e o faz a partir de pesquisa etnometodológica. Essa pesquisa pode ser caracterizada deste modo. Além disso, Van Maanen (2006) traz a discussão de aspectos relacionados a etnografia, em especial o acesso a dados e informações que permitam compreender as motivações pessoais de cada ator inserido no fenômeno analisado. Esta pesquisa conseguiu superar esta barreira, pois o autor vivenciou a realidade da área de inteligência de mercado, participando de reuniões periódicas com os principais executivos da organização, sendo essas formais (reuniões de diretoria mensais) e informais.

Poder-se-ia dizer que esta pesquisa se aproximou de alguns elementos preconizados por Thiollent (1997) em sua descrição da pesquisa-ação, tanto em sua análise quanto no processo de coleta de dados: o desenvolvimento humano, a observação do conhecimento em ação, a observação de questões práticas e a preocupação com a participação dos envolvidos.

A inteligência de mercado na Construções e Comércio Cavalcante Carvalho

As informações descritas abaixo foram coletadas a partir da observação direta do autor na organização e de análise documental, entre os anos de 2002 e 2006.

A Construções e Comércio Cavalcante Carvalho, doravante CCCC, é o nome fictício de uma das maiores empresas brasileiras do setor de construções de infraestrutura. É parte de um dos maiores grupos empresariais do país, com atuação em setores como siderurgia, mineração, cimentos, concessões públicas, entre outros. Tem atuação em todo o Brasil, com foco em São Paulo, e em alguns países na América latina e África. São mais de 10000 funcionários e teve faturamento acima de R\$ 1 bilhão em 2010.

Esta empresa é uma empresa familiar. Seu fundador, até então o principal executivo do grupo, veio a falecer, o que causou uma série de mudanças na empresa, dentre as quais a maneira com as informações fluía internamente.

Em 1996, foi nomeado um novo presidente para o grupo. Esse presidente constituiu uma gerência de planejamento estratégico. Uma das ações dessa diretoria foi identificar e registrar todas as ações comerciais em andamento. Essa informação anteriormente era esparsa

e baseava-se em conversas informais que cada desenvolvedor de negócios travava com seu diretor, o que, por sua vez, levava acima a informação quando julgava pertinente.

Ao tentar centralizar a informação, a diretoria de planejamento estratégico buscava organizar e, eventualmente, filtrar as oportunidades que a empresa se envolvia, além de permitir a troca de informações entre os envolvidos. Essa centralização aconteceu a partir de um sistema informatizado, a partir do qual cada oportunidade identificada era registrada, assim como toda evolução em sua prospecção.

Convém frisar que o foco era oportunidades de infra-estrutura, o que consistia em grandes obras a serem realizadas por diversos grupos, sejam empresas privadas ou públicas. Corriqueiramente, uma mesma organização-cliente se envolvia em diversos projetos, o que levava a duplicidade de contatos com o cliente e a transtornos no processo de negociação. Houve inclusive relatos de funcionários da CCCC que se conheciam na antessala de clientes.

Houve resistências por parte dos desenvolvedores de negócio de compartilhar informações e de, principalmente, formalizar as atividades realizadas em algo diferente de relatos verbais. Desse modo, as informações registradas estavam freqüentemente desatualizadas. Além disso, a própria organização interna do sistema, por oportunidades, tornou o sistema complexo e de difícil análise e consolidação pelos analistas de inteligência. Essas três questões levaram a um desuso no sistema, que deixou de ser utilizado um ano e meio após sua introdução.

Após isso, a diretoria de planejamento estratégico mudou de foco, passando a focar seus esforços em fazer previsões e estabelecer metas de conquistas de oportunidades consolidadas, de modo a alimentar as previsões financeiras do grupo, deixando a gestão comercial propriamente dita para outra diretoria, a de desenvolvimento de negócios. A despeito disso, havia duas estruturas bastante diversas, ambas comerciais – diretorias técnicas, que acompanhavam os dados de projetos em concepção em razão de seu tipo (exemplo: obras de rodovias, obras de termoelétricas, entre outros), permitindo seu dimensionamento, o que era importante para se apresentar uma proposta comercial, e a diretoria de desenvolvimento de negócios, que acompanhavam a disposição dos clientes de realizar os investimentos propostos. Essa fronteira nem sempre era respeitada ou mantida, variando conforme a situação.

A diretoria de desenvolvimento de negócio então repensou o conceito que levou a criação e decadência do procedimento anterior e, em 2001, constituiu uma gerência de inteligência de mercado. Sua função seria fornecer informações para a diretoria, consolidar a informação comercial esparsa nos dois níveis comerciais da organização e gerar relatórios

mensais para que tanto a diretoria de planejamento pudesse realizar previsões de curtos e médios prazos com maior qualidade quanto as demais diretorias pudessem avaliar as oportunidades e as ações tomadas. Na ocasião, a empresa dispunha de 82 desenvolvedores de negócios, de diversos níveis, mas que tinham contato com os clientes.

Para facilitar a realização dessa tarefa, essa gerência reavivou a idéia de um sistema informatizado que pudesse ser utilizado pelos desenvolvedores de negócio. Estes eram provocados periodicamente, normalmente a cada 30 dias, a alimentarem o sistema, ou alguém da própria gerência alimentava com dados anteriores coletados em papel. O sistema novo era bastante distinto do anterior: a) era organizado por organização-cliente, b) permitia que diversos relatórios pudessem ser gerados, c) permitia que a gerência de inteligência de mercado pudesse compartilhar dados e análises sobre clientes com os desenvolvedores de negócio e d) era organizado em uma plataforma web, o que permitia que unidades esparsas geograficamente pudessem alimentá-lo e utilizá-lo.

A despeito das vantagens desta ferramenta nova em relação à anterior, o problema da resistência dos desenvolvedores de negócio em compartilhar informações persistia. O compartilhamento e cruzamento de informações operacionais dos projetos, importantes para dimensionar as oportunidades, com informações estratégicas, importantes para se saber a probabilidade de cada projeto efetivamente se materializar, foi um ganho, mas, ainda assim, muitas atividades ocorriam sem que houvesse uma deliberação formal da empresa sobre a oportunidade. A informalidade permanecia. Além disso, as despesas comerciais não seguiam um fluxo organizado, gerando problemas de apuração de resultado na diretoria de planejamento, agora chamada diretoria de planejamento e finanças.

Para solucionar esse problema, a diretoria de desenvolvimento de negócios e a diretoria de planejamento instituíram um comitê de avaliação de oportunidades em 2005. Basicamente, cada desenvolvedor de negócios tinha que formalmente elaborar um documento nomeando a oportunidade, o cliente, o desenvolvedor técnico que o acompanharia na prospecção e inscrever a oportunidade em uma reunião semanal. A oportunidade seria avaliada pelas diretorias de planejamento e finanças e desenvolvimento de negócios e pela gerência de inteligência de mercado, que aprovariam e dariam limite para atuação de cada desenvolvedor. A gerência de inteligência de mercado disponibilizava informações que julgava pertinentes, mas o fazia unilateralmente.

A introdução desse controle permitiu aos órgãos de apoio, inteligência e planejamento financeiro, têm acesso a mais informações, sejam sobre o futuro ou a atuação comercial em si, permitindo organizar seus esforços e recursos. Mas alguns problemas permaneceram, a saber:

a) ainda assim, algumas oportunidades não foram jamais avaliadas através da reunião formal; b) houve a sensação de que a reunião retardava as decisões e não permitia decisões empreendedoras por parte da equipe; c) o compartilhamento de informações em si não tornava a equipe comercial afinada na prospecção – cabia, ainda, ao diretor de desenvolvimento de mercado antecipar os movimentos futuros; d) a inteligência de mercado organizava e consolidava informações sobre a concorrência e sobre o mercado, mas não tinha um instituto formal para a apresentação de tais análises – nem no processo de planejamento estratégico nem na avaliação pontual de cada oportunidade nas reuniões semanais; e, por fim, e) o procedimento de coleta de informações não se coadunava com a ferramenta ERP adquirida pela empresa.

Quanto à adesão ao sistema de disponibilização de informações comerciais, pode-se dizer que esta nunca foi intensa, sendo que 60% da equipe era reativa, só contribuindo quanto provocada.

ANÁLISE DA INTELIGÊNCIA DE MERCADO NA CCCC

Nesse tópico será analisado se os três passos segundo o modelo integrativo proposto foram cumpridos no caso apresentado.

Inicialmente, deve-se levar em consideração que o nenhum compartilhamento seria possível na organização sem que houvesse *enforcements* da diretoria. O primeiro passo, o de tarefas relacionadas à inteligência de mercado, foram cumpridos, embora não todos ao mesmo tempo, nem com a celeridade que o ambiente de negócios exige. A constituição de um sistema eletrônico de inteligência de mercado pressupõe a colaboração de todos os colaboradores e que conforme o tempo passe, mais conhecimento se acumule e se compartilhe. A curva de aprendizado permitiu que as atividades de monitorar, coletar, organizar, avaliar a concorrência e o mercado melhorassem no decorrer do período analisado.

Já as atividades organizacionais que envolviam cultura e inovação, dentre elas a criação de sentido a partir das informações geradas e antecipação de movimentos futuros, podem ter sido cumpridos parcialmente, tendo em vista que nem a adesão na ocasião foi completa nem a plena utilização das informações na confecção do planejamento estratégico da organização foi possível, embora os envolvidos nas atividades de planejamento estratégico também o estivessem nas de avaliação de oportunidades.

De certo modo, a cultura de compartilhamento foi estimulada pela ação direta da diretoria, que instituiu ritos sem os quais nenhum colaborador poderia sequer iniciar suas atividades sem que a aprovação conjunta da diretoria existisse.

Já quanto à inovação, tendo em vista que se trata de um dos maiores grupos empresariais do país, dificilmente poder-se-ia cogitar que isso não exista na organização. Pode-se argumentar, ainda, que alguma informação para fundamentar a inovação e a interpretação dos fenômenos é preferível a nenhuma informação, ou, ainda, que o compartilhamento, ainda que não total, auxilia a criatividade e o escrutínio.

Entretanto, o processo de implantação foi bastante complexo e os resultados obtidos são de difícil demonstração - talvez não possam ser atribuídos exclusivamente a existência da gerência de inteligência de mercado.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A estratégia competitiva na unidade de negócios considera o ambiente competitivo na formulação de estratégias. A organização precisa gerar mais valor ao cliente para conquistar mercado e ter sustentabilidade. Assim, o valor é determinado a partir da percepção do cliente. A partir daí a empresa cria condições para a sua entrega, adotando uma postura competitiva. A orientação para o mercado reforça a entrega de valor, pois busca incessantemente entender o comportamento do cliente e dos concorrentes.

Pela inteligência de mercado, a organização pode, portanto, 1) igualar os concorrentes, quando em desvantagem, 2) liderar um mercado pela inovação, criando vantagem competitiva ou 3) liderar o mercado pela criação de barreiras à imitação, cognitivas ou não, gerando lealdade dos clientes para manter a vantagem obtida anteriormente.

Os autores de estratégia pesquisados consideram a análise ambiental/concorrencial em seu escopo, embora em diferentes contextos e abordagens. Já os autores de estratégia de orientação descritiva apontam as atividades de monitorar e perscrutar a concorrência como parte integrante do esforço de planejamento / administração estratégica.

O desempenho da organização pode ser comparado ao de seus concorrentes. Isso torna o controle da estratégia mais eficiente e é parte da estratégia de crescimento das unidades de negócios. A atividade de monitorar o ambiente é fundamental para qualquer organização. Acesso à informação de qualidade, precisa, tempestiva e organizada é pré-requisito para sua formulação estratégica e seu pensamento estratégico.

A proliferação de ações de marketing que visam igualar promoções e ações da concorrência é uma conseqüência do monitoramento do ambiente feito pelas empresas, o que tende a igualar a concorrência, não necessariamente superá-la.

Por outro lado, é desafiador a um departamento responsável pelas atividades de inteligência competitiva operar e agregar valor a organização em que está inserido. A crença de que informação é poder ainda está presente, como pode ser observado no caso analisado. Um departamento que chama para si a responsabilidade de ter informações novas, desconhecidas e revolucionárias pode padecer em meio às vaidades das corporações. Alternativamente, tal setor pode facilmente perder a colaboração em compartilhar daqueles que tem a informação se estes acharem que aqueles desejam se apropriar das mesmas. A atividade de inteligência é mais eficiente quando realizada por todos os níveis de uma organização, através de uma cultura de compartilhamento de informações nos níveis estratégicos, buscando um “bem-maior”, que é a sobrevivência da organização em mercados cada vez mais competitivos. Sua perenidade e a realização das tarefas necessárias previstas no modelo proposto são partes integrantes.

Como limitações deste estudo, o fato de o método de pesquisa ter se limitado na observação do autor e da triangulação apenas com documentos e entrevistas as quais o autor teve acesso pode conter um viés, na medida em que mais cruzamentos e triangulações poderiam ter sido exploradas. Não se pode dizer que foi possível contemplar todo o processo de inteligência de marketing da organização. Além disso, o engajamento do autor diretamente com o objeto de estudo pode comprometer a objetividade da análise (GODOY; 2006).

Como sugestões de estudos futuros, a avaliação de diferentes estruturas organizacionais quanto a geração de inteligência e a avaliação do nível de compartilhamento de informações poderiam complementar o framework proposto.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AL-ALLAK, B. Evaluating the adoption and use of internet-based marketing information systems to improve marketing intelligence (the case of tourism SMEs in Jordan). **International Journal of Marketing studies**, v. 2, n. 2, November, 2010.
- CARVALHO, D.T. Sistemas de Inteligência Competitiva. **Dissertação de Mestrado**, Universidade de São Paulo. 1995.
- _____. Gerenciamento de informações de mercado: atores e fluxos. **Anais do II SEMEAD**, p.273-285. 1997.
- CRAVENS, David W. **Strategic Marketing**, Richard D. Irwin, Inc, quarta edição, 1994.

- DAY, G. **Market driven strategy: processes for creating value**. Free Press, 1999.
- FOWLER, Fábio R. Estratégia competitiva e Marketing Estratégico: uma proposta de diagnóstico integrado e uma aplicação em marketing industrial. **Tese de doutorado**. FEA/USP. 2003.
- FULD, Leonard. **The Secret Language of Competitive Intelligence: How to See Through and Stay Ahead of Business Disruptions, Distortions, Rumors, and Smoke Screens**. Londres, 2006.
- GEERTZ, C. **A interpretação de culturas**. Rio de Janeiro, LTC, 1989.
- GODOY, A. Estudo de Caso Qualitativo in: Godoi, C; Bandeira-de-Mello, R.: Silva, A. Pesquisa Qualitativa em Estudos Organizacionais. São Paulo, 2006.
- KELLEY, W. Marketing intelligence for top management. **Journal of marketing**, v. 29, p. 19 – 24, 1965.
- KOHLI, A. K.; JAWORSKI, B. J. Market orientation: the construct, research propositions, and managerial implications. **Journal of Marketing**, v. 54, n. 4, p. 1-8, 1990.
- JOHNSON, A.; EGELKRAUT, T.; GROUT, C. Market intelligence utilization by small food companies: an application of the grounded theory method in exploratory research. **Journal of food distribution research**, v. 41, n. 2, 2010.
- LESCA, H. **Veille Stratégique – La méthode L.E. SCanning**. Editions ems management & societe, 2003.
- MELO, D ; MACHADO, A ; MORAES FILHO, R. Inteligência competitiva : o caso CESAR. **Anais do XXXII Enanpad**, Rio de Janeiro, 2008.
- MEUNIER-FITZHUGH, K. ; PIERCY, N. Integrating marketing intelligence sources. **International Journal of Market Research**, v. 48, i. 6, 2006.
- MINCIOTTI, Silvio A. Sistema de Informações de Marketing como suporte ao planejamento estratégico de marketing. **Tese de doutorado**, São Paulo, 1993.
- PRESCOTT, John E. **Inteligência Competitiva na prática**. Londres, Elsevier, 2002.
- RODRIGUES FILHO, Lino N. A orientação para marketing e a utilização dos modelos de portfólio de produtos. **Tese de doutorado**. FEA/USP, 1985.
- SCIP – Society Competitive Intelligence Professional. **Site**. Disponível em: <<http://www.scip.com>> Acessado em: 10/12/07
- SCHWANDT, T. Três posturas epistemológicas para a investigação qualitativa: interpretativismo, hermenêutica e construcionismo social, in DENZIN, N. K. , LINCOLN, Y. S., **O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens**, Porto Alegre, Bookman e Artmed, 2006.

SLATER, S. F. Intelligence Generation and Superior Customer Value. **Journal of the Academy of Marketing Science**. Vol. 28, nº 2, 120-127, 2000.

TARAPANOFF, Kira. **Inteligência organizacional e competitiva**. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 2001.

THIOLLENT, M. **Pesquisa-ação nas organizações**, São Paulo, Ed. Atlas, 1997.

TOLEDO, G.L.; HEMZO, M.A. **O processo de posicionamento e o marketing estratégico**, FEA/USP, 1994.

TOLEDO, G. L.; AMIGO, R. J. R. **Orientação de mercado e competitividade em mercados industriais**. *Caderno de Pesquisas em Administração*. São Paulo, v. 1, nº 10, 07-09/1999.

VAN MAANEN, J. Ethnography then and now. **Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal**. Vol. 01 no. 01: 13-21, 2006

YIN, R. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2001