

O PROCESSAMENTO DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA NA FUNÇÃO DIRETIVA DE MARKETING: EXPERIÊNCIAS DE UMA EMPRESA INDUSTRIAL E DE VAREJO EM *PERSONAL CARE* NO BRASIL

Frederico Vidigal ¹

Carlos Alberto Gonçalves ²

Joaquim Ramos Silva ³

RESUMO

O objetivo do trabalho é descrever um modelo de Inteligência Competitiva - IC aplicado pelo departamento de Marketing de uma empresa industrial e de varejo de grande porte no Brasil especializada em produtos sustentáveis para cuidados pessoais. Entre o período 2005 e 2015, observa-se o crescimento de estudos na área de inteligência, que vem despertando o crescente e natural interesse, em pesquisas no campo da Administração Mercadológica em função da sua aderência à competitividade, sobretudo procurando um maior entendimento acerca do seu planejamento e implementação. Nesse sentido, o problema ou oportunidade da pesquisa partiu da necessidade de se conhecer, de forma empírica, estruturas de Inteligência Competitiva gerenciadas pela área de Marketing, como forma de avanço e contribuição à produção acerca do tema. O método adotado foi o estudo caso, classificado como qualitativo e descritivo. Os dados foram coletados por meio de um roteiro de entrevistas semiestruturado direcionado à gerência de inteligência de mercado da empresa. Como resultados, constatou-se que no modelo empregado pela empresa investe-se na infraestrutura física para a atividade visando o incremento de sua competitividade e interação com o ambiente concorrencial, sobretudo em busca de oportunidades para a diversificação de negócios.

¹ Pós-Doutor em Administração pelo Cepead UFMG e em co-tutela com o ISEG - Lisbon School of Economics and Management. Doutor em Ciência da Informação (Gestão da Informação e do Conhecimento) pela UFMG. Mestre, especialista e graduado em Administração. Professor de Programas de Pós-graduação da Fundação Dom Cabral (FDC) e Ibmecc. Brasil. E-mail: fvidigal@terra.com.br

² Professor Titular do Departamento de Pós-graduação em Administração FACE Cepead (UFMG) e FUMEC. Membro do Comitê científico de Estratégia da ANPAD. Brasil. E-mail: carlos@face.ufmg.br.

³ Professor Associado e Coordenador da Área de Economia Internacional e Desenvolvimento. Coordenador do Mestrado de Economia Internacional e Estudos Europeus do ISEG - Lisbon School of Economics and Management Portugal. E-mail: jrsilva@iseg.utl.pt

Palavras-chave: Inteligência Competitiva; processamento de Inteligência; fontes de informação; práticas de inteligência competitiva.

1 INTRODUÇÃO

O presente artigo é fruto de uma pesquisa acerca do tema Inteligência Competitiva desenvolvida na Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG). O trabalho apresenta uma discussão acerca das estratégias de inteligência como o monitoramento de concorrência, *performance* de produtos, detecção e análise de eventos setoriais, levando-se em conta a sua efetiva aplicabilidade na função diretiva de Marketing, tomando como base a experiência de uma organização brasileira de grande porte com atuação em onze países dentro do segmento de empresa industrial e de varejo. O seu portfólio compreende produtos sustentáveis para cuidados pessoais, possuindo uma consolidada distribuição na modalidade de *franchising*¹. No estudo, investigou-se a infraestrutura da organização construída a partir do setor de Marketing para a implementação e processamento de Inteligência Competitiva, incluindo seus objetivos e o modelo de processamento da atividade com vistas a alcançar melhores resultados. Peculiarmente, a atividade de inteligência na empresa investigada tem sua operação coordenada pelo setor de Marketing com importantes contribuições no apoio e identificação de oportunidades de novos mercados e diversificação estratégica.

Com relação aos avanços de estudos acerca da temática Inteligência Competitiva, a literatura consultada compreendeu estudos por meio de pesquisas realizadas no âmbito acadêmico entre os anos de 2005 e 2015. No referido período, foram detectados importantes estudos relacionados às áreas de Ciência da Informação e Administração, mas especificamente, estudos que englobaram a avaliação de eficiência de unidades de inteligência, aplicação de ferramentas específicas envolvendo elementos de tecnologia da informação. Outros estudos, exploraram a relação da inteligência com

temas da estratégia empresarial, sistemas de coleta de informação, inteligência para inovação, modelos de maturidade em inteligência competitiva, relações de concorrência e inteligência, auditoria, inteligência e comércio exterior, redes sociais, relação com a gestão do conhecimento e a contribuição da Inteligência Competitiva para micro e pequenas empresas. Até o presente momento, detectou-se a necessidade de estudos que explorem aspectos empíricos relacionados à estruturação, processamento, práticas, conteúdos e métodos de Inteligência Competitiva, sobretudo aqueles que guardam relação com o setor de Marketing das organizações de grande porte, que tenham a atividade de Inteligência Competitiva, planejada como foco mercadológico.

Como perguntas orientadoras para a construção da presente discussão, têm-se: do ponto de vista metodológico, prático e estrutural, como se dá o processamento da atividade de Inteligência Competitiva na organização estudada? Especificamente, procurou-se: (a) analisar a estrutura hierárquica para a atividade de Inteligência Competitiva e sua relação com o Marketing contemplando seus objetivos e infraestrutura utilizada; (b) apontar suas principais práticas e conteúdos gerados por meio da definição das necessidades por informações de mercado, fontes utilizadas, produtos desenvolvidos pela atividade de Inteligência, além de pessoas e perfis profissionais envolvidos.

Justifica-se a escolha da temática, considerando a importância do tema para a área de Administração, sobretudo com vistas à sua consolidação no campo do Marketing. Nota-se que vem crescendo o investimento para mapear metodologias empíricas, levando-se em conta a efetiva aplicabilidade e processamento da atividade de inteligência nas empresas. Para tanto, foi escolhida uma empresa de grande porte, com consolidada atuação no mercado nacional e internacional.

Na literatura, é possível detectar uma lacuna de elementos factuais e empíricos afeitos à realidade e a *práxis* de Inteligência Competitiva no Brasil e no mundo. A fundamentação teórica construída no artigo procurou demonstrar a interlocução

existente entre a atividade de inteligência e sua contribuição para a função diretiva de Marketing.

Considera-se que estudos como este tendem a contribuir para a estruturação de modelos e aprimoramento de sistemas organizacionais de Inteligência Competitiva, relacionados ao enfoque de Marketing, para outras organizações em diferentes segmentos de mercado, dispostas a conhecê-los e, eventualmente, implantá-los.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Considerando que o marketing é a disciplina que cuida da relação da empresa com o mercado, parece natural que exista um sistema de monitoramento de informações mercadológicas. No entanto, apenas a coleta de informações não é suficiente. As informações precisam ser analisadas e processadas para que se revertam em benefícios para as empresas e, aí, sim, possa ser considerado o sistema de inteligência. (DAMÁZIO e GONÇALVES, 2003).

Uma contribuição importante é a de Damázio e Gonçalves (2003). Para os autores, a função de marketing dentro de uma organização é bastante ampla e pressupõe uma interação contínua com a formulação do plano estratégico da empresa, uma vez que é o marketing o responsável pela gestão do relacionamento da empresa com o mercado e, dessa forma, detém um importante volume de informações. Para os autores, o marketing municia o planejamento estratégico com informações, que também são utilizadas na sua forma específica de atuação em busca dos objetivos organizacionais, ou seja, na elaboração de um plano tático de marketing.

A prática da Inteligência Competitiva permite às organizações desenvolver uma cultura de busca por informações, que efetivamente subsidiem as suas estratégias. McGee e Prusak (2006) descrevem a estratégia competitiva de uma empresa como o

modelo utilizado para definir suas atividades comerciais e a forma de operá-las e diferenciá-las de produtos e serviços da concorrência. A estratégia utilizada deve ser capaz de considerar os clientes da empresa e os segmentos de mercado aos quais a organização pretende atender. Para os autores, as estratégias devem considerar habilidades e recursos que a organização deverá reunir para fornecer produtos e serviços a esses mercados. Nesse sentido, afirma-se a importância do papel da informação que, cada vez mais, constitui a base da competição, tanto no setor de serviços quanto no setor industrial. Nesse sentido, pode-se afirmar que o papel da informação precisa ser definido claramente na execução da estratégia competitiva das organizações.

A criação de um sistema de inteligência, envolvendo coleta, tratamento, análise e disseminação da informação sobre atividades dos concorrentes, fornecedores, clientes, tecnologias e tendências gerais dos negócios, vem ao encontro da necessidade de monitorar continuamente o ambiente externo. Segundo Roedel (2002), tais fatores estão direcionados a proporcionar um estabelecimento de uma direção no que tange à estratégia e tomada de decisões “em tempo real”.

Vidigal (2016), ressalta o interesse de empresas na busca crescente por diversos conjuntos de informações que estão disponíveis, sobretudo na web e são de acesso rápido como, por exemplo, as páginas onde são publicadas as vagas de emprego ofertadas por empresas concorrentes. Numa perspectiva de Inteligência Competitiva, tais informações acerca de substituição de funcionários permitem fornecer pistas importantes como os planos de futuro realizados por empresas rivais envolvendo seus produtos e posicionamento estratégico. Além dessas fontes, são apontadas outras funções de monitoramento de macroambiente, ambiente setorial ou concorrencial com enfoque nos clientes potenciais e efetivos.

De acordo com Vidigal (2016), são monitoradas outras importantes fontes de informação para Marketing como as diversas mídias e conteúdo da imprensa; acompanhamento de indicadores econômicos por região, aquisição ou produção de

relatórios e *clippings* próprios oriundos de ações da força de vendas e telemarketing e boletins produzidos externamente por empresas de informação setorial. Todos esses produtos de informação são gerados com periodicidade variável entre mensal, semanal, trimestral, semestral ou anual, geralmente alinhados ao planejamento estratégico e demandados pelos departamentos de marketing e comercial.

As áreas de “Marketing” e “Comercial e vendas” demandam constantemente os produtos de Inteligência Competitiva. [...] os dados são coletados do mercado, filtrados, validados, transformados em informações e que, posteriormente, são transferidos em informações para os níveis de decisão estratégica, passando pelos níveis gerenciais e áreas operacionais. (VIDIGAL, 2016, p. 262)

Na visão de Prescott & Miller (2002), em um mercado global saturado de dados que percorrem o mundo em “nanossegundos”, a necessidade de transformar informações relativas aos concorrentes em inteligência prática nunca foi maior. Os profissionais de inteligência estão comprometidos com o fornecimento de ferramentas necessárias para que suas empresas sejam rápidas, focadas e flexíveis na busca e na manutenção de vantagem competitiva”. Sendo assim, nota-se que informações atualizadas e concisas são utilizadas rapidamente e devem ser renovadas com muita eficácia para que a empresa esteja sempre inovando.

A contextualização do tema inteligência conduz a visitar a contribuição de Fuld (2007). Para o autor a inteligência é usar informação de forma eficiente e “tomar decisões com uma imagem menos do que perfeita”, ou seja, uma imagem capaz de representar a realidade. Para ele, se você é o primeiro a ver a imagem claramente, percebe que está à frente no mercado e de sua concorrência, ou seja, você obtém vantagem competitiva.

Na visão de Fuld (2007), a inteligência envolve “usar a informação de forma eficiente e tomar decisões com uma imagem menos do que perfeita”. É ver claramente sua concorrência, compreender a estratégia e agir antecipadamente com esse conhecimento. “Se você é o primeiro a ver a imagem claramente, você percebe que está à frente do mercado e de sua concorrência” (FULD, 2007, p.16).

O termo inteligência aparece em diferentes abordagens. Na expressão “Inteligência Estratégica”, os conceitos de inteligência são utilizados como formas de obtenção de vantagem competitiva e vêm das influências de estratégias militares. Para Griffith (1971), “A arte da Guerra” de Sun Tzu, datado de 500 a.C. é citada como uma das primeiras obras com tal abordagem. A expressão *Competitive Intelligence* surgiu no *Journal of Marketing*, pela primeira vez, em 1960.

Conforme descrito por Cassid Jr. (1964), a inteligência era vista como uma função do negócio que procuraria acompanhar os movimentos dos concorrentes. Embora pareça ser mais atual, a opinião do autor era limitada no que diz respeito ao foco rígido na observação de clientes e concorrentes. Nesse sentido, a contribuição do autor alinha-se, segundo Giacomello (2009) à expressão Inteligência de Mercado.

Utilizando-se da contribuição da autora, o termo “Inteligência de Mercado” foi apresentado em trabalhos de revisão de currículos na *Wharton School of Finance and Commerce*, na *University of Pennsylvania*. Naquele momento a inteligência era vista como um processo que deveria garantir que todos recebessem os dados que foram trabalhados e que as pessoas entendessem os relatórios. Ou seja, a inteligência era tida como a disseminação da informação na organização.

Nesse sentido de análise, outra contribuição é a de Moyer (1972) que defende que as organizações deveriam desenvolver sistemas de Inteligência de Mercado para aproximar os vendedores dos clientes, ou seja, não bastaria somente estar próximo dos clientes e sim desenvolver processos de inteligência a partir deles.

Também publicado no *Journal of Marketing*, no trabalho de Montgomery e Weinberg (1979), procurou-se aprofundar o assunto, ultrapassando a idéia de processamento e análise, disseminação e uso da informação. Foi proposto um Sistema de Inteligência Estratégica ou *Strategic Intelligence System* (SIS), com foco na seleção, coleta e análise de informações necessárias para planejamento estratégico. Na visão dos autores, o Sistema de Inteligência Estratégica é um processo alimentador para segmentos de análise e uso do ciclo de inteligência estratégica. É responsável por duas funções principais: a primeira diz respeito à direção da função da inteligência e a segunda está ligada à coleta de informações.

Outra contribuição importante é a de Tarapanoff *et al.* (2000), que definem inteligência como a capacidade das organizações de monitorar informações ambientais para responder satisfatoriamente aos desafios e oportunidades que se apresentam continuamente. Segundo os autores, a inteligência visa imprimir um comportamento adaptativo à organização, permitindo que estas mudem e adaptem os seus objetivos, produtos e serviços, em resposta a novas demandas do mercado e ambiente.

No entender de Tarapanoff *et al* (2000), quando a Inteligência se insere no tecido organizacional, os benefícios podem ser facilmente apontados, como: 1. Identificação de novas oportunidades de negócios; 2. Ideais compartilhados; 3. Crescente habilidade para antecipação de surpresas; 4. Aumento das habilidades gerenciais; e 5. Integração de vários pontos de vista.

De acordo com Drucker (2000, p.29), outro motivo que torna imprescindível a ajuda externa é a necessidade de organizar a informação de modo a questionar e desafiar a estratégia da empresa. O mero fornecimento de dados não é suficiente. Os dados devem ser integrados com a estratégia, é preciso que testem as premissas da empresa e que afrontem as perspectivas vigentes.

A seguir, serão discutidos os aspectos metodológicos que nortearam a condução da pesquisa, apontando a interação com a empresa descrita no estudo.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Na estruturação do presente artigo, classificou-se a presente pesquisa como qualitativa e descritiva. De acordo com Minayo e Sanches (1993), a metodologia qualitativa trabalha com valores, crenças, representações, hábitos, atitudes e opiniões e adéqua-se a aprofundar a complexidade de fenômenos, fatos e processos particulares e específicos de grupos mais ou menos delimitados em extensão e capazes de serem abrangidos intensamente.

A pesquisa qualitativa estuda o conhecimento e a prática dos participantes [...] as inter-relações são descritas no contexto concreto e explicadas em relação a este. Para Flick (2002), a pesquisa qualitativa considera que pontos de vista e práticas no campo são diferentes devido às diversas perspectivas subjetivas e ambientes sociais a eles relacionados.

A pesquisa qualitativa utiliza-se do método de entrevistas e normalmente opta-se pelo tipo semiestruturada. Para Queiroz (1988), este tipo de entrevista é uma técnica de coleta de dados que supõe uma conversação continuada entre informante e pesquisador e que deve ser dirigida por este de acordo com seus objetivos. Desse modo, da vida do informante só interessa aquilo que vem se inserir diretamente no domínio da pesquisa. A autora considera que, por essa razão, existe uma distinção nítida entre narrador e pesquisador, pois ambos se envolvem na situação de entrevista, movidos por interesses diferentes.

[...] as entrevistas permitem acesso a parte das informações não confidenciais e não publicadas que estão na lembrança das pessoas, ou arquivadas por elas. (KASSLER, 2002, p.150)

No que diz respeito à pesquisa descritiva, Gil (2006), analisa que tem como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno. Dentre as pesquisas descritivas, Gil (2006) destaca as que têm por propósito estudar as características de um grupo, ou as que pretendem levantar opiniões, atitudes e crenças de uma população ou estabelecimento de relação entre variáveis.

Para investigar o “processamento e estrutura da atividade de Inteligência Competitiva na organização pesquisada”, foram levantadas duas categorias. A primeira categoria envolveu a “hierarquia, descentralização ou centralização da atividade de IC, objetivos da atividade na organização e investimento em infra-estrutura para a atividade” (Figura 1). A segunda envolveu a definição das necessidades por informação, as fontes de informação utilizados nas atividades e os produtos gerados pela atividade de inteligência competitiva (Figura 2).

As entrevistas foram realizadas seguindo um roteiro semiestruturado. Foram abordados tópicos estruturais contemplados no referido roteiro, que por sua vez foram desmembrados no que fora denominado de categorias (Figura 1), conforme descrito anteriormente.

Nesse método, os entrevistados são incentivados a falar livremente. Na oportunidade, foram abordados os métodos de Inteligência Competitiva empregados na organização estudada. Os métodos foram mapeados e categorizados de acordo com o contexto único da organização pesquisada, seguindo o pressuposto metodológico de Flick (2002).

Figura 1 – Categoria de análise 1

Categoria de análise: processamento da Inteligência Competitiva (IC) na organização

(1.1) Localização na hierarquia organizacional / Centralização / Descentralização de atividades

(1.2) Objetivos da IC

(1.3) Infraestrutura para IC: local próprio, recursos de tecnologia da informação

Fonte: Desenvolvido com base nas informações da pesquisa

A entrevista envolveu a participação do profissional responsável pela gestão da atividade na organização, cujo cargo é denominado de “Gerente de Inteligência de Mercado” que está ligada, hierarquicamente, à Diretoria de Marketing da empresa.

No que diz respeito à unidade de análise da pesquisa, conforme exposto na introdução do artigo, estudou-se uma empresa industrial e de varejo, com uma trajetória de pioneirismo em seu segmento e detentora de uma marca posicionada entre os principais *players* responsáveis pelo desenvolvimento da indústria produtos para cuidados pessoais no Brasil. A empresa tornou-se reconhecida tanto por qualidade, inovação em produtos, posicionamento em relação à sustentabilidade, mas, sobretudo, pela gestão de uma rede de distribuição que fixou uma postura definida para o setor de *franchising*.

Figura 2 – Categoria de análise 2

Categoria de análise: Práticas e Conteúdo de Inteligência Competitiva: definição das necessidades, fontes e produtos gerados pela atividade de Inteligência

(2.1) Definição das necessidades

(2.2) Fontes de Informação pesquisadas

(2.3) Produtos de informação gerados

Fonte: Desenvolvido com base nas informações da pesquisa

Segundo informações disponibilizadas em documentos impressos e eletrônicos, há mais de duas décadas, antes do tema se estabelecer como prioridade na agenda das grandes corporações, a empresa estudada criou uma fundação para gerir ações de “sustentabilidade”. A empresa também foi responsável por introduzir no país o conceito de responsabilidade social e empresarial, bem como liderou alguns movimentos que contribuíram para conquistar o reconhecimento de consumidores e respeito por parte da sociedade.

Com base em uma análise documental, detectou-se que a organização está presente em todo o Brasil e em mais 10 países. Possui cerca de 2.500 colaboradores trabalhando nas operações do grupo. Ainda segundo documentos da empresa, são gerados 16 mil empregos somente na rede de varejo. Em 2010, a organização passou a diversificar suas operações e transformou-se em um grupo empresarial.

Atualmente, o grupo empresarial conta com duas empresas concebidas para a comercialização de produtos sustentáveis para cuidados pessoais, porém focadas em propostas de portfólio, público-alvo e canais de vendas distintos. A primeira, com 34 anos de atuação, está consolidada no mercado brasileiro pelo sistema de *franchising* e tem atuação também no exterior. A segunda, adota uma proposta de diferenciação e apregoa um modelo de comercialização que abarca uma “estratégia multicanal” incluindo venda direta, *social commerce*, mais especificamente, por meio das redes sociais e de lojas para experimentação e compras, conhecidas como *flagship stores*ⁱⁱ.

4 ANÁLISES DOS RESULTADOS

Os resultados foram analisados tomando por base a literatura revisitada acerca da área e os dados e informações levantados na pesquisa de campo. A seção foi orientada pelos objetivos propostos e aplicação dos métodos de pesquisa. Nesse sentido,

observou-se que, com relação à **“Localização na hierarquia organizacional / Centralização / Descentralização de atividades”**, foi possível observar que:

A área é denominada de “Gerência de Inteligência de Mercado” e está ligada à Diretoria de Marketing da empresa, que é quem demanda as informações para estruturar ações estratégicas, fomentando o seu planejamento. A Gerência de Inteligência de Mercado está dividida em Coordenadoria de inteligência de Mercado e Coordenadoria de Varejo. Na análise dos resultados da pesquisa, toda a atenção foi direcionada à primeira delas, ou seja, o Departamento denominado de Coordenadoria de Inteligência de Mercado. Este tem as duas divisões: de um lado está a Inteligência Competitiva, que é responsável pela análise de tendências e comportamento de mercados e novos produtos. Abaixo dela há as funções da subárea de Geomarketing que trabalha o mapeamento setorial e territorial identificando os melhores produtos para as diferentes regiões a partir de características socioeconômicas e demográficas das regiões exploradas pela empresa.

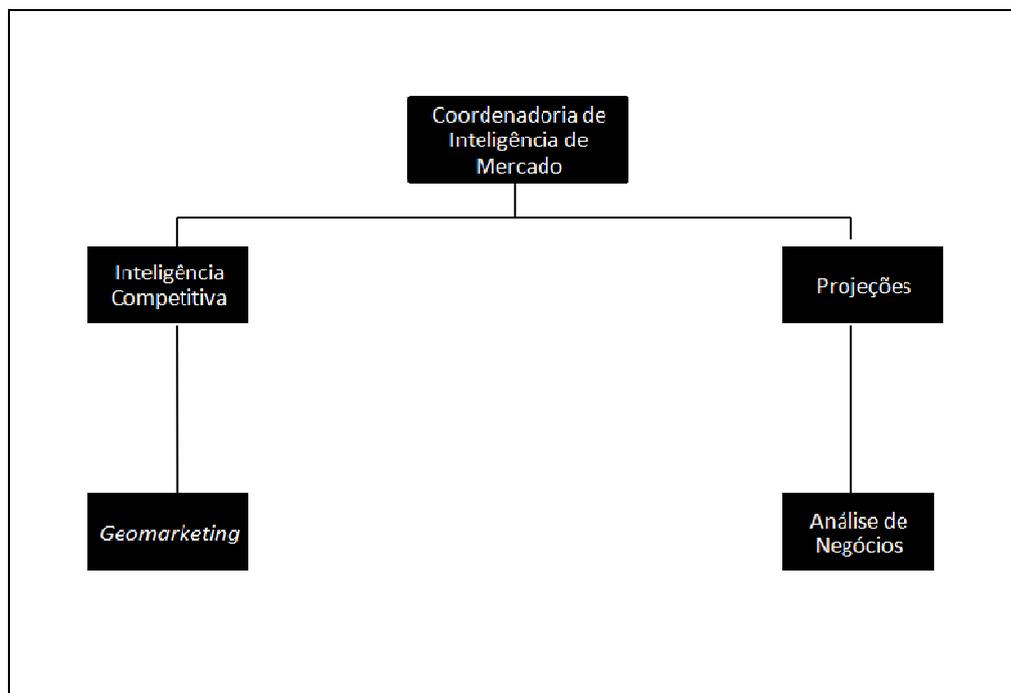
Os estudos empíricos descritos por Marin & Poulter (2004) - realizados em mais de 600 organizações - também afirmam que os departamentos de marketing ou de planejamento compõem a localização mais usual no organograma organizacional, no que diz respeito à função de IC. Uma análise comparativa descrita pelos autores, comprova os resultados das entrevistas. Segundos os autores 46 % das empresas pesquisadas, têm suas funções de IC alojadas no departamento de marketing ou pesquisa de mercado. (MARIN & POULTER, 2004).

Do outro lado da estrutura está a área de Projeções, conforme Figura 3. Esta área trabalha com o mapeamento da área de Inteligência Competitiva construindo cenários para a organização a partir das informações coletadas pelo setor de Inteligência Competitiva. Sob as ações da área de Projeções existe a subárea de Análise de Negócios. Esta área é responsável por identificar novas oportunidades de negócios, considerando a nova fase da empresa, a partir de 2010, quando se tornou um grupo

empresarial. Nesse sentido, têm sido identificadas novas oportunidades de negócio, ou seja, os prováveis focos para a diversificação de unidades de negócio.

Embora as atividades que envolvem Inteligência Competitiva estejam sim centralizadas, vale ressaltar que existe na empresa um esforço de disseminar a cultura da importância da coleta de dados como papel de todos os colaboradores da empresa. A partir de um programa denominado “Radar”, todos na empresa são captadores de informação de mercado, como se fosse uma rede de colaboração interna que envolve tanto gestores, quanto consultores de vendas e colaboradores internos.

Figura 3 – Localização hierárquica da atividade de Inteligência Competitiva



Fonte: Desenvolvido com base nas informações da pesquisa

Com relação aos “**Objetivos da IC**” foram detectados:

- Analisar mídia (o que tem sido dito acerca da marca e novos produtos, divulgação de análises de produtos, que mídias têm gerado maior retorno para a empresa e suas marcas?)
- Monitorar preços
- Desenvolver análises *ad hoc*
- Projetar mercados (ainda não explorados pela empresa, ou seja, mercados candidatos a investimento para fins de diversificação)
- Coletar dados primários
- Gerar boletins regionais e nacionais para abastecer a área de marketing no que tange o comportamento do consumidor. (Tais ações têm sido executadas pelo setor de Geomarketing na empresa que encontra subordinado à área de Inteligência Competitiva);
- Analisar mercado e concorrência. São investigados os possíveis *players* entrantes.

(São analisadas as prováveis fusões, aquisições e alianças que são, eventualmente, sinalizadas dentro do segmento. Tais processos de reestruturação são analisados tanto como oportunidades, como possíveis ou prováveis indicadores de mudança na configuração de mercado, podendo resultar também em desafios. Ex: Quem poderá entrar no mercado e quem poderá ser adquirido por outra empresa?).

Com relação à “**Infra-estrutura para IC**” (local próprio, recursos de tecnologias da informação) (Categoria 1.3)

“Há sim um espaço físico destinado à atividade”. (GERENTE DE INTELIGÊNCIA DE MERCADO).

A sede da empresa fica em um dos estados da região Sul, porém as atividades ligadas à Inteligência Competitiva não são limitadas à cidade e seu entorno.

“Existem diversas atividades de campo e pesquisas sendo desenvolvidas em outras partes do Brasil” (GERENTE DE INTELIGÊNCIA DE MERCADO).

“Temos um sistema de coleta de dados denominado de Radar. É um software desenvolvido pela área de TI da empresa.” (GERENTE DE INTELIGÊNCIA DE MERCADO).

“Em minha opinião, os softwares são ferramentas que contribuem para aumentar a eficiência da área. Acredito que sua utilização se faz necessária, mas de nada adianta sua aquisição ou desenvolvimento se a cultura de inteligência não estiver implícita na empresa.” (GERENTE DE INTELIGÊNCIA DE MERCADO).

Na literatura pesquisada não foram detectados, de forma específica, informações acerca de estrutura física das organizações para as atividades de IC. Na literatura internacional pesquisada, Calof & Brouard (2004) descrevem a infra-estrutura de IC no Canadá e apontam para a preocupação das empresas canadenses com a criação de “unidades de inteligência” nos ambientes empresariais.

Em contraponto com a experiência canadense, Wrigh & Calof (2006) ressaltam que no Reino Unido ainda não há uma cultura denominada pelos autores de “foco de responsabilidade de IC”, no que diz respeito à sua localização ou responsabilidade localizada na organização - o que poderia ser denominado de unidade de inteligência. Entretanto, os estudos dos autores demonstram que isso se deve ainda à necessidade de um maior entendimento acerca dos efetivos benefícios da atividade de IC entre os profissionais do país. São também apontados problemas de integração e aceitação entre departamentos e seus gestores no diz respeito a IC.

Com relação à categoria 2, a entrevista explorou: **Práticas e Conteúdo: definição das necessidades, fontes e produtos gerados pela atividade de Inteligência.** Com relação à “**Definição das necessidades**”.

Na pesquisa de Millán & Comai (2004) - pesquisa desenvolvida em empresas multinacionais na Catalunha - a definição das necessidades e planejamento é uma fase que demonstrou estar ainda pouco desenvolvida em relação ao esperado, no entanto tais organizações estão atentas às demandas do departamento de marketing, bem como as áreas relacionadas a ele, como é o caso de Gestão de Produtos (*Product management*).

Prescott & Miller (2002) descrevem ainda que a inteligência das áreas de vendas e de marketing é altamente desejável em virtude de seu foco sobre produtos, concorrentes e clientes. Os profissionais de vendas estão em constante contato com o mercado competitivo de suas empresas (atuando com clientes, concorrentes, fornecedores e distribuidores). Isso possibilita uma coleta contínua de informação competitiva “prioritária”.

As informações são demandadas pela diretoria de marketing com suas subdivisões. A área de inteligência participa de todas as tomadas de decisão, alocação de investimentos. A área de inteligência também está sempre envolvida em grandes processos estratégicos. (GERENTE DE INTELIGÊNCIA DE MERCADO).

“As informações são postadas pelos colaboradores que as investigam e validam. Toda informação deve ser postada e validada. Se for verídica, abastece uma base de dados. A partir daí, seleciona-se o público-alvo - parte demandante do tipo de informação - e é disparado um e-mail com recomendações” (GERENTE DE INTELIGÊNCIA DE MERCADO).

“A área de Projeções trabalha com um simulador que explora diferentes categorias. É utilizada a técnica Delphi (ferramenta estratégica de monitoramento ambiental)”. (GERENTE DE INTELIGÊNCIA DE MERCADO).

“É também utilizada a estratégia do *War Game*, que trabalha com equipes

multidisciplinares, através de rodadas de simulação de eventos. São aplicados pré-testes em produtos para abastecer o planejamento estratégico”. (GERENTE DE INTELIGÊNCIA DE MERCADO).

Com relação a categoria 2.2, entendida como **Fontes de informação pesquisadas**, observou-se:

De acordo com a literatura internacional pesquisada acerca das fontes de informação, Comai & Millán (2006) descrevem a expressão “boca a orelha”, ou seja, contatos externos, fornecedores e pessoal interno. A boa e continuada relação com os clientes permite ter um bom acesso à informação. Isto pode ser possível graças a um constante trabalho da equipe de vendas e dos técnicos, que ao longo de anos constroem uma relação de qualidade, baseada em confiança e amizade mútua. Nesse sentido, os fluxos de informação internos e externos têm a possibilidade de melhorar seguindo a lógica de dar e receber informação. A força de vendas e os técnicos relacionam-se com diversos departamentos da empresa como design, compras e engenharia e estão em contato com várias fontes que permitem a eles a obtenção e contraste de informações.

Na Espanha, com relação ao ciclo de inteligência competitiva, os diálogos informais são a fonte mais valorizada de inteligência. Postigo (2001) descreve que os executivos espanhóis fazem um bom uso da sua rede pessoal de contatos como ferramenta de obtenção de informação. No entanto, segundo o autor, uma excessiva dependência dessas fontes informais pode não ser confiável.

Como fontes de informação, o Gerente de Inteligência de Mercado da empresa estudada relatou que existem duas redes. A primeira é a “Rede interna de Inteligência Competitiva”, formada pelo gestor, consultor e colaborador. A segunda rede citada é a “Rede externa de Inteligência Competitiva. Esta rede envolve órgãos como Agência Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA), rede de fornecedores que contribuem com

informações relevantes, associações de classe, o sistema de franquias e a própria mídia que é monitorada.

“Uma das fontes mais importantes que a gente usa são as pessoas.” “A empresa entende como as pessoas podem contribuir no processo de tomada de decisão e geração de inteligência dentro da empresa.” (GERENTE DE INTELIGÊNCIA DE MERCADO).

Com relação à (2.3) Produtos de informação gerados, foram detectados na entrevista os seguintes aspectos:

Na literatura pesquisada atinente ao tópico analisado, Porter (1986) defende a “difusão das informações aos decisores para a ação”, após procedimentos de análise das necessidades de informação, coleta, análise e avaliação das informações.

Mais especificamente em relação à disseminação, Prescott e Miller (2002), Miller (2002) e Starec et al (2005), Braga e Gomes (2002) e Valentim (2002) destacam a disseminação como etapa estrutural de um Ciclo de IC.

e inteligente das pessoas e da organização;

No relato do gerente de Inteligência de Mercado, destacou-se:

“São relatórios gerados para abastecer a tomada de decisões. Como produtos temos relatórios de análise de mídia, análise de mercados e suas configurações, análise da concorrência; pricing, coleta de dados primários, geração de boletins regionais e nacionais (Geomarketing)” (GERENTE DE INTELIGÊNCIA DE MERCADO).

Figura 4 - Categoria e s de análise 3

Categorias de análise: Capital humano envolvido na estrutura de Inteligência Competitiva

(3.1) Número de pessoas envolvidas com a atividade de Inteligência Competitiva

(3.2) Perfil profissional das pessoas (formação e principais funções exercidas)

Fonte: Desenvolvido com base nas informações da pesquisa

Com relação à categoria (3.1): Número de pessoas envolvidas com a atividade de Inteligência Competitiva, foram detectados na entrevista os seguintes aspectos:

Na literatura, foi pesquisado o estudo empírico publicado em artigo de Rodrigues *et al* (2006), também aponta para um grupo pequeno de pessoas atuando na atividade de IC, o que foi demonstrado na pesquisa atual.

No estudo de Rodrigues *et al* (2006) buscou-se identificar o número de pessoas trabalhando ou envolvidas diretamente com as atividades de IC. Os resultados indicaram uma concentração em dois grupos. O primeiro deles (46% das respostas), as empresas possuem uma atividade de IC incipiente constituída por no máximo 3 pessoas. No segundo grupo (31% das respostas), as pessoas atuam com coleta e processamento de informação, foi encontrado mais de 6 pessoas para a esta atividade. As empresas restantes demonstraram ter um número variável de pessoas.

No total há sete pessoas envolvidas com inteligência competitiva na organização, podendo considerar a estrutura como enxuta.

Com relação à categoria (3.2) - Perfil profissional das pessoas (formação e principais funções exercidas), foram detectados na entrevista os seguintes aspectos:

É pertinente resgatar, a contribuição de Postigo (2001) que vem confirmar o caráter multidisciplinar de IC, o que em certa medida tende a dificultar uma delimitação da área no que tange a uma formação essencial e distinta para exercê-la: [...] devido à Inteligência Competitiva possuir uma característica multidisciplinar (marketing, estratégica, investigação de mercados) e abarcar várias áreas da organização, a distinção da atividade ficou prejudicada [...] (POSTIGO, 2001, p. 6)

Como perfil profissional das pessoas, considerando sua formação e seu conjunto de funções específicas exercidas na atividade de IC da organização, percebeu-se uma formação diversificada entre os envolvidos com a atividade na empresa.

“Temos pessoas formadas em Administração, Estatística, Economia e até em Jornalismo. Porém, acredito que profissionais de exatas tenham mais facilidade em alguns pontos em função de ter mais desenvolvida a lógica.” (GERENTE DE INTELIGÊNCIA DE MERCADO).

“Além de uma boa formação profissional e conhecimento do mercado, o profissional deve ser ágil na elaboração de análises, possuir capacidade de síntese, foco no resultado, possuir "consciência competitiva" e ser capaz de transformar análises em planos de ação. Além disso, seguir os padrões éticos da empresa ou associações.” (GERENTE DE INTELIGÊNCIA DE MERCADO).

“Na empresa, os profissionais de Inteligência Competitiva estão atuando em funções para a geração dos produtos para abastecer a tomada de decisões como a análise de mídia, do mercado e sua configuração, além da concorrência; preço, coleta de dados primários, geração de boletins regionais e nacionais (Geomarketing).” (GERENTE DE INTELIGÊNCIA DE MERCADO).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O artigo demonstrou aspectos conceituais e aplicados de Inteligência Competitiva explorando sua inserção no campo do Marketing, a partir de uma experiência de uma empresa no setor de cosméticos. Mais especificamente, procurou-se responder à pergunta orientadora para a construção da presente discussão: “do ponto de vista metodológico, prático e estrutural, como se dá o processamento da atividade de Inteligência Competitiva na organização?”

Mais especificamente, buscou-se analisar a estrutura hierárquica para a atividade de Inteligência Competitiva e sua relação com o Marketing contemplando seus objetivos e infraestrutura utilizada.

A área de Inteligência Competitiva na empresa possui um processamento peculiar, se analisada a estruturação do seu organograma a partir da área de Inteligência de Mercado, conforme explicitado na Figura 3. Todas as atividades que envolvem a inteligência estão sob a diretoria de Marketing da empresa envolvendo suas subdivisões, mais especificamente, a área denominada Coordenadoria de Inteligência de Mercado. Há uma estrutura física destinada exclusivamente à atividade de Inteligência Competitiva, embora haja uma sede fixa, há também atividades acontecendo de forma distribuída em outras regiões do Brasil.

Com relação aos objetivos, a atividade de Inteligência analisa o mercado externo, conforme preconizado na literatura, identificando eventos setoriais, projetando mercados e monitorando preços.

Com relação às suas principais práticas e conteúdos, concluiu-se que as necessidades por informação de mercado são definidas pela perspectiva do Marketing. A área de Inteligência da empresa está envolvida em processos estratégicos de grande

porte, ou seja, define necessidades alinhadas à tomada de decisões que envolvem atividades na indústria e varejo.

Com relação às fontes utilizadas, os colaboradores são vistos como importantes fontes de informação para a organização no processo de coleta e *input* de informações que abastecerão o processo de inteligência. É possível perceber a importância dada às redes de informação humanas na organização. Nesse sentido, as informações são postadas pelos colaboradores após investigação externa e validação que, nesse caso, se dá internamente. Face às informações já validadas, o conteúdo informacional construído abastece uma base de dados que é encaminhada por meio do procedimento de “disseminação” para o público-alvo demandante, já acrescidas de recomendações para ações necessárias. Foram detectadas fontes de informação internas e externas. As internas envolvem os colaboradores. Já as fontes externas, abarcam órgãos de governo ou agências reguladoras, fornecedores e franquias.

Como produtos gerados pela atividade na empresa, percebeu-se a predominância de relatórios e boletins regionais gerados pela área de Geomarketing. No que diz respeito à sua estrutura de capital humano, a equipe atua em número considerado enxuto, formada por profissionais de formação híbrida com a necessidade de apresentar agilidade lógica que embasa a elaboração de análises, transformando-as em planos de ação.

Concluiu-se que, por meio da Inteligência Competitiva guiada pela perspectiva de Marketing, a organização objetiva ações estratégicas e táticas afeitas à sua competitividade, com foco na exploração de novos mercados em âmbito nacional e internacional e áreas potencialmente interessantes para atuação da empresa, com atenção aos movimentos da concorrência. Cabe salientar que, a empresa estudada, atuou por décadas na área de cosméticos adotando um posicionamento único de marca. Após a implementação da Inteligência Competitiva, concebida e gerenciada a partir da função diretiva de Marketing, a organização estudada se transformou, a partir do ano de 2010

em uma organização diversificada. Outras marcas foram criadas e novos públicos passaram a ser explorados no mercado, ampliando sua competitividade.

Além do foco em prospecção de novos mercados, a Inteligência Competitiva na organização está estruturada para fins de análise de produtos por meio da gestão de informações regionais desses clientes de forma ágil, demonstrando seu *status* estratégico como poder de apoiar a decisão.

Considerando que um estudo não se esgota nele mesmo e deve provocar novas discussões e indagações, algumas novas questões poderiam ser colocadas para estudos futuros como: até que ponto a estrutura de Inteligência Competitiva na empresa pode se beneficiar de um perfil colaborativo por parte das pessoas, evidenciado no modelo denominado “Radar” evidenciado na empresa? Qual o papel específico da força de vendas nessa colaboração, sobretudo tomando como ponto de partida a coleta descentralizada de informações de mercado? Embora não tenham sido objetivo do presente estudo, acredita-se que essas questões tendem a contribuir para a melhoria e efetividade das ações de Inteligência Competitiva na organização estudada, além de inspirar e servir como referência para outras organizações em fase de implantação de sistemas ou processos de Inteligência Competitiva.

ABSTRACT

The objective of this work is to describe a model of Competitive Intelligence - IC applied by the Marketing department of a large industrial and retail company in Brazil specialized in sustainable products for personal care. Between 2005 and 2015, the growth of studies in the area of intelligence, which has aroused the growing and natural interest, in researches in the field of Marketing Administration due to their adherence to competitiveness, mainly seeking a Planning and implementation. In this sense, the problem or opportunity of the research started from the need to know, in an empirical way, Competitive Intelligence structures managed by the Marketing area, as a way of advancing and contributing to production about the theme. The method adopted was the case study, classified as qualitative and descriptive. The data were collected through a semistructured interview script directed to the company's market intelligence management. As results, it was verified that in the model employed by the company it invests itself in the physical infrastructure for the activity aiming at increasing its competitiveness and interaction with the competitive environment, especially in search of opportunities for business diversification.

Keywords: Competitive Intelligence; Intelligence processing; information sources; Competitive intelligence practices.

REFERÊNCIAS

BRAGA, F.; GOMES, E. Inteligência Competitiva: como transformar informação em um negócio lucrativo. In: MILLER, Jerry P. **O Milênio da Inteligência Competitiva**. Porto Alegre: Bookman, 2002.

CALOF, J.; BROUARD, F. Competitive intelligence in Canada. **Journal of Competitive Intelligence and Management**. v. 2, n. 2, 2004.

CASSIDY JR. R. **The intelligence function and business competition**. **California Management Review**. p. 85-92. Spring. 1964.

COMAI, A.; MILLÁN, J. T. La gestión de vigilancia tecnológica y empresarial em Zanini Auto Group: dos enfoques de inteligência competitiva. In: *Inteligencia competitiva em Empresas Industriales*. Disponível em: <http://www.periodicos.capes.gov.br>. Acesso em: nov. 2010.

DAMAZIO, L.F. GONÇALVES, C.A. **Inteligência competitiva em marketing no varejo de equipamentos de informática**. Disponível em: http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/3Es/3es_2003/2003_3ES27.pdf. Acesso em: abr. 2015.

DRUCKER, Peter F. As informações de que os executivos realmente precisam. In: *Medindo o Desempenho Empresarial*. **Harvard Business Review**. Trad. Afonso Celso da C. Serra. Rio de Janeiro Campus, 2000.

FLICK, U. Entrevista episódica. In: BAUER, Martin W.; GASKELL, George (org.). **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. Petrópolis: Vozes, 2002.

FULD, L. M. **Inteligência Competitiva: como se manter à frente dos movimentos da concorrência e do mercado**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

GRIFFITH, S. B. Sun Tzu: *The Art of War*. Evergreen/Taschen, 2007.

KASSLER, H. Recursos de informação para a inteligência. In: MILLER, Jerry P. **O Milênio da Inteligência Competitiva**. Porto Alegre: Bookman, 2002.

McGEE, J., PRUSAK, L. **Gerenciamento Estratégico da Informação**. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 1995.

MILLÁN, J.T.; COMAI, A. **La inteligencia competitiva em las multinacionales catalanas**. Barcelona: El Professional de La información, 2004.

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

MINAYO, M. C. S. & SANCHES, O. **Quantitative and Qualitative Methods: Oppositionor Complementarity?** Cad. Saúde Públ., Rio de Janeiro, 9 (3): 239-262, jul./sep, 1993.

MONTGORMERY, D. B.; WEINBERG, C., B. **Toward Strategic Intelligence Systems**. Journal of Marketing. 41-52. 1979.

MOYER, M.S. **Market Intelligence for Modern merchants**. California Management Review. V.13.n4, 1972.

POSTIGO, J. **Competitive Intelligence in Spain: a survey of its use by Spanish exporters**. Barcelona: El profesional de la información, 2001. Disponível em: www.portal.capes.org.br. Acesso em: 30 nov. 2010.

PRESCOTT, John E.; MILLER, Stephen H. **Inteligência Competitiva na Prática**. Tradução: *Alexandre Feitosa Rosas*. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 2002.

QUEIROZ, M. I. P. **Relatos orais: do "indizível" ao "dizível"**. In: VON SIMSON, O. M. (org. e intr.). *Experimentos com histórias de vida (Itália-Brasil)*. São Paulo: Vértice, Editora Revista dos Tribunais, Enciclopédia Aberta de Ciências Sociais, v. 5, 1988. p. 68-80.

RODRIGUES, L.C; RISCAROLLI, V.; ALMEIDA, M.I.R. **Inteligência Competitiva no Brasil: um panorama do status e função organizacional**. Gramado: Enanpad, 2006.

ROEDEL, D. Estratégia e inteligência competitiva. In: MILLER, Jerry P. **O Milênio da Inteligência Competitiva**. Porto Alegre: Bookman, 2002.

STAREC, C.; GOMES, E.; BEZERRA, J. (Orgs.). **Gestão estratégica da informação e inteligência competitiva**. São Paulo: Saraiva, 2005.

TARAPANOFF, K.; ARAUJO JUNIOR, R. H. de; CORMIER, P. M. J. **Sociedade da informação e inteligência em unidades de informação**. Ci. Inf., Brasília, v.29, n.3, dez.2000. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo>. Acessos em: 19 ago. 2010.

VALENTIM, M. L. P. **Inteligência Competitiva em Organizações: dado, informação e conhecimento**. DataGramZero, Rio de Janeiro, v. 3, n. 4, ago. 2002.

VIDIGAL, Frederico. **Inteligência Competitiva: Aplicações Estratégicas e Mercadológicas**. Curitiba: Appris, 2016.

WRIGHT, S.; CALOF, J. L. The quest for competitive, business and marketing intelligence.: a country comparison of current practices. **European Journal of Marketing**. v. 40, 2006.

Notas

ⁱ Tipo de estratégia difundida no campo da administração com o propósito de vender ou conceder a licença de uma marca por parte de um franqueador (que detém a marca) e um franqueado (autorizado pelo franqueador para explorar a marca). Entre as vantagens para o franqueado está a redução de risco envolvido, face à utilização de um conceito de marca ou negócio já consolidado ou experimentado com resultado de êxito. Para o franqueador, o sistema de franchising possibilita ganhos acrescidos em economias de escala e expansão de mercado com maior celeridade.

ⁱⁱ No universo do varejo, essas “lojas-conceito” são vistas como locais onde a essência da marca estará representada de uma maneira inovadora, devido ao altíssimo grau de investimento envolvido e conceito revolucionário, demonstrando sua grandeza e posição no segmento de varejo ao qual pertence. Essa espécie de loja existe para estabelecer e comunicar força e potência da marca, carregando o grande impacto do novo.