



INTELIGÊNCIA DE MARKETING: IMPORTÂNCIA, ETAPAS E BENEFÍCIOS PRÁTICOS¹

Warley Robson

Resumo:

A Inteligência de Marketing ou Inteligência Competitiva é apontada por diversos autores e especialistas contemporâneos como uma das ferramentas mais eficazes e indispensáveis para que as empresas possam enfrentar as turbulências vividas hoje, devido à globalização, mudanças constantes, velocidade de disseminação de informações, aumento da concorrência e da exigência dos clientes. Este artigo apresenta a análise dos resultados de uma pesquisa prática que visou identificar e descrever a importância, as etapas e os benefícios da Inteligência de Marketing aplicada por uma empresa que está mergulhada num mercado altamente globalizado, competitivo e dinâmico, no qual a força de clientes e fornecedores, a competitividade entre os concorrentes e a ameaça de novos entrantes são muito expressivas.

Palavras-chave: Inteligência de Marketing, Inteligência Competitiva, Planejamento Estratégico.

¹ Artigo apresentado como Trabalho de Conclusão do Curso de Especialização em Gestão de Marketing, da Universidade do Sul de Santa Catarina, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Gestão de Marketing.

1 INTRODUÇÃO

O mundo vem passando por mudanças rápidas e avassaladoras, e sempre que ocorrem essas grandes mudanças, que afetam o ambiente macroeconômico, modifica-se também o comportamento do consumidor, o que exige mudanças no marketing e nas estratégias das empresas que desejam perpetuar seus negócios. As organizações estão mais complexas e mutantes como resultado das constantes inovações tecnológicas, da globalização, de consumidores cada vez mais exigentes e concorrentes mais eficazes. Sobreviver e continuar crescendo neste ambiente é uma das grandes tarefas dos profissionais de marketing. (FERREIRA, 2011).

No início, o foco do marketing estava no produto, isto é, em como construir produtos melhores, em larga escala e com menor custo para serem vendidos ao maior número de clientes, sem se preocupar em quem seriam estes clientes. Ao longo do tempo, o marketing evoluiu e passou a ter o cliente como foco, buscando satisfazer seus desejos e anseios. Nos últimos anos, porém sempre impelido por mudanças no ambiente macroeconômico e no comportamento dos consumidores, o marketing tem novamente evoluído e, desta vez, o foco do marketing passou a ser o ser humano como um todo, no qual a lucratividade tem como contrapeso a responsabilidade corporativa. (STAREC; GOMES; BEZERRA, 2006).

Diante de mudanças constantes e velozes, concorrentes a nível mundial e clientes cada vez mais exigentes e complexos, a Inteligência de Marketing (IM) propõem monitorar e analisar variáveis e eventos de mercado, gerando informações de inteligência que servem de base para decisões estratégicas mais acertadas. Starec, Gomes e Bezerra (2006, p. 69) dizem que “a questão central para a definição de estratégias é gerenciar mudanças permanentemente”.

Quando se fala a respeito dos processos de inteligência, dentre elas a inteligência de marketing, muitas vezes se acredita estar falando de algo recente, contemporâneo e inovador. A sua atual nomenclatura e aplicação pode até ser jovem, porém não o princípio a que se refere. No livro "A Arte da Guerra", um dos clássicos da China antiga, cuja origem remota ao século VI a.C., também adotado por diversas áreas do conhecimento ocidental como fonte de estudos estratégicos, o autor ensina que "conhecendo o inimigo e conhecendo a si mesmo, não será preciso temer o resultado de uma centena de batalhas. Conhecendo a si mesmo mas não o inimigo, a cada vitória corresponderá uma derrota". (SUN-TZU, 2008, p. 58). Esse autor ainda acrescenta em sua obra que o conhecimento do campo de batalha é tão

importante quanto o conhecimento de si mesmo e do adversário. Em outras palavras, no conhecimento de si mesmo, do seu adversário — ou concorrentes — e do campo de batalha — ou mercado de atuação — está a diferença entre vencer ou ser derrotado.

Zanchin et al. (2015, p. 21, grifo nosso), comenta em seu livro que

A **Inteligência de Marketing ou Inteligência Competitiva** é o processo que investiga o ambiente (macroambiente e microambiente/ambiente competitivo/força-tarefa) onde a empresa está inserida, com a finalidade de: identificar oportunidades e ameaças, diagnosticar o ambiente interno organizacional, com o objetivo de determinar estratégias de ação a curto, médio e longo prazo às empresas.

Vale considerar também o conceito que Starec, Gomes e Bezerra (2006, p. 77) atribuem à inteligência competitiva (IC):

No campo empresarial, ic é entendida como um processo sistemático de coleta, tratamento, análise e disseminação da informação sobre atividades dos concorrentes, fornecedores, clientes, tecnologias e tendências gerais dos negócios, visando subsidiar a tomada de decisão e atingir as metas estratégicas da empresa. Ela é conduzida, a partir de uma orientação estratégica, para a obtenção de vantagem competitiva.

Objetivando uma melhor compreensão da IM na prática, principalmente no que tange seus benefícios, foi realizada uma pesquisa exploratória, qualitativa e empírica que buscou encontrar a resposta para a seguinte questão: Qual a relevância dos benefícios obtidos pela aplicação da inteligência de marketing à Co.Fi.Plast Brasil (CFPB) a partir de 2010?

A CFPB, que é a filial brasileira do grupo italiano Co.Fi.Plast, está situada no município da Serra, ES, e conta hoje com um quadro de 24 colaboradores, originários de diversas partes do Brasil, dentre os quais este autor exerce a função de gerente geral. Este artigo apresenta e analisa os resultados desta pesquisa, visando identificar e descrever suas etapas e os benefícios que a sua aplicação tem proporcionado à empresa.

Por estar inserida num mercado altamente globalizado, competitivo e dinâmico, no qual as forças de clientes e fornecedores, a competitividade entre os concorrentes e a ameaça de novos entrantes são muito expressivas, a CFPB demonstrou ser um excelente campo de estudo e aplicação da IM. Tal situação intensificou-se muito a partir de 2010, quando se deu início a um forte crescimento do mercado mundial consumidor dos produtos e serviços que o grupo Co.Fi.Plast oferece, decorrente de avanços tecnológicos na extração e no beneficiamento de rochas ornamentais, cuja consequência foi o forte acirramento da concorrência.

Os quase 20 anos de trabalho junto ao grupo Co.Fi.Plast, bem como a função atualmente exercida por este autor, tornaram-se grandes facilitadores durante todo o desenvolvimento deste trabalho. Durante os meses de maio e junho de 2017, foram aplicados

entrevistas e questionários respondidos por colaboradores específicos, escolhidos por este autor por estarem envolvidos nos processos da IM e do planejamento estratégico, consultas a documentos pertinentes e observações *in loco*. Todos estes procedimentos permitiram a identificação e a análise de suas etapas, seus resultados e também dificuldades.

2 RESULTADOS E ANÁLISES DA PESQUISA

2.1 A importância da Inteligência de Marketing

A importância da Inteligência de Marketing (IM) é indiscutivelmente referenciada por diversos autores e pôde ser fácil e amplamente verificada na CFPB, dentro da qual, todos os colaboradores participantes desta pesquisa, bem como todos os documentos analisados e observações feitas, afirmaram categoricamente que a sustentabilidade da empresa, principalmente após 2010, tem dependido da aplicação da IM.

A origem dessa importância pode ser compreendida na afirmação de McGrath (2013, p. 7, grifo nosso) que diz que “Minhas pesquisas sugerem que **a estabilidade é o estado anormal das coisas e a mudança é o estado normal**, não o contrário”. Esta foi exatamente a realidade encontrada na empresa, a qual tem sido potencializada pelo fato de estar atravessando, nos últimos anos, um forte período de expansão do mercado consumidor mundial do seu principal produto. Isso tem, por exemplo, atraído constantemente novos entrantes, acirrando a competição, aumentado a exigência por parte dos clientes, forçando a melhoria constante nos produtos e serviços ofertados, além da necessidade de redução de seus custos.

A crescente velocidade em que essas mudanças ocorrem atualmente, somada à velocidade de criação e disseminação de informações, e à globalização geral do mercado, aumentou muito os desafios a serem enfrentados pela empresa no intuito de manter-se competitiva e sustentável no longo prazo. As decisões que a empresa precisa tomar a cada dia, requerem hoje uma quantidade, qualidade e velocidade de acesso muito maior de informações. Essa realidade vai ao encontro da afirmação de Starec, Gomes e Bezerra (2006, p. 77) que dizem que:

o rápido avanço da circulação e disseminação da informação apoiada pelas diversas tecnologias de informação, aliado ao acirramento da disputa por mercados, está tornando mais complexo e crítico o processo de tomada de decisão nas empresas.

Uma das fortes consequências desse aumento da concorrência e do acesso, por parte dos consumidores, a um grande volume de informações, tem sido, conforme também afirma McGrath (2013), consumidores cada vez mais exigentes para com as empresas, dando-lhes cada vez menos permissão de errar. McGrath (2013, prefácio xvii, grifo nosso) ainda completa dizendo que “buscando encontrar a próxima oportunidade, as empresas estão melhorando na **identificação das verdadeiras necessidades das pessoas** (pelas quais estão dispostas a pagar)”. Identificar essas necessidades, através da aplicação IM, tem sido o primeiro objetivo dos gestores e vendedores da CFPB. Conforme declarou seu diretor comercial: "Sem estas informações, é impensável para uma empresa continuar competitiva e rentável".

2.2 A respeito da coleta de dados

Zanchin et al. (2015, p. 82) afirma a respeito da IM que "a primeira etapa é o planejamento e direção do monitoramento de informações, a qual consiste em identificar perguntas e decisões que direcionem a fase de coleta de informações". Sem a identificação de quais perguntas deverão ser respondidas pela IM, o trabalho fica sem um objetivo claro e definido. Na CFPB, a quantidade e a frequência das perguntas que surgem é muito grande. Elas tem origem principalmente por parte do gerente geral e do diretor comercial, e são rapidamente encaminhadas aos envolvidos no processo via WhatsApp, reuniões semanais e emails. Uma vez feitas as perguntas, inicia-se a coleta de dados que é o ponto de partida para buscar-se, no mercado, informações que levem às respostas que, por sua vez, irão sustentar as decisões estratégicas da empresa.

Segundo Zanchin et al. (2015, p.23), um Sistema de Informações de Marketing, do qual a IM é parte integrante e primordial, “consiste de pessoas, equipamentos e procedimentos para reunir, classificar, analisar, avaliar e distribuir as informações necessárias, oportunas e precisas para os tomadores de decisões de marketing”. Rabello (2009), afirma em seu estudo que a coleta de informações deve integrar capital intelectual, informações estruturadas e integração com os objetivos da empresa. Em conformidade com essas afirmações, os membros da equipe comercial e técnica da CFPB, juntamente com seu gerente geral, atuam diariamente na coleta e distribuição de informações que possam ser relevantes.

Fonte: Artigo Niro Rodrigues

Redução do imposto de importação incentiva a inovação com ganhos de produtividade e competitividade no segmento de Pedras Ornamentais.

Sabemos que nesta conjuntura de crise prolongada e aguda por que passa a economia Brasileira o empresariado nacional está inteiramente focado na sobrevivência de seus negócios.

Neste momento ganha relevância as diversas ações que visam proteger o seu caixa que sabemos já vêm sendo implementadas há muito tempo.

Como dizia Peter Drucker, considerado o pai da **administração** moderna ***“uma empresa morre por falta de dinheiro e não de resultados”***.

Figura 1 - Exemplo de notícia do periódico digital "Fique Informado" recebida por email e utilizada como fonte de coleta de dados pela CFPB.

Fonte: Emails do gerente geral, 2016.

Para consolidar as respostas encontradas e aumentar sua confiabilidade, especialmente em se tratando de um mercado altamente competitivo, uma empresa deve apoiar-se nas mais variadas fontes de informações possíveis. Na CFPB, diversas são as fontes de informações utilizadas, tais como: conversas com clientes, fornecedores, concorrentes e parceiros; artigos e publicações; feiras e eventos; associações e órgãos de classe; etc. Porém, concordando com a visão de Kotler (2010, p.203), a empresa prioriza, dentre essas fontes, o contato direto através de visitas a seus clientes e parceiros, bem como a disseminação imediata das informações. Por esta razão, um dos meios mais utilizados para o compartilhamento de informações é o aplicativo de mensagens instantâneas WhatsApp. Utilizando um grupo de discussão composto por todos os membros da equipe comercial e técnica, o supervisor de produção, o gerente geral, e o diretor comercial do grupo Co.Fi.Plast Itália, os colaboradores compartilham constantemente todas as informações e eventos colhidos no mercado, sejam eles sobre clientes, concorrentes, parceiros, tendências de mercado, resultados de produtos, possíveis novos entrantes, e quaisquer outras informações consideradas relevantes para a empresa.

Outro aspecto observado e relatado pelos colaboradores da empresa é o de que a quantidade de informações coletadas vem crescendo muito nos últimos anos. Fato que se deve tanto pelo aumento da importância dada pela empresa a estas informações, quanto à quantidade de informações disponíveis no mercado.

8. PARTICIPAÇÃO ESTADOS BRASILEIROS - JAN A MAI 2016

ESTADOS	BRUTAS		MANUFATURADAS				TOTAL		
	ROCHAS CARBONATICAS	ROCHAS SILICATICAS	GRANITOS	OUTRAS ROCHAS	MARMORES	ARDOSIAS	TOTAL US\$/2015	TOTAL US\$/2016	VAR. %
BAHIA	0	5.092.799	878.266	0	148.689	220.108	7.883.356	6.339.862	-19,58%
CEARA	26.732	5.605.705	5.448.487	0	98.277	0	7.815.794	11.179.201	43,03%
ESPIRITO SANTO	757.609	44.675.991	321.882.380	24.133	21.424.183	0	398.885.724	388.764.296	-2,54%
MINAS GERAIS	523.321	22.743.049	7.076.194	4.207.106	104.419	15.928.066	60.591.582	50.582.155	-16,52%
PARAIBA	0	894.889	618.284	0	0	0	3.244.410	1.513.173	-53,36%
PERNAMBUCO	0	1.859.211	282.546	0	0	0	1.213.190	2.141.757	76,54%
RIO DE JANEIRO	0	698.939	397.436	12.207	5.169	0	11.138.128	1.113.751	-90,00%
RIO G. DO NORTE	0	2.128.416	2.357.254	0	0	0	2.715.336	4.485.670	65,20%
SANTA CATARINA	88.792	1.770	2.092.122	0	35.423	103.840	2.370.502	2.321.947	-2,05%
SÃO PAULO	0	91.216	784.101	4.853	4.285	220.970	1.097.476	1.105.425	0,72%
TOTAL	1.396.454	83.791.985	341.817.070	4.248.299	21.820.445	16.472.984	496.955.498	469.547.237	-5,52%

Figura 2 - Exemplo tabela contida no relatório enviado por email pelo CentroRochas contendo dados sobre a exportação rochas ornamentais brasileiras, 2016. Esta fonte demonstra a o andamento das exportações e permite inferir na tendência atual do mercado.

Fonte: Arquivo de emails do gerente geral, 2016.

Essa dinâmica na coleta e distribuição de informações, bem como o aumento na quantidade e na importância dada às mesmas, permite à empresa conhecer e aproveitar oportunidades logo que surgem ou, ao menos, logo que sejam conhecidas, muitas vezes antecipando-se aos seus concorrentes. Assim como afirmam Starec, Gomes e Bezerra, (2006, apresentação XI) de que "a organização vencedora será aquela que entender que o que mantém uma organização competitiva é o que seus colaboradores sabem e compartilham". Os mesmos autores ainda completam dizendo que o ser humano está no centro de todo o processo informacional, exatamente como ocorre na empresa.

Um aspecto muito importante e fortemente confirmado na pesquisa diz respeito à informalidade das informações, pois a grande maioria delas é obtida através de conversas informais, as quais são consideradas, pela empresa, como as fontes mais ricas. Os colaboradores da empresa afirmaram que a "amizade" com seus clientes, parceiros e até concorrentes é fundamental para a obtenção de informações, e que, quanto melhor for o relacionamento com estes, mais confiáveis elas serão. Uma empresa que tente apoiar-se apenas em informações formais encontra muitas barreiras, pois normalmente as informações mais importantes não são formalmente divulgadas ao público. Por outro lado, a chance de obtê-las através de fontes informais é bem maior. Kotler (2010, p.124, grifo nosso) afirma que:

“os gerentes de marketing coletam informações de marketing lendo livros, jornais e publicações setoriais; **conversando** com clientes, fornecedores e distribuidores, e participando de reuniões com administradores de outras empresas.”

Este mesmo autor, ao firmar também que o "novo cliente", como ele o chama, não busca apenas satisfação funcional e emocional como era num passado não muito distante, mas deseja também satisfação espiritual, tanto nos produtos quanto nos serviços que adquire, reforça a importância dada à "amizade", isto é, ao relacionamento. Starec, Gomes e Bezerra (2006, P. 77), confirmam essa importância dizendo que:

"Ressalta-se ainda que, para esse processo, as informações informais costumam ser consideradas mais valiosas do que as formais, mesmo estando sujeitas a se constituírem de meros boatos."

2.3 A respeito da análise, disseminação e aplicação dos resultados

O valioso trabalho de McGrath (2013, p. 25), é muito coerente ao dizer que:

À medida que o ritmo da concorrência se acelera cada vez mais, as decisões relativamente corretas tomadas de modo rápido, provavelmente substituirão o processo decisório mais preciso, porém mais lento. A capacidade de previsão e o imperativo de estar certo serão menos importantes que a capacidade de reagir rapidamente e tomar medidas corretivas.

Starec, Gomes e Bezerra (2006, p. 84) chamam esse processo de gestão estratégica ágil, menos estruturado, eficaz e necessário nos tempos atuais de "administração estratégica em tempo real", e afirmam que:

As críticas tem se concentrado nos processos bastante estruturados e centralizados (entendidos como causadores de uma dicotomia entre o pensamento e a ação, ou seja, do distanciamento entre aqueles que tomam decisões nos escalões das empresas e os detentores do conhecimento do negócio) e nos ciclos longos, inadequados para os momentos em que a velocidade é fator crítico de sucesso.

Na CFPB, boa parte dos processos de análise, disseminação e aplicação dos resultados ocorrem quase que imediatamente um após o outro, devido à participação constante e ativa de dois dos principais tomadores de decisões da empresa: o gerente geral e o diretor comercial. Foi possível observar claramente essa dinâmica através, por exemplo, do uso do aplicativo WhatsApp, no qual, logo após informações iniciais serem divulgadas, inicia-se um debate a respeito delas. Informações complementares, visões, opiniões e novos questionamentos são adicionados por todos ao debate. Em consequência disto, verificou-se que várias decisões já são tomadas logo após este debate e divulgadas a todos no mesmo aplicativo e/ou por email. Starec, Gomes e Bezerra (2006, p. 79) acrescentam que "Um sistema de inteligência competitiva deve buscar a simplicidade, valorizando mais os resultados do que a infraestrutura".

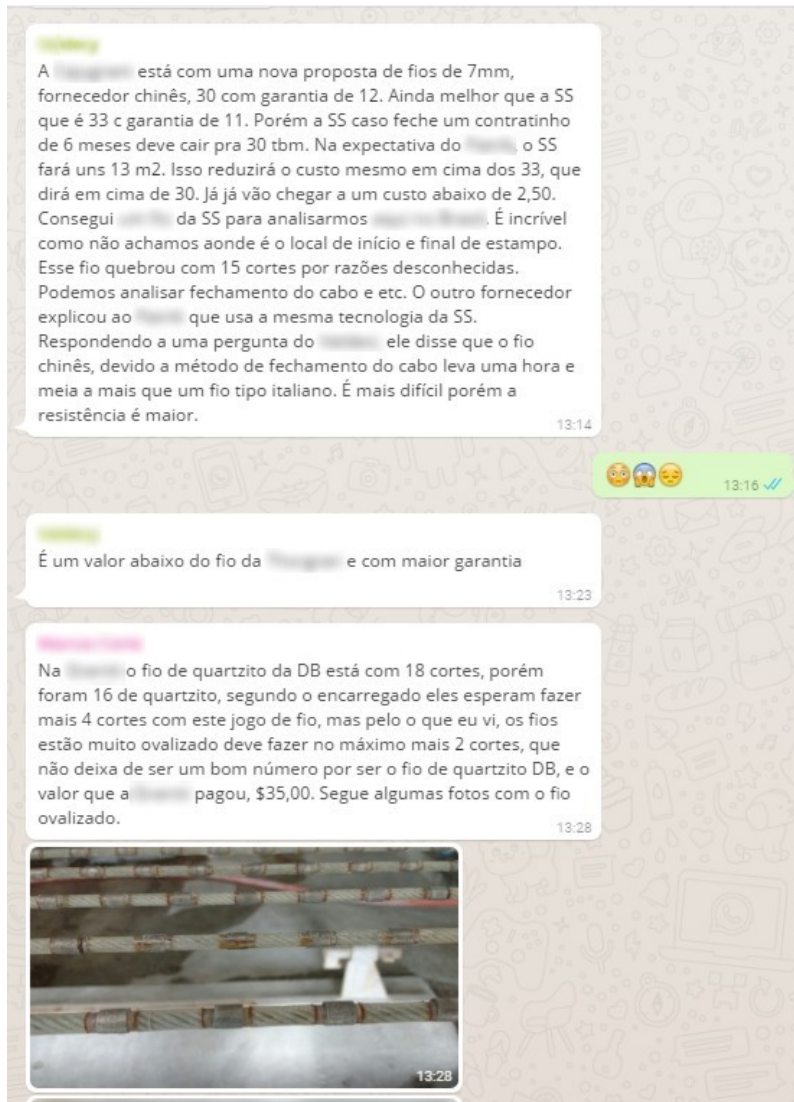


Figura 3 - Exemplo de conversa no grupo do WhatsApp a respeito de um novo entrante e de resultados de um concorrente, 2016.

Fonte: Arquivos do gerente geral, 2016.

Outro momento no qual foi possível verificar esse dinamismo entre divulgação, análise e decisão, foi durante as reuniões semanais que ocorrem na empresa entre os membros da equipe comercial e técnica, o supervisor de produção e o gerente geral.

Esse dinamismo buscado pela CFPB nos processos da IM, que afeta boa parte de suas decisões, lhe permite aproveitar melhor as efêmeras oportunidades e prevenir-se das velozes ameaças. Enxergar as vantagens competitivas como transitórias apenas reforça a necessidade de informações e decisões velozes, devido ao aumento da velocidade do ciclo de vida dos produtos: introdução, crescimento, maturidade e declínio. (FERREIRA, 2011, p.26).

Como é de se esperar, existem algumas informações que necessitam ser melhor confirmadas e analisadas antes de provocarem decisões. A respeito destas, a CFPB faz uso, de forma mais estruturada, de algumas ferramentas de estratégia organizacional, tanto no que tange à análise quanto à disseminação de informações, tais como: análise SWOT, análise das forças de Porter, perfil dos concorrentes, benchmarking e Balanced Score Card. Estas ferramentas são principalmente aplicadas durante as visitas que o diretor comercial faz à empresa, a cada 3 meses, e na visita que o gerente geral faz à matriz italiana, uma vez por ano. Elas tem permitido à empresa uma visão mais estruturada e clara de alguns aspectos relevantes do mercado, o que reduz a margem de erro das decisões mais importantes.

Outra ferramenta utilizada, especialmente para a disseminação de informações já analisadas e, em alguns casos, também para análise, são relatórios quinzenais curtos (máximo 2 páginas), elaborados pelo gerente geral e enviados via email ao diretor comercial e/ou à presidente do grupo. Os benefícios que estes relatórios trazem em relação às discussões realizadas via WhatsApp e às demais ferramentas de planejamento estratégico utilizadas, são: a maior facilidade de consulta futura, se comparado às conversas via WhatsApp, e a maior agilidade, se comparado às outras ferramentas mais estruturadas.

Neste contexto que envolve um grande volume de informação em um curto espaço de tempo, a aprendizagem organizacional continuada é a base sobre a qual as empresas devem apoiar-se, se desejam perpetuar seus negócios e continuar inovando, o que exige a aplicação de novos conceitos e ferramentas. (TARAPANOFF, 2012). Visando essa aprendizagem organizacional continuada através de uma melhor gestão de informações importantes, o grupo Co.Fi.Plast, incluindo a CFPB, está em fase final de implantação - testes iniciais - do sistema batizado como DIDACO. Trata-se de uma aplicação Web que permite a inserção, consulta e análise, principalmente por parte dos membros da equipe gerencial, comercial e técnica, de informações relativas aos resultados dos seus fios diamantados. No Brasil, o sistema é alimentado pelos vendedores e técnicos, incluindo relatórios contendo fotos e análises feitas por eles no ato das visitas aos clientes.

Existe, porém, outro grande benefício advindo da utilização deste sistema Web, que é a aproximação, conexão, entre o campo onde são utilizados os produtos no Brasil e o departamento de pesquisa e desenvolvimento (P&D) do grupo, situado na Itália. Disponibilizar todas essas informações de modo que sejam facilmente acessadas pelos responsáveis pelo P&D do grupo deverá aumentar a agilidade e a eficácia no desenvolvimento de novos produtos.

Julio (2012, p. 50, grifo nosso) diz que "a única receita para vencer com eficácia o gigantesco desafio do conhecimento é mudar a forma de aprendizagem. Eu, você, todos nós precisamos, mais do que nunca, **aprender a aprender**". A respeito dessa contemporânea forma de aprendizagem, que tem enorme e direta contribuição para a IM, uma vez que capacita e habilita melhor seus colaboradores, vale ressaltar alguns aspectos encontrados na CFPB que a incentivam: a) maior flexibilidade de horários aos colaboradores que estejam dando continuidade à sua formação acadêmica; b) incentivo, reconhecimento e até custeio parcial em alguns cursos de graduação e pós-graduação, especialmente quando relacionados às atividades dentro da empresa; c) participação de alguns colaboradores, custeada pela empresa, em cursos rápidos e palestras; d) grupo de estudo de livros, formado principalmente por gestores e membros da equipe comercial e técnica, que periodicamente escolhem um livro para ser lido, estudado e debatido entre si. Durante o desenvolvimento desta pesquisa, o livro que estava sendo estudado pelo grupo era "Arrancar Máscaras! Abandonar Papéis!"¹. Starec, Gomes e Bezerra (2006, p. 277) dizem que "o mais importante é a habilidade de aprender e não o estoque de conhecimento".

Por fim, Tarapanoff (2012, p.70, grifo nosso) completa ainda dizendo que "a curiosidade, **a capacidade de colocar as questões corretas** e a autoaprendizagem serão cada vez mais importantes do que a mera detenção do conhecimento". Todo o sucesso da IM depende, inicialmente, da "capacidade de colocar as questões corretas".

2.4 Benefícios da aplicação da IM na Co.Fi.Plást Brasil

O primeiro aspecto relevante sobre os benefícios que a IM pode proporcionar é que, na verdade, o processo de IM só se consolida e se transforma em inteligência se seus resultados são utilizados para a tomada de decisões. (STAREC; GOMES; BEZERRA, 2006). Em outras palavras, não há benefício, advindo da IM, na simples aquisição de conhecimentos ou no armazenamento de informações, por mais importantes que eles sejam. Elas precisam promover mudanças, melhorias na empresa, em seus processos, produtos e pessoas.

O maior aproveitamento de oportunidades do mercado e prevenção contra ameaças é um dos maiores benefícios que a IM pode proporcionar, com diversas consequências. Monitorando as necessidades dos clientes e as ações dos concorrentes, a CFPB tem tomado suas decisões de modo a buscar a satisfação dessas necessidades e

¹ POWELL, John; BRADY, Loretta. **Arrancar Máscaras! Abandonar Papéis!** 20ª edição. São Paulo: Edições Loyola, 1989

prevenir-se contra as ações dos concorrentes, assim como afirmam Starec, Gomes e Bezerra (2006, p. 226):

Identificar os problemas e construir soluções, vislumbrar as oportunidades e preparar-se para aproveitá-las antes dos concorrentes é o grande desafio das administrações contemporânea e daquelas que desejem estar presentes no futuro, disputando mercados cada vez mais competitivos.

Concordando com essa visão, Kotler (2010, p.197) afirma que "monitorando nossos concorrentes, podemos detectar nossos pontos fortes e fracos (e também os deles), algo que pode ser muito útil para a nossa empresa".

INFORMAÇÕES REX DIAMOND APRESENTA LINHA DE RESINAS PARA FORNO MICRO-ONDAS

A Rex Diamond, de Vitória, no Espírito Santo, distribuidora exclusiva das resinas Elantas Europe, apresentará aos seus clientes na Cachoeiro Stone Fair 2016, em agosto, uma nova tecnologia em resinas para forno micro-ondas (micro wave), que reduz para duas horas o processo de resinagem, que leva cerca de 24 horas em fornos de resinagem convencionais.

Além das resinas para beneficiamento de materiais exóticos, a Rex Diamond já comercializa no Brasil resina específica para materiais brancos, com proteção UV. Para este tipo de rocha, o grau de exigência de acabamento é cada vez maior e esse sistema proporciona baixíssima emissão de vapores amínicos, pouco impacto olfativo, autonivelante, ausência de bolhas e facilidade de corte no polimento, obtendo uma qualidade visível de brilho nas chapas.

Com o respaldo dos laboratórios da Elantas Europe, em Collecchio (PR), na Itália, que possuem relevância internacional com equipamentos modernos e corpo técnico altamente qualificado, a Rex Diamond consegue estar próxima de seus clientes na escolha de uma ampla gama de soluções em resinas para rochas ornamentais.



Figura 4 - Página da Revista Rochas de Qualidade, constantemente consultada pelos colaboradores, apresentando informações sobre um concorrente da CFPB, 2016.

Fonte: Revista Rochas de Qualidade, (Julho/Agosto de 2016, p. 248).

Kotler (2000, p.49) diz que empresas muitíssimo respeitadas estão mudando, e uma dessas mudanças refere-se à alianças que permitam o ganho mútuo, ao invés de tentarem ganhar sozinhas. A valorização das parcerias que a CFPB possui tem lhe proporcionado, dentre outros benefícios, o acesso a informações que geralmente não estão abertas a todo o mercado e que servem de valiosos insumos para a IM. Exemplos disso foram observados durante a visita às Fortaleza Stone Fair 2016 e no encontro com o responsável pela principal revista do setor.

Produtos novos tem sido desenvolvidos de acordo com as tendências do mercado. Outros, por sua vez, tem sido tirado de circulação por não mais estarem em conformidade

com as suas necessidades. McGrath (2013, p. 3) chama esse processo de "desligamento saudável" e diz que "em um mundo de vantagens transitórias, parar de fazer, ou abandonar as vantagens em declínio, é tão crucial quanto começar a fazer". Como benefício da IM, exemplos destes processos foram observados em recente desenvolvimento de novos modelos, em substituição dos antigos, dos dois principais produtos da empresa, fios para pedreira e fios para multifios, conforme relatado pelos colaboradores: "Os fios de pedreira [modelos atuais] são resultados de acompanhamentos diversos, ao longo de um tempo bom"; "A atual questão [situação positiva] dos fios de MF foi até anormal [desenvolvimento mais veloz que o normal]".

Propostas são ajustadas, no menor tempo possível, de modo a adequar-se às necessidades do mercado, que são relevadas pela IM. A programação das visitas que serão realizadas pelos vendedores e técnicos também é baseada nas informações colhidas nas semanas anteriores. Estes benefícios estão de acordo com a afirmação de Zanchin et al. (2015, p. 13) que diz que a "criação da riqueza, nos dias atuais, está baseada na informação e no conhecimento. Dessa forma, esses dois ingredientes têm se tornado a base do desenvolvimento de muitos novos produtos e serviços". Kotler (2000, p.72) chama essas adequações promovidas pela empresa, provenientes do conhecimento das necessidades do mercado, de "marketing de parceria" que visa o ganho de todos os envolvidos. Durante as entrevistas, um dos colaboradores mencionou que "A vida útil de um modelo de produto é muito curta em nossa empresa, durando, em média, menos de 2 anos. [...] as informações do mercado são indispensáveis para a inovação dos produtos".

O acompanhamento próximo dos concorrentes e possíveis novos entrantes tem sido primordial para evitar decisões que, à primeira vista, pareçam corretas, mas que poderiam colocar a empresa em situação de desvantagem no futuro próximo.

O melhor acompanhamento dos clientes também permitiu uma expressiva redução na inadimplência da empresa, uma vez que ela é capaz de acompanhar o andamento das atividades econômicas dos clientes no mercado.

Starec, Gomes e Bezerra (2006, p. 89) dizem que o gestor deve ser o "provedor de soluções para todos os problemas do cliente", os quais devem ser conhecidos com a aplicação da IM. O psiquiatra brasileiro, empresário, autor de livros de autoajuda e palestrante Shinyashiki (2011, p. 24 e 25), em seu brilhante livro, corrobora dizendo que "Para ter sucesso atualmente, a lição mais importante é entender que os problemas que as pessoas nos trazem podem ser os melhores presentes que acontecem em nossa vida." O autor ainda

completa dizendo que "tem sucesso quem sabe trabalhar para resolver os problemas dos outros, sejam eles clientes, seus superiores ou seus colaboradores."

Neste sentido, o desenvolvimento de produtos e propostas mais adequados a solucionar os problemas dos seus clientes, tem proporcionado à CFPB uma maior sustentabilidade no volume de vendas, mesmo num período de crise econômica, como a que nosso país está vivenciando, e de concorrência agressiva e crescente, incluindo alguns períodos de aumento de vendas, como o atualmente ocorrido de abril a junho deste ano. Como consequência disso, aumento na rentabilidade do negócio.

Outra consequência dos benefícios obtidos pela IM, encontrada na CFPB, foi uma melhora no clima organizacional da empresa. Porém, surpreendentemente para este autor, dentre as principais razões desta melhoria não estavam exatamente o aumento nas vendas, que tem proporcionado a todos melhores remunerações. Os dois principais motivos apontados foram: a sensação de sustentabilidade e longevidade da empresa, o que leva a uma sensação de segurança no emprego; e o incentivo ao desenvolvimento contínuo. Sobre o clima organizacional, Starec, Gomes e Bezerra (2006, p. 90) afirmam que

O gerente deve fazer com que o clima organizacional seja organizado, produtivo e divertido. Esse gerente está sendo chamado não para dar lucro e sim para organizar a empresa. Se assim o fizer, a lucratividade virá a reboque.

Reduções de erros no processo produtivo foram facilmente observadas e relatadas durante a pesquisa, pois, uma vez que o supervisor de produção é alimentado constantemente com informações, *feedbacks*, do mercado a respeito do andamento dos produtos, ele pôde, junto de sua equipe, promover melhorias nos processos, que levaram a melhorias nos produtos, com consequente maior motivação de sua equipe. O que tem gerado um ciclo muito salutar para todos: empresa, clientes e colaboradores.

A IM também proporcionou à empresa, recentemente, a contratação de um novo vendedor. Neste caso, foi através do acompanhamento dos trabalhos deste vendedor, que antes trabalhava para um concorrente, e da satisfação que os seus clientes demonstravam sobre os seus serviços, que a empresa decidiu por fazer-lhe uma proposta. O resultado desta decisão foi o aumento de vendas na região onde o novo vendedor atua, com a sua própria satisfação pelo crescimento profissional.

2.5 Dificuldades e barreiras

Apesar dos vários benefícios que podem ser proporcionados pela IM a uma empresa, existem algumas dificuldades e barreiras que devem ser trabalhadas para que não reduzam a eficácia do processo, e não seria diferente na CFPB. Starec, Gomes e Bezerra (2006, p. 52) dizem que "as empresas sempre tem estratégias para administrar recursos humanos, financeiros ou operacionais, mas poucas tem estratégias definidas para gerir o fluxo de informacional".

No processo de coleta de informações, a principal dificuldade encontrada pela CFPB refere-se à falta de informações formais. Apesar das informações informais serem, tanto para este autor quanto para diversos outros já mencionados, as fontes mais ricas de informações, o maior acesso às informações formais poderia aumentar a sua confiabilidade e agilizar o processo decisório. As informações colhidas sobre os concorrentes são um exemplo onde a formalidade contribuiria muito, já que a respeito desses, muitos boatos são ouvidos no mercado.

Um bom exemplo de falha na aplicação da IM com consequências desastrosas foi descrito pelo gerente geral (informação verbal)¹:

"há cerca de 8 anos, a empresa via sinais no mercado brasileiro a respeito de uma possível invasão de novos entrantes chineses em uma determinada linha de produtos importantes para nós. Porém, a diretoria do grupo literalmente subestimou tanto os sinais quanto a capacidade desses potenciais concorrentes. Resultado desse descaso: há alguns anos mais de 90% dos produtos dessa linha utilizados no Brasil é de origem chinesa."

Sobre a disseminação e análise das informações colhidas, as principais dificuldades encontradas foram: a) Volume enorme de informações, que dificulta o seu gerenciamento e análise, especialmente quando se busca velocidade nas decisões. Starec, Gomes e Bezerra (2006, p. 56) chamam essa dificuldade de "Gula: A sociedade do exabyte - excesso de informação que gera o caos informacional". b) Informações disseminadas com pouco embasamento concreto, o que gera dúvidas devido à sua baixa confiabilidade. c) Algumas poucas informações não são devidamente compartilhadas, ficando restritas a conversas particulares entre alguns colaboradores.

Quanto à aplicação das informações na tomada de decisões e sua divulgação, as maiores dificuldades observadas foram: a) A demora na aplicação prática de algumas informações analisadas, especialmente em decisões que dependem da diretoria italiana.

¹ Relato elaborado pelo autor na função de gerente geral.

O grande volume de informações analisadas também contribui para essa dificuldade. b) A distância entre a diretoria italiana e o dia a dia da empresa no Brasil. Apesar de o diretor comercial participar ativamente do grupo de WhatsApp e visitar a empresa a cada 3 meses, notou-se que o fato dele não estar fisicamente presente no dia a dia da empresa, dificulta a sua compreensão de alguns fatos e informações. c) Algumas vezes, informações válidas não são consideradas pela empresa. Este autor acredita que esta dificuldade deve-se a 2 fatores: ao já mencionado grande volume de informações analisadas e à falhas nos processos de análise, que acabam por considerar equivocadamente pouco importantes algumas informações.

A dificuldade nos processos de IM originadas pelo grande volume de informações colhidas e analisadas, mencionado várias vezes, deve-se também ao fato de a empresa não possui um departamento dedicado ao processo de análise das informações. Mesmo assim, este autor não considera adequado ao porte da empresa, a criação deste tipo de departamento exclusivo.

3 CONCLUSÕES

O nível de competitividade varia de um mercado para o outro, porém o seu forte crescimento é visível em todos eles. Todos os indícios e tendência observados na CFPB e embasados pelas fontes de diversos autores, apontam para o continuo acirramento dessa competição, especialmente promovidos pela globalização e disponibilidade de informações aos clientes, o que exige das empresa e de seus gestores novas formas para encarar e analisar estrategicamente suas organizações inseridas nos diversos mercados. A análise dos resultados desta pesquisa confirmaram que o sucesso e principalmente a sustentabilidade de uma empresa dependem da gestão do conhecimento organizacional, dentro da qual, a Inteligência de Marketing (IM) e o aprendizado contínuo, tem papel indispensável como fonte de inteligência, e este papel é visível e valorizado pelos gestores e participantes dos seus processos (OLIVEIRA; GONÇALVES; PAULA, 2011). O exemplo dado pelo gerente geral onde a falta ou erros no processo de IM levaram a empresa a perder uma fatia importante de mercado, confirmam a necessidade da aplicação da IM.

Os diversos autores que serviram de base para este trabalho, bem como colaboradores, documentos e observações consultados reforçam unanimemente esta conclusão. Ressaltando-se aqui a importância e pertinência da necessidade do "aprender a aprender" mencionada por Julio (2012).

Kotler (2000, p.106, grifo nosso) diz que

A **chave para a saúde organizacional** é a disposição para examinar o ambiente em constante alteração e para adotar comportamentos e metas novos e **adequados**. Empresas de alto desempenho monitoram continuamente o ambiente e procuram, por meio de um planejamento estratégico flexível, manter-se **adequadas** ao ambiente em evolução.”

Essa realidade foi facilmente confirmada durante a pesquisa. Os fatos observados atentaram que a palavra chave para a manutenção da competitividade organizacional é a **adequação** rápida de suas estratégias à necessidades, cada vez mais exigentes, de seus clientes e parceiros, assim como também afirmam Oliveira, Gonçalves e Paula (2011). O que só vem sendo possível através do monitoramento e conhecimento da suas reais necessidades, nem sempre transparentes e acessíveis num primeiro momento. Bem como, o acompanhamento dos movimentos dos concorrentes, objetivando neutralizar, na medida do possível, suas estratégias antecipando-se à eles - o que são papéis fundamentais da IM. A CFPB tem buscado essa adaptação, utilizando-se da IM, e boa parte da sustentabilidade de empresa deve-se a esta busca.

Neste sentido, pode-se concluir que tomar decisões adequadas é relativamente simples quando se tem claros e acessíveis os objetivos, os valores da empresa, e as informações produzidas pela inteligência de marketing. Starec, Gomes e Bezerra (2006, apresentação, XII, grifo nosso) contribuem afirmando que

o impacto causado pela revolução tecnológica na sociedade contemporânea nos leva a acreditar que a **competitividade inteligente é um fator determinante para qualquer organização**. Aliada às novas tecnologias da inteligência, essa competitividade exige respostas rápidas, quase instantâneas, para a tomada de decisão, o que pode ser classificado de inteligência organizacional ou gerenciamento estratégico da informação.

A importância da participação do ser humano no sucesso da IM pôde ser comprovada em vários momentos. Em todos os processos de coleta, análise, disseminação e aplicação dos resultados da IM, tudo está baseado no ser humano, em seu comprometimento, conhecimentos, habilidades e atitudes. Starec, Gomes e Bezerra (2006, p. 203, grifo nosso) confirmam isso ao dizer que "mudanças fazem parte de um processo que procura tornar as organizações competitivas **por meio das pessoas**. Essa competitividade só será possível se houver participação de todos os atores organizacionais, numa relação de confiança e respeito mútuos."

Outra conclusão importante foi quanto à formalidade dos processos que envolvem a IM. Verificou-se que a priorização dos resultados de origens menos formais deve mesmo ser superior à priorização de uma forte estruturação ou burocratização dos seus processos. A

riqueza das informações informais, tanto em conteúdo quanto em volume foi amplamente reafirmada por todos os autores envolvidos e atestadas pelos documentos e entrevistas observados. Os resultados obtidos com o uso e tratamento das informações informais, através de procedimentos dinâmicos, ágeis e semiestruturados não deixaram qualquer dúvida quanto à eficácia dos seus resultados para a IM e devem ser cultivados e incentivados (STAREC; GOMES; BEZERRA, 2006) e (MCGRATH, 2013).

Segundo o conceito apresentado por FERREIRA (2004, grifo nosso), a burocracia seria a "Administração da coisa pública por funcionários, sujeitos a hierarquia, rotina e **regulamentos inflexíveis**." Este mesmo autor apresenta um segundo conceito para o mesmo termo como sendo a "**Morosidade ou complicação no desempenho de serviço administrativo**, decorrente do poder **abusivo** da burocracia". Apesar destes conceitos, não se sugere condenar ou abandonar a burocratização e os processos mais estruturados, o que certamente resultaria numa perda de sinergia, organização e resultados, mas compreender que a burocratização deverá servir ao objetivo principal da IM, que é a produção e aplicação de inteligência nas decisões estratégicas da empresa, e não o contrário.

Outra conclusão claramente referenciada pelos resultados desta pesquisa é a necessidade de que os insumos de inteligência frutos da IM, somente atingem seu objetivo final e, conseqüentemente, trazem benefícios sustentáveis aos envolvidos: empresas, clientes, parceiros, colaboradores, etc, se estes forem considerados e aplicados nos processo de decisão estratégica, em tempo hábil, dada a efemeridade das informações.

Com relação aos benefícios proporcionados pela IM, a pesquisa mostra que eles podem atingir diversas áreas da organização, tais como: melhoria nos processos de produção, adequação dos produtos e serviços da empresa às necessidades dos clientes, conquista de clientes mais leais, redução no risco de crédito, aprendizado contínuo que é impelido pela necessidade de adaptação às necessidades dos clientes e melhora do clima organizacional, pois nada satisfaz mais a uma equipe do que a sensação de dever cumprido.

Por fim, os resultados foram abundantes e mais do que suficiente para afirmar que a constante aplicação da IM é um processo fundamental para a sustentabilidade da empresa no médio de longo prazo, com benefícios a todos os envolvidos.

Este autor acredita que o futuro da IM poderá ser mais promissor e amplamente utilizado se o foco estiver mais nos conceitos, hábitos e filosofias que possam ser adaptados a cada empresa e situação, sem que, para isso, seja apresentada ou imposta, uma estrutura formal, rígida, uma receita mágica que, ainda que seja adequada a um grupo de empresas,

certamente não poderá adaptar-se de forma eficiente a todas as vivenciadas pelas diversas empresas.

Este artigo não pretende encerrar a discussão a respeito desta importante ferramenta de gestão estratégica, a Inteligência de Marketing. Ao contrário, ele pode ter permitido algumas conclusões, em sua maioria referendadas por diversos autores, contribuindo com novas visões e reflexões, mas também lança algumas questões que requerem ser melhores e mais aprofundadamente estudadas em outras oportunidades, tais como:

a) Como gerenciar a enxurrada de informações que nos chegam todos os dias, filtrado e aproveitado ao máximo suas riquezas, sem perder a agilidade necessária e sem que, para isso, faça-se necessário um departamento cheio de profissionais para tratar tudo?

b) Como estruturar a prática da IM com foco em pequenas e médias empresas, de modo que a compreensão destas seja suficiente e os processos desenhados sejam adequados às suas estruturas, normalmente enxutas?

c) Como gerir o volume de informações com o uso das ferramentas de TI, de modo que as informações possam ser facilmente consultadas, analisadas e cruzadas, sem que isso signifique o aumento na burocracia dos processos?

"Ter dados e conhecê-los é cultura. Saber processá-los transformando-os em informação é uma questão de sobrevivência. Saber usar a informação é a arte do poder." (STAREC; GOMES; BEZERRA, 2006, apud KOTLER, 1994, p.60).

REFERÊNCIAS

FERREIRA, Mileide Marlet. **Decisões em produtos e marcas : livro digital**. Palhoça: Unisul Virtual, 2011

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Miniaurélio Eletrônico versão 5.13**. Editora Positivo, 2004

JÚLIO, Carlos Alberto. **Você, um grande negociador: venda produtos, serviços, ideias, e até você mesmo!** São Paulo, Editora da Boa Prosa: 2012

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing: a edição do novo milênio** – 10ª Edição, 6ª reimpressão – Tradução Bazán Tecnologia e Linguística; revisão técnica Arão Sapiro. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOTLER, Philip. **Marketing 3.0: as forças que estão definindo o novo marketing centrado no ser humano**. Tradução de Ana Beatriz Rodrigues. Rio de Janeiro, Elsevier: 2010

MCGRATH, Rita Gunther. **O fim da vantagem competitiva? Um novo modelo de competição para mercados emergentes**. Tradução de Cristina Yamagami. Rio de Janeiro, Elsevier: 2013

OLIVEIRA, Paulo Henrique de; GONÇALVES, Carlos Alberto; PAULA, Edmar Aderson Mendes de. **Mapeando e mensurando o grau de dependência informacional interna dos profissionais de inteligência de marketing: o caso da empresa ALFA**. Jun.2011. Disponível em <<http://www.scielo.br/pdf/pci/v16n2/12.pdf>>. Acesso em 23/03/2016.

RABELLO, Éder de Oliveira. **Inteligência de marketing – a importância da coleta de informações de uma equipe de vendas e a transformação em inteligência competitiva**. 2009. Disponível em <<http://www.administradores.com.br/producao-academica/inteligencia-de-marketing-a-importancia-da-coleta-de-informacoes-de-uma-equipe-de-vendas-e-a-transformacao-em-inteligencia-competitiva/2092/>>. Acesso em 24/03/2016.

SHINYASHIKI, Roberto. **Problemas? OBA!: A revolução para você vencer no mundo dos negócios**. São Paulo: Editora Gente, 2011.

SUN-TZU. **A arte da guerra: Os 13 capítulos originais**. tradução de Henrique Amart Rêgo Monteiro. São Paulo: Clio Editora, 2008.

STAREC, Claudio; GOMES Elizabeth; BEZERRA, Jorge; (Org.). **Gestão Estratégica da Informação e Inteligência Competitiva**. São Paulo, Saraiva: 2006

TARAPANOFF, Kira (Org.), **Aprendizado Organizacional: fundamentos e abordagens multidisciplinares, volume 1**. Curitiba: InterSaberes: 2012

ZANCHIN, Janete; CORDIOLI, Luiz Alberto; RODRIGUES, Cátia Melissa da Silveira; DALL'AGNOL, Silvana. **Estratégia e inteligência em marketing: livro digital**. Palhoça, UnisulVirtual: 2015.