

Gestão de informações da concorrência e orientação estratégica

Braulio Oliveira

**Doutor em Administração pela FEA/USP
Mestre e Graduado em Administração pela
Universidade Mackenzie. Professor do PPGA-FEI**

Juliana de Araújo Pereira

**Mestra em Administração pela FEI. Graduada em
Administração pela PUC-SP. Executiva da
Termodin**

Josimeire Pessoa de Queiroz

**Doutoranda em Administração de Empresas pela
FEI Mestra e Graduada em Administração pela FEI
Professora Universitária**

Este artigo tem por objetivos apresentar o relacionamento do sistema de informações de marketing (SIM) com a estratégia de orientação para o mercado e, ainda, aprofundar a discussão acerca da gestão das informações relacionadas à concorrência, pouco explorada, sobretudo, quanto à sua operacionalização. Os resultados, a partir da revisão bibliográfica e de um estudo de caso, apontam que, embora de fundamental importância para o sucesso do negócio, as informações são obtidas, tratadas e disseminadas de formas pouco estruturadas.

Palavras-chave: *Sistemas de informações de marketing; Orientação para o mercado; Informação da concorrência.*

Competition Informations Management and Strategic Orientation

This article aims to present the relationship of the marketing information system (MIS) with the strategy of market orientation. Also, the discussion on information management related to competition is included, which has been little explored, especially with regard to its operation. The results, obtained from the literature review

and a case study, indicate that although critical for business success, information is obtained, processed and disseminated in not well structured ways.

Keywords: *Marketing information systems; Market orientation; Competitor information.*

Recebido em 04.02.2011 Aceito em 16.04.2012

1 Introdução

Para continuarem competitivas em ambientes cada vez mais turbulentos, as organizações vêm adotando novas estruturas que possibilitam uma conduta de flexibilidade e agilidade na obtenção, análise, compreensão e disseminação das informações, a fim de melhorarem as suas respostas às exigências de mercado.

No contexto em que alterações constantes das necessidades e expectativas dos clientes e intensificação da concorrência levam as empresas a continuamente monitorarem o seu ambiente de negócio, a guiarem-se pelo mercado e a disseminarem tais preocupações em todas as esferas da organização, gerir estrategicamente as informações é mister para o seu sucesso (DAY, 2001; PERIN, 2001).

Desta forma, a informação correta e prontamente acessível apresenta-se como fator crucial para um bom desenvolvimento das atividades relacionadas às análises dos ambientes interno e externo e, também, do planejamento das ações responsivas e/ou proativas das empresas frente às diversas demandas do negócio, dentre elas, a necessidade de se manterem competitivas.

A obtenção e o tratamento das informações necessárias, especificamente no que tange às decisões de marketing, bem como a sua disseminação entre os gestores da organização, podem ser viabilizados pelo sistema de informações de marketing (SIM).

Entretanto, as dificuldades quanto à compreensão e à internalização dos aspectos culturais, que sustentam a postura da orientação para o mercado e, ainda, quanto à operacionalização efetiva dos processos de geração, disseminação e respostas às mudanças ambientais, podem fazer com que as empresas declinem na atividade de explorar todas as potencialidades dos SIM e, conseqüentemente, na sua tentativa de orientar-se ao mercado.

Também, a operacionalização do processo é crítica, em especial pela dificuldade associada à obtenção, tratamento e disseminação de informações relativas a alguns agentes e fatores do ambiente de negócios, tal como a concorrência.

Assim sendo, este trabalho tem como objetivo conhecer o relacionamento do sistema de informações de marketing (SIM) com a estratégia de orientação para o mercado e, ainda, aprofundar a discussão acerca da gestão das informações relativas à concorrência, apresentada

por diversos autores como um componente essencial, mas pouco explorada pela literatura. Para tanto, foi realizada a revisão da literatura pertinente, além de um estudo de caso em uma empresa de pequeno porte atuante no setor de climatização e ar-condicionado.

Este artigo está dividido em seis partes, contando com esta introdução. A segunda parte discute os paradigmas da orientação para o mercado; a terceira parte expõe o relacionamento do SIM com a estratégia de orientação para o mercado e a gestão de informações relativas à concorrência; a quarta parte discorre sobre a metodologia da pesquisa de campo; a quinta parte apresenta os resultados da pesquisa de campo, compreendendo a caracterização da empresa e a apresentação e análise das informações obtidas; e, por fim, a sexta e última parte, que apresenta as conclusões do trabalho.

2 Os paradigmas estratégicos da orientação para o mercado

Ao longo dos últimos anos, a orientação para o mercado vem recebendo substancial interesse acadêmico, principalmente com relação à performance organizacional e à vantagem competitiva, através de diversos estudos que corroboram a ideia de que as organizações orientadas para o mercado superam a concorrência em desempenho (DAY, 2001; PERIN, 2001).

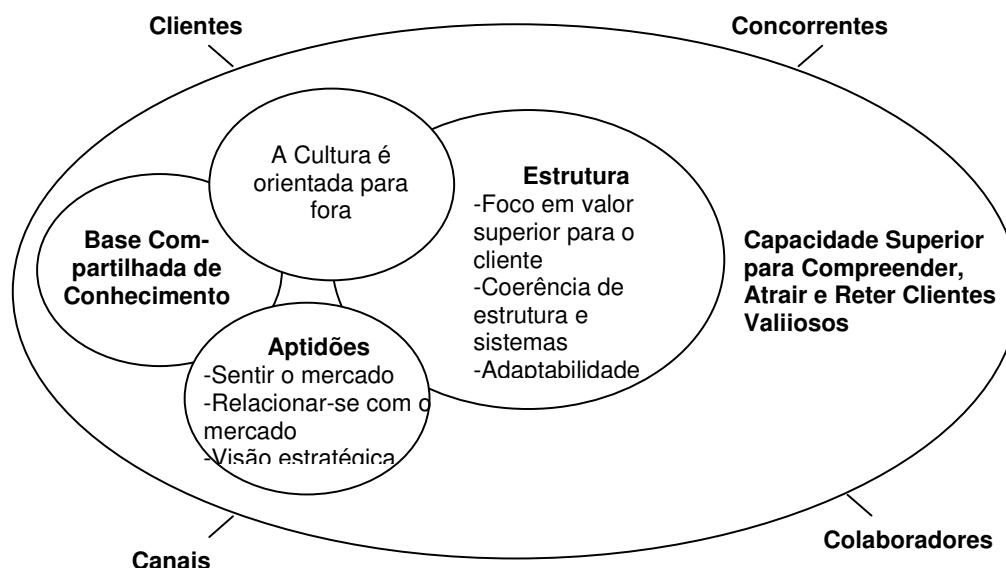
Hunt e Morgan (1995), em consonância com essa ideia, propõem uma nova teoria para a competição, titulada de "teoria da vantagem comparativa da competição". Embasada nos pressupostos da orientação para o mercado, na teoria evolucionária da competição e na teoria dos recursos da firma, os autores salientam que a orientação para o mercado torna-se um recurso potencial para a vantagem comparativa entre as firmas. Os autores esclarecem que as informações sobre clientes, sobre o ambiente e sobre a própria firma constituem, juntamente com outros recursos intangíveis, parte dos recursos substitutos dos antigos fatores de produção apontados na teoria neoclássica da economia: capital, trabalho e terra.

Com abordagem semelhante, Perin, Sampaio e Hooley (2006) apresentam um modelo teórico, desenvolvido e testado através da técnica de modelagem de equações estruturais, relacionando o construto de orientação para o mercado e capacidades gerenciais, nomeados pelos autores de "recursos de suporte ao marketing", com os "recursos baseados em mercado", definidos como a capacidade de conexão com os clientes, reputação e credibilidade e capacidade de inovação de mercado e, ainda, com a performance da firma, contemplando os aspectos de performance de inovação, performance de clientes, performance de mercado e performance financeira. Os autores embasam sua argumentação na perspectiva de Day (1994), Hunt e Morgan (1995 *apud* PERIN; SAMPAIO; HOOLEY, 2006), Barney (1991 *apud* PERIN SAMPAIO; HOOLEY, 2006) dentre outros, os quais consideram o marketing como um

recurso da firma capaz de gerar vantagem competitiva. Os resultados indicaram um alto grau de relação entre as variáveis.

Segundo Day (2001), as empresas orientadas para o mercado possuem uma aptidão mais elevada para sentir o mercado, compreender, atrair e manter clientes importantes. Em uma cultura orientada para o mercado esta concepção impregna todo o tecido da organização, disseminando crenças, valores e comportamentos voltados à busca contínua do valor superior para o cliente e novas fontes de vantagem competitiva. O mesmo autor salienta, ainda, que o fato das pessoas da linha de frente verdadeiramente entregarem valor superior aos clientes, está diretamente relacionado com os incentivos, instrumentos e cenários organizacionais compatíveis com a orientação para o mercado (DAY, 2001). Na Figura 1, o modelo proposto por Day (2001, p. 20), representa os elementos de uma orientação para o mercado.

Figura 1 - Os elementos de uma orientação para o mercado



Fonte: Adaptado de DAY (2001, p. 20).

Kohli e Jaworski (1990; 1993), em seus estudos sobre os antecedentes e consequências da orientação para o mercado, identificaram aspectos relacionados à cultura e ao empreendedorismo, tais como a atitude de ênfase dada pela alta gerência ao mercado, a sua aversão ao risco, a estrutura organizacional e o conjunto de políticas voltadas à criação de valor para o cliente, como fatores determinantes para a orientação ao mercado. No entanto, a ênfase dada pelos autores situa-se muito mais no conceito de comportamento organizacional do que no de cultura organizacional.

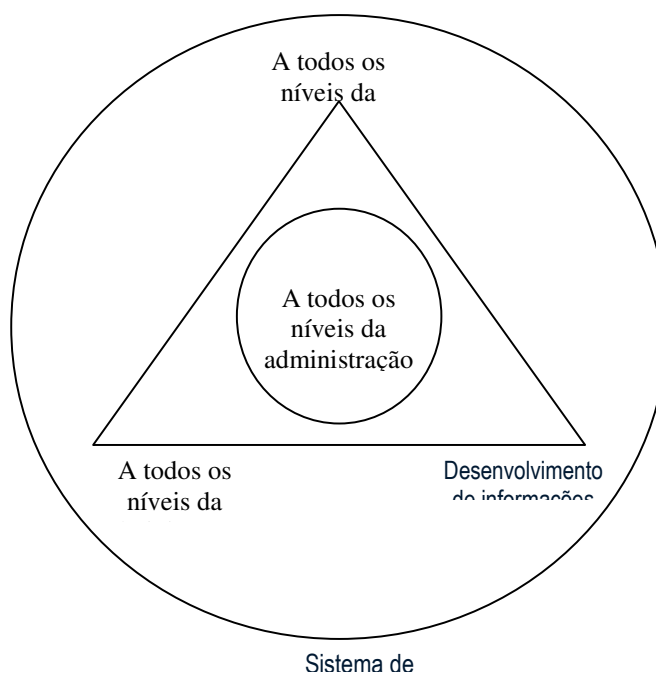
Para Narver e Slater (1990), a orientação para mercado é a cultura de negócio que mais efetivamente e eficientemente cria os comportamentos necessários para a entrega de valor superior aos compradores e enfatizam que, para a criação e entrega de valor ocorrer de forma contínua, a organização precisa estar orientada para o cliente,

para o concorrente e possuir uma coordenação interfuncional – utilização integrada dos recursos da empresa. Os mesmos autores defendem que estes três componentes comportamentais possuem igual importância para o construto de orientação para o mercado, com foco no longo prazo e na lucratividade, conforme representado na Figura 2 (NARVER; SLATER, 1990).

Ressalte-se que a orientação para o concorrente e a orientação para o cliente pressupõem todas as atividades envolvidas em adquirir informações sobre os compradores e competidores do mercado alvo e a sua disseminação pela organização (NARVER; SLATER, 1990). A coordenação interfuncional implica na união de esforços da organização para a criação de valor superior ao cliente, com base nas informações sobre o mercado.

Orientar-se ao cliente significa compreender toda a cadeia de valor e identificar as necessidades dos clientes, atuais e futuras, assim como dos potenciais clientes, para que se possa decidir entre incrementar os benefícios percebidos, em relação ao custo de obtenção pelo cliente, ou diminuir o custo de obtenção, em relação a esses benefícios, de forma que o cliente, efetivamente, obtenha sempre uma vantagem superior oferecida pela organização, superando as suas expectativas (NARVER; SLATER, 1990).

Figura 2 – Orientação para Mercado



Fonte: Adaptado de NARVER; SLATER (1990).

Orientar-se para o concorrente significa que a organização deve conhecer as forças e fraquezas e, ainda, as capacidades e estratégias de curto prazo e longo prazo dos competidores e potenciais competidores do mercado alvo, para a superação das expectativas dos clientes (NARVER; SLATER, 1990).

E, por fim, Narver e Slater (1990) explicam que a coordenação interfuncional requer que a cultura de entrega de valor ao cliente esteja impregnada em toda a rede de hierarquia interna, envolvendo todas as atividades, funções e departamentos da organização, e não somente concentrada no departamento de marketing, para que, sistematicamente, as atividades estejam interligadas entre si, criando uma cadeia de valor interna voltada à entrega de valor superior ao cliente.

Os mesmos autores declaram, ainda, que a entrega de valor superior é a maior oportunidade que a organização possui em identificar e explorar potenciais fontes de vantagem competitiva sustentável, ideia esta veementemente explorada e reforçada por Woodruff (1997), garantindo a lucratividade no longo prazo (NARVER; SLATER, 1990).

3 Os sistemas de informações de marketing como suporte à orientação para o mercado

Ser orientado ao mercado pressupõe o contínuo aprendizado sobre esses mercados, o que requer o desenvolvimento de processos para obter, interpretar, e agir com base em informações (CRAVENS; PIERCY, 2006).

Para Day (2001), compreender o mercado significa cultivar a percepção de oportunidades, a previsão dos movimentos dos concorrentes e a tomada de decisões baseadas nos fatos, sejam eles comportamentos reais de clientes e concorrentes ou informações que apontem para as oportunidades e riscos futuros. O mesmo autor enfatiza que aprender a lógica de funcionamento dos mercados compradores e competidores, bem como entender como as mudanças nas “regras do jogo” acontecem, são fatores críticos para uma organização se manter competitiva em cenários turbulentos (DAY, 2001). Assim sendo, pode-se compreender que os sistemas de informação de marketing são fundamentais para dar sustentação a essas e a outras atividades de marketing.

Em adição, Campomar e Ikeda (2006) argumentam que o desafio não está simplesmente em buscar informações no sistema de informações de marketing, mas em lidar com as informações disponíveis, de forma a criar e compartilhar conhecimento dentro da organização; na qual conhecimento é a combinação de ideias, informações e experiências com uma estrutura organizada, de fácil acesso aos usuários e que auxilie a tomada de decisões.

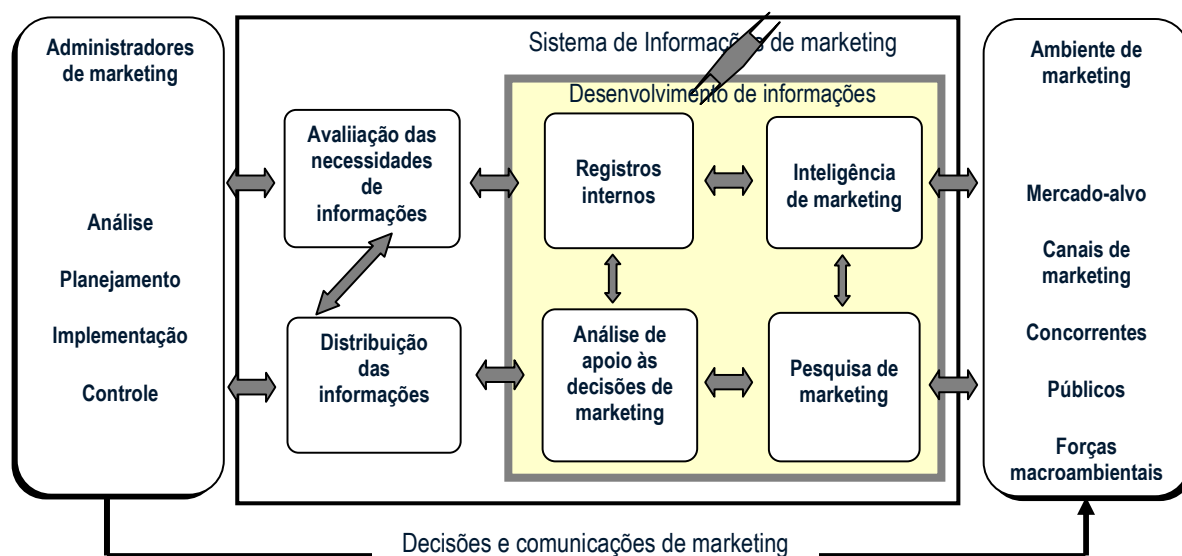
Neste contexto, os sistemas de informações de marketing dão “suporte ao plano e às decisões de marketing, auxiliando o gerenciamento das informações e permitindo que os executivos tomem decisões mais acertadas” (CAMPOMAR; IKEDA, 2006, p. 37).

Kotler (2000, p. 122) define um sistema de informações de marketing (SIM) “como um sistema constituído de pessoas, equipamentos e procedimentos para a coleta, classificação, análise, avaliação e distribuição de informações”, de maneira precisa e oportuna, para o suporte à tomada de decisão. O mesmo autor defende a ideia de que as

empresas que possuem melhores sistemas de informação obtêm vantagem competitiva, sendo mais eficientes que os concorrentes em segmentar os seus mercados, em desenvolver ofertas de produtos e serviços e em executar o planejamento de marketing (KOTLER, 2000).

Os componentes do sistema de informações de marketing considerados por Kotler (2000, p. 122) são: a) o subsistema de registros internos, que contém informações resultantes do cruzamento de dados das operações de venda realizadas pela empresa, permitindo o monitoramento e a análise do desempenho da organização; b) o subsistema de inteligência de marketing, que fornece um conjunto de procedimentos e fontes de informações sobre as diversas variáveis ambientais e eventos de marketing que influenciam o negócio, nos quais estão incluídos concorrentes e clientes; c) o subsistema de pesquisa de marketing, direcionado à elaboração, coleta, análise e à edição de relatórios sistemáticos de dados e descobertas relevantes para a resolução de problemas específicos de marketing; e, por fim, d) o subsistema de análise e apoio às decisões de marketing, que se caracteriza como um conjunto coordenado de ferramentas e técnicas, software e hardware para o auxílio da análise e interpretação das informações. O modelo sugerido pelo autor é representado na Figura 3 (KOTLER, 1998, p.112).

Figura 3 – Modelo de sistema de informações de marketing



Fonte: Adaptado de KOTLER (1998, p. 112).

Mattar *et al.* (2009, p. 100) consideram que a definição de SIM mais completa foi dada por Cox e Good em 1967, a saber:

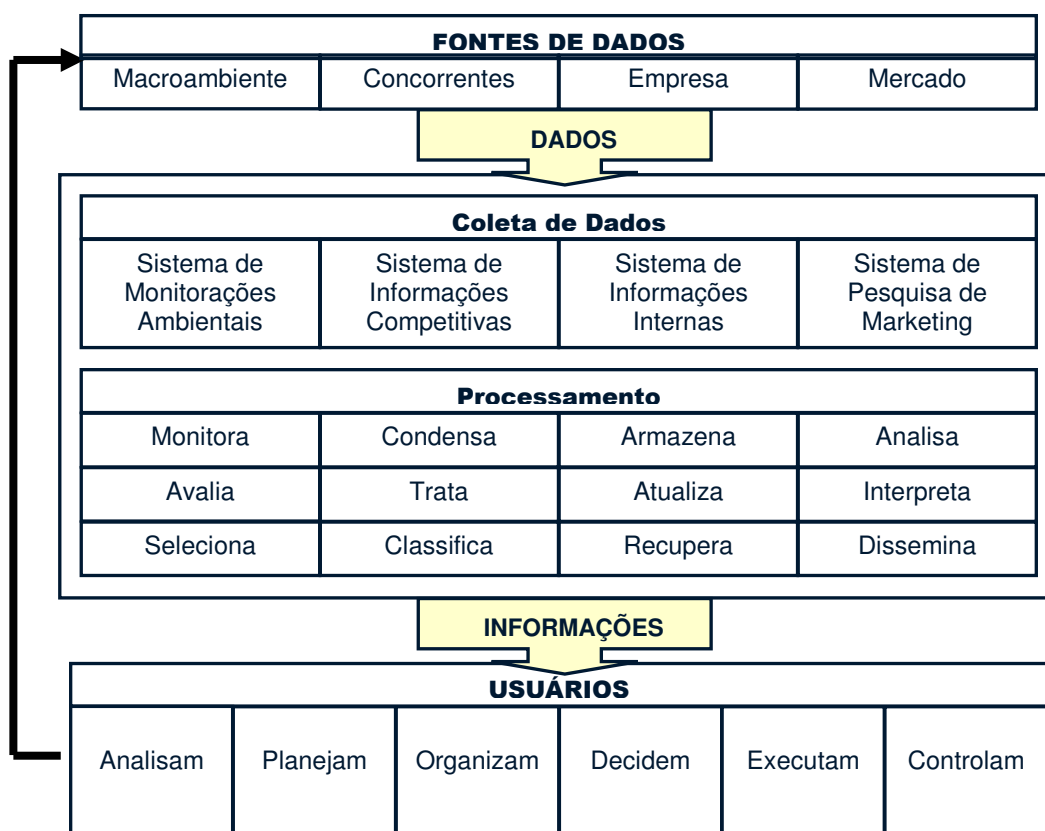
É um complexo estruturado e interagente de pessoas, máquinas e procedimentos destinados a gerar um fluxo ordenado e contínuo de dados, coletados de fontes internas e externas à empresa, para uso como base para a tomada de

decisões em áreas de responsabilidade específicas de marketing.

Assim como Kotler (2000, p. 122), esses autores conceituaram um modelo genérico de SIM para ser aplicado e adaptado à realidade de qualquer empresa e que atendesse às funções de reunir, processar e disseminar dados e informações, internas e externas à organização, que fossem, ainda, relevantes para a tomada de decisões de marketing.

O modelo é composto por quatro subsistemas – sistema de monitoração ambiental, sistemas de informações competitivas, sistemas de informações internas ou sistema de contabilidade gerencial e sistema de pesquisa de marketing, conforme apresentado na Figura 4. O modelo proposto remete ao antigo conceito de inteligência, embutido na hierarquização dado-informação-conhecimento, o qual estabelece que dados brutos, quando processados e contextualizados, se transformam em informações que quando analisadas pelos usuários e utilizadas na tomada de decisões, se transformam em conhecimento (DAVENPORT, 2000; TARAPANOFF; ARAÚJO; CORMIER, 2000; SILVA, 2003).

Figura 4 – Sistema de informações de marketing e seus componentes



Fonte: MATTAR *et al.* (2009, p. 105).

Apesar da indústria da tecnologia da informação oferecer uma gama de soluções em sistema de informação prontas, cada empresa necessita de diferentes sistemas internos para obter dados de mercado de seus negócios, de acordo com Davenport (2000). Mattar *et al.* (2009) também afirmam que não existe um sistema único de informações de marketing,

uma vez que cada empresa o desenvolve de acordo com as suas necessidades de informação, prioridades e estilo de administração. Esta afirmação torna-se ainda mais plausível quando as diferenças quanto às competências essenciais, aptidões, experiências acumuladas, estrutura de pessoal, entre outros fatores singulares presentes nas organizações, são levados em consideração.

3.1 Gestão das informações sobre a concorrência

Kohli e Jaworski (1990) consideram a gestão das informações relativas aos concorrentes dentro de um conceito maior, denominado "inteligência de marketing", que os autores também denominam de "inteligência competitiva" (IC), pois a relacionaram ao *constructo* de orientação para mercado: foco no cliente, marketing integrado e lucratividade. Desta forma, a orientação para mercado se apoiaria nos três aspectos da IC: a) a geração de inteligência de mercado para toda a empresa, relativa às necessidades atuais e futuras dos clientes e, ainda, em uma forma mais abrangente, contemplando, também, as outras variáveis ambientais que influenciam tais necessidades, em especial, a concorrência; b) a sua disseminação através dos departamentos; e c) a resposta da empresa a esta inteligência. Ser orientado ao mercado é, portanto, gerar, disseminar e agir com base na IC.

Na visão de Kotler (2000, p. 124) a gestão de informações relativas à concorrência está compreendida em um subsistema, por definir inteligência de marketing como "um conjunto de procedimentos e fontes usado por administradores para obter informações diárias sobre eventos no ambiente de marketing", incluindo informações sobre clientes, concorrentes e dados ambientais que alteram as variáveis mercadológicas (regulamentações, tecnologias, economia, etc.). Além de citar, como formas de coleta de informações de marketing, o monitoramento de jornais e publicações do setor, a participação em reuniões, eventos e feiras e o contato informal com os agentes de mercado com os quais a empresa se relaciona, o autor avança, ainda, seis possibilidades para a obtenção de informações que alimentem o sistema de inteligência de marketing, são elas: 1) utilização da força de vendas; 2) utilização dos canais de distribuição; 3) aquisição de produtos concorrentes e publicações no geral acerca dos concorrentes; 4) promoção de reuniões periódicas com clientes; 5) aquisição de informações (dados de painéis) sobre clientes e concorrentes de empresas especializadas; e 6) estabelecimento de um centro de informações de marketing interno com a responsabilidade de coletar e disseminar informações.

Entretanto, Jaworski, Macinnis e Kohli (2002), referindo-se às visões de alguns autores, como Porter (1991) e Kotler (2000), que tratam do conceito de IC de uma maneira mais tecnicista, como um processo sequencial no planejamento de informações, envolvendo coleta de dados e análises, análogo à pesquisa de marketing, declaram que, apesar de usual, esta perspectiva mascara aspectos relevantes que influenciam a

geração de inteligência, tais como os identificados em suas pesquisas: o ambiente organizacional, o ambiente da informação, a rede de relacionamentos de inteligência competitiva e aspectos individuais dos analistas. Segundo os autores, "a compreensão do impacto desses fatores na geração da inteligência pode ajudar os gerentes a melhorar a eficácia e a efetividade dos processos de IC" (JAWORSKI; MACINNIS; KOHLI, 2002, p. 280).

Para Pozzebon, Freitas e Petrini (1997), a essência da inteligência competitiva está em como trabalhar as informações de mercado (clientes e concorrentes), as informações tecnológicas e as informações de tendências externas, políticas e socioeconômicas, provenientes de comunicações verbais e escritas, de documentos, de entrevistas, de reunião, de programas de rádio e TV, bem como informações obtidas na Internet, que são armazenadas de forma não estruturada e dispersa. No entanto, segundo Tyson (1998 *apud* SILVA, 2003), são poucas as organizações que praticam inteligência competitiva de forma sistematizada. De fato, como observado por Colauto *et al.*, (2006), um sistema de inteligência competitiva deve lançar mão de infraestrutura tecnológica para dar suporte à sua operacionalização; contudo, a participação do elemento humano é decisiva para o sucesso ou o fracasso da implantação de sistemas de informação que dão suporte às atividades de inteligência.

Assim, a abordagem sociotécnica da inteligência competitiva ganha relevância por proporcionar uma interação entre os componentes técnicos e a dimensão humana, ambos necessários para o funcionamento do sistema (COLAUTO *et al.*, 2006).

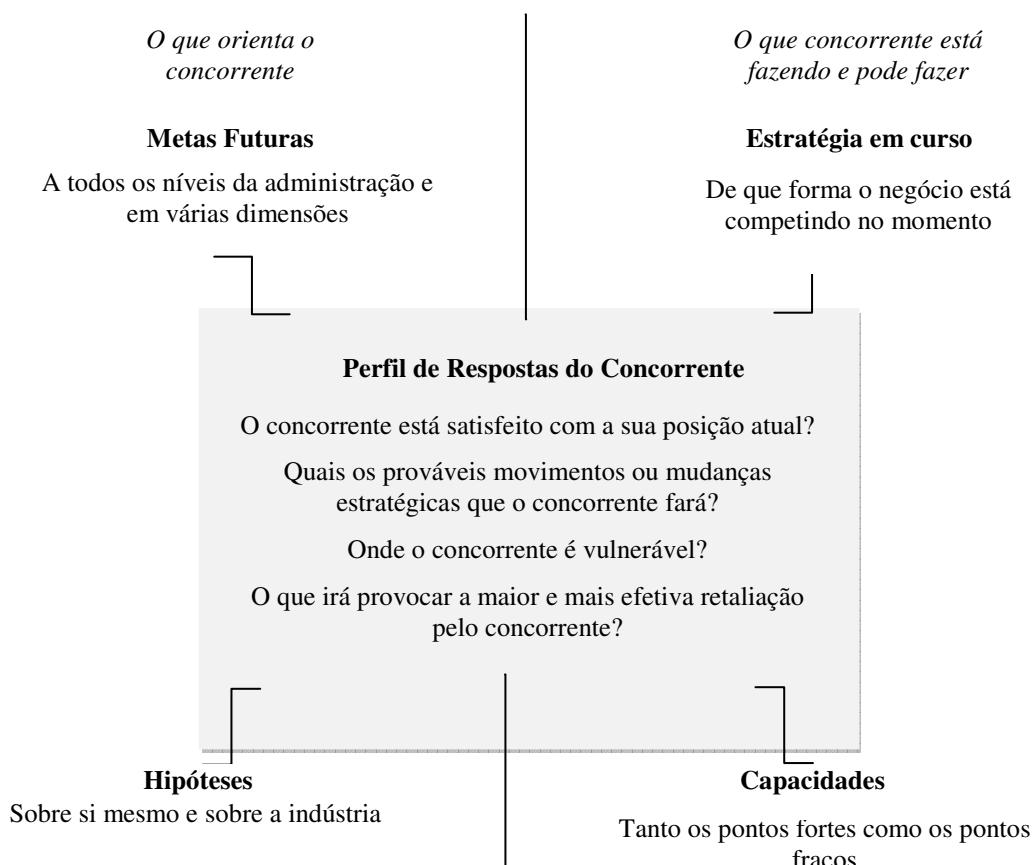
Abordando especificamente preocupações relativas à concorrência, Kotler (2000, p. 270) entende que as empresas devem procurar um equilíbrio entre o foco na orientação para o concorrente e a orientação para o cliente, pois a orientação excessiva ao concorrente, embora permita à organização estar sempre "pronta para a guerra", pode torná-la excessivamente reativa, em detrimento da fixação de metas e objetivos próprios, baseados nas perspectivas de crescimento e oportunidades oferecidas pelos segmentos de mercado que possui capacidades essenciais para explorar.

Porter (1986) expõe um detalhado modelo para a análise da concorrência, baseando-se em cinco variáveis, a saber, conforme apresentado na Figura 5: metas futuras, estratégias em curso, hipóteses, capacidades e perfil de resposta (esta última condicionada às quatro anteriores). O mesmo autor sugere, ainda, áreas e variáveis em que a empresa deve se comparar com a concorrência a fim de conhecer os seus pontos fortes e fracos, além de um conjunto de fontes e um processo para a realização do trabalho (PORTER, 1986, p. 76-77).

Observe-se que, não obstante a proposta de Porter (1986) ser amplamente aceita e conhecida, tanto pela comunidade acadêmica quanto pela empresarial, nos principais periódicos acadêmicos brasileiros e internacionais da área de administração não foram encontradas pesquisas

de campo específicas que verifiquem a sua aplicabilidade em empresas de pequeno porte, as quais, cada vez mais, buscam a utilização de técnicas profissionais de gestão. Segundo Kotler (2000 p. 250), as pequenas empresas, não podendo dispor de recursos para implementar um departamento de IC, devem selecionar executivos que tenham a responsabilidade de vigiar determinados concorrentes.

Figura 5 – Variáveis para a análise da concorrência



Fonte: Adaptado de PORTER (1986, p. 62).

De acordo com a revisão da literatura pertinente à problemática do presente estudo, pode-se compreender que, para que o SIM contribua efetivamente para o sucesso da empresa em orientar-se para o mercado e colher frutos decorrentes desse direcionamento estratégico em termos de performance, conforme aponta a literatura específica, faz-se necessário um bom planejamento de sua implementação, tendo em vista toda a complexidade acerca da questão.

4 Metodologia da pesquisa de campo

Em vista da importância da gestão das informações relativas à concorrência e pelo fato dos diversos autores consultados não abordarem a questão de forma específica ou não apresentarem estudos empíricos que discorra sobre ela, a pesquisa realizada teve por objetivo principal

conhecer a gestão de informações sobre a concorrência em uma empresa de pequeno porte, especialmente por não terem sido encontradas pesquisas empíricas que a apresente, o que pode gerar dificuldades na obtenção dos benefícios apresentados pela literatura. Assim sendo, foram geradas três variáveis, a partir da revisão bibliográfica realizada, para serem exploradas na empresa pesquisada, a saber:

- a) orientação estratégica, a fim de se conhecer a sua cultura de orientação estratégica, além dos benefícios e dificuldades do processo;
- b) processo de obtenção de informações da concorrência, a fim de se conhecer como a empresa obtém informação da concorrência; e
- c) tratamento e disseminação da informação, a fim de se averiguar a fluidez e a capacidade de o processo subsidiar a tomada de decisão.

As variáveis supra-apresentadas, foram, por sua vez, desmembradas em questões abertas, que compuseram o roteiro semiestruturado aplicado aos entrevistados, além de guiarem as análises dos documentos fornecidos pela empresa.

Em vista do objetivo da pesquisa de campo, que, por sua vez, contribui para o alcance do objetivo do estudo, optou-se pela realização de uma pesquisa do tipo descritiva, a qual foi operacionalizada por meio do estudo de caso (VERGARA, 1998; YIN, 2001). Ressalte-se que, muito embora o estudo de caso seja comumente apresentado como um método de pesquisa específico para estudos exploratórios, Yin (2001) esclarece que estudos descritivos e causais também podem ser realizados por meio desta técnica. Isso é possível porque a forma de coleta de dados deve se adaptar aos objetivos e às especificidades de cada estudo. Yin (2001) acrescenta, ainda, que quando utilizado o método do estudo de caso, o objetivo do pesquisador é realizar generalização analítica e não estatística.

Para a contribuição empírica, foi selecionada uma empresa do setor de climatização, em vista de se tratar de uma pequena empresa em fase de implantação do sistema de inteligência de marketing, atuante em um setor bastante diversificado e competitivo. A coleta de dados deu-se por meio de entrevistas pessoais com o principal gestor da empresa e com duas pessoas responsáveis pela operacionalização de partes do sistema em implantação, o engenheiro de produtos e a analista comercial. O intuito de se realizar diversas entrevistas foi tanto o de confrontar possíveis visões diferentes acerca dos fatos questionados quanto o de se obter complementaridade, a fim de que os objetivos pudessem ser alcançados.

A empresa foi denominada de "Alfa" nesta pesquisa, com o intuito de manter a sua identidade preservada.

O estudo de caso deu-se por meio da aplicação de um roteiro semiestruturado, baseado no referencial teórico exposto no presente estudo, em entrevistas pessoais, as quais foram gravadas, com a

concessão dos entrevistados, com o objetivo de reduzir o tempo das entrevistas e de melhor aproveitar as informações fornecidas. A primeira parte do roteiro buscou melhor conhecer a empresa, enquanto a segunda abordou o objetivo da pesquisa propriamente dito. Também foram realizadas análises documentais, com o objetivo de confrontar as informações fornecidas no processo de entrevistas, a fim de que se pudesse expandir a contribuição, além de buscar minimizar uma das fraquezas da utilização da entrevista pessoal como fonte do método estudo de caso: a tendenciosidade (YIN, 2001).

A análise foi do tipo interpretativa e buscou correspondência com a teoria apresentada, de forma que se pudesse reforçar ou questionar informações obtidas por meio da revisão da literatura sobre o assunto em questão, haja vista a não concepção de hipóteses teóricas que buscassem antever respostas ao problema de pesquisa exposto (YIN, 2001).

5 Apresentação dos resultados da pesquisa de campo

5.1 Caracterização da empresa e do ramo de atividade

A empresa Alfa é uma indústria brasileira de pequeno porte, instalada na grande São Paulo, que atua no ramo da climatização, nos segmentos de ventilação e ar-condicionado industriais, oferecendo produtos que atendem às necessidades dos setores da construção civil, hotelaria, cozinhas industriais, indústria naval, automobilística, farmacêutica, de alimentos, entre outros.

A empresa iniciou as suas atividades neste setor no início dos anos noventa, fornecendo dois produtos que atendiam às necessidades do segmento do ar-condicionado, tendo como principais clientes grandes montadoras e instaladores. Com somente dois concorrentes internos, um para cada produto, e uma demanda em crescente expansão, a empresa encontrava-se em uma posição favorável de mercado. A empresa detinha o *know-how* e a herança da marca advindos de uma líder de mercado da década de 80, a qual, alguns anos após a morte do primeiro sucessor, enfrentou uma crise de gestão culminando com a falência da empresa e com a divisão de suas unidades de negócios em outras pequenas empresas, dentre elas, a Alfa.

No final da década de 90, a Alfa passou a ter a sua posição ameaçada, primeiro com a entrada de novos competidores no mercado, segundo com a mudança de seu principal cliente para a região Sul do país e terceiro pela estratégia adotada por um de seus concorrentes de baixar custos para aumentar participação de mercado. Esses acontecimentos fizeram com que a Alfa adotasse uma estratégia de diversificação, passando a atender ao segmento de ventilação industrial e a aumentar o seu *“mix”* de produtos consideravelmente, com uma proposta de valor que oferecia alto grau de personalização ao cliente.

Poucos anos depois, a empresa passa a ofertar o produto final do segmento do ar-condicionado, tendo em vista o seu maior valor agregado, e passa a competir com grandes e pequenos montadores do setor.

Durante todo o período histórico da Alfa, foram feitos investimentos em aumento da capacidade de produção, entretanto, estes não foram suficientes para gerar um volume considerável de produtos para cobrir com folga os custos fixos, dada a baixa economia de escala caracterizada pela alta diversificação de produtos. Nos últimos anos, devido à presença de muitos concorrentes nos diversos segmentos em que a empresa atua, a prática de preço *premium* tem sido cada vez mais reduzida, ao invés disto, a empresa se vê obrigada a conceder descontos em sucessivos contratos, comprometendo cada vez mais a sua lucratividade.

5.2 Variáveis pesquisadas

5.2.1 Orientação estratégica

De acordo com os entrevistados, a empresa passa por uma mudança em sua orientação estratégica para se tornar mais competitiva e está iniciando, pela primeira vez, um processo sistemático de análise de mercado e, em especial, da concorrência. Porém, os entrevistados relataram que a informação externa sempre foi relevante para as decisões da empresa.

Os três entrevistados declararam que a empresa possui uma forte orientação para o cliente, embora reconheçam que as inovações, na maioria das vezes, são introduzidas no intuito de atender necessidades particulares de clientes que os procuram, demandando uma solução que ainda não existe no mercado. Segundo o engenheiro, “[...] o cliente é ouvido e suas informações são levadas em consideração no momento de analisarmos a viabilidade das modificações do produto” (ENTREVISTADO 1). Concordando com a afirmação do engenheiro, a analista comercial complementa: “O ponto forte da empresa é o atendimento. A maioria dos clientes elogiam a atenção que eles recebem da nossa equipe em todas as fases do processo” (ENTREVISTADO 2).

O gestor relata algumas dificuldades no foco no longo prazo e declara que, na maioria das vezes, recorre às estratégias emergenciais, por conta das circunstâncias de curto prazo com as quais a empresa se depara em sua rotina. Segundo o entrevistado:

Apesar do esforço que temos tido com a implantação do sistema de inteligência de marketing, o foco no curto prazo ainda toma a maior parte do nosso tempo. Para alguns produtos nos quais a competição por preço é acirrada, uma decisão emergencial é tomada no sentido de reduzir os preços para ficarem mais baixos do que os preços dos concorrentes, seja para fechar um contrato atraente ou para firmar parcerias com clientes (ENTREVISTADO 3).

Compartilhando da mesma impressão, segundo o engenheiro de produtos, “[...] hoje, ainda nos esforçamos mais para atender às necessidades dos clientes do que para responder às ações dos concorrentes, pois o efeito no caixa é mais rápido e somos cobrados por esses resultados” (ENTREVISTADO 1).

A empresa possui, ainda, segundo os entrevistados, uma deficiência no tempo de resposta a uma ação do concorrente. De acordo com o engenheiro de produtos, “[...] devido a nossa estrutura enxuta, sobra pouco tempo para acompanhar certas inovações dos concorrentes, pois, muitas delas demandam tempo e investimentos em projetos cujos retornos ainda são difíceis de serem analisados” (ENTREVISTADO 1).

5.2.2 Processo de obtenção de informações da concorrência

A empresa utiliza-se da análise de produtos dos concorrentes para descobrir pontos fracos e fortes com relação ao seu produto. Segundo o engenheiro de produtos:

Os produtos adquiridos foram produtos semelhantes aos nossos, porém, eles apresentavam diferenciais que demonstravam uma redução no custo que poderíamos adaptar aos nossos produtos, desenvolvendo novos ferramentais. Os outros produtos observo discretamente nas feiras do setor e quando percebo que não estão notando a minha presença, tiro fotos. Quando visito alguma obra por solicitação do cliente e verifico que eles possuem peças dos concorrentes, também fotografo e faço algumas anotações (ENTREVISTADO 1).

O gestor declara, ainda, que “alguns clientes trazem amostras dos concorrentes para fabricarmos. Neste momento, podemos verificar as diferenças entre os produtos e aproveitar algumas boas ideias” (ENTREVISTADO 3).

Também foi verificado que as informações sobre preço são consideradas no processo decisório da empresa. Segundo relato do gestor “[...] toda vez que um cliente pede desconto conseguimos adquirir informações sobre os preços dos concorrentes. Além disso, para firmar parcerias com certos clientes, nossa equipe de vendas vai a campo para verificar o quanto temos que mexer em determinados preços de produtos” (ENTREVISTADO 3).

Outros tipos de informações, tais quais, lançamentos de novos produtos e investimento em capacidade de produção, entre outras, são obtidas através de publicações do setor e através da equipe de vendas junto aos clientes, conforme relatado pelo gestor:

Todo mês lemos as revistas da associação para tomarmos conhecimento do que está acontecendo com os nossos clientes e concorrentes. Alguns divulgam dados como ampliação da

planta, aquisição de máquinas para a produção e os próximos lançamentos. De acordo com a analista comercial, “Os clientes são a nossa maior fonte de informações. A cada reunião com a equipe de vendas eles trazem algumas novidades dos concorrentes, que foram relatadas pelos clientes em suas conversas (ENTREVISTADO 3).

Segundo relato do gestor, a empresa já se utilizou de contratação de pessoal da concorrência para o seu quadro técnico-comercial.

5.2.3 Tratamento e disseminação da informação

Através da análise de documentos – atas de reuniões de implantação – apresentadas pela analista comercial, a empresa está desenvolvendo uma metodologia de implantação do subsistema de inteligência de marketing que considera uma estrutura matricial. As pessoas envolvidas no processo possuem além das suas atividades rotineiras, atividades voltadas à obtenção e tratamento das informações. Nas atas de reunião também consta o esboço de um banco de dados que, segundo a analista comercial, foi desenvolvido com a utilização do programa de planilha de cálculo para futuramente ser integrado com informações adquiridas de outros sistemas internos, como o ERP.

Entretanto, conforme relatado pela analista comercial, o processo é lento, pois, segundo a mesma, todos dedicam menos tempo do que deveriam ao projeto. Segundo a entrevistada, “passamos a maior parte do dia apagando incêndio e quando sobra um pouco de tempo não dá pra tocar o projeto em profundidade. Demora um tempo para alimentar o banco de dados para depois partimos para as análises” (ENTREVISTADO 2).

Segundo o engenheiro, “[...] esta parte ainda está mais na cabeça do que no computador” (ENTREVISTADO 1).

No que tange à disseminação de informações para todas as outras áreas da organização, não foram encontrados documentos que evidenciassem tal procedimento. Segundo o engenheiro:

Ainda não temos um corpo de informações tratadas para que possamos disseminar formalmente através de palestra, por exemplo, como é o nosso desejo. Algumas informações relevantes são transmitidas verbalmente para as pessoas que podem ajudar no processo de análise. A nossa vantagem é que a informação circula muito rapidamente internamente, justamente por termos uma estrutura enxuta (ENTREVISTADO 1).

Em contraste, a analista comercial afirma que “justamente pelo fato de não termos ainda um processo estruturado de disseminação de informações é que muitas delas se perdem no esquecimento ou nem sequer são transmitidas” (ENTREVISTADO 2).

6 Conclusões, limitações e recomendações

Ainda que a complexidade acerca do planejamento, implementação e utilização da inteligência de marketing e, principalmente, da inteligência competitiva se faça notar, é imprescindível que as empresas passem a monitorar o ambiente externo de forma sistemática e que considerem as informações analisadas em suas estratégias no sentido de direcionarem esforços para as ações que representem melhores perspectivas de lucro no longo prazo e a manutenção de sua competitividade.

Com base nas observações relatadas pelos entrevistados e nas análises documentais, observou-se que a empresa pesquisada, em seu contexto histórico, apresentou características de uma orientação mais voltada para o cliente em detrimento de uma orientação estratégica voltada para o mercado, que considera o equilíbrio entre os focos estratégicos direcionados ao cliente, ao concorrente e à coordenação interfuncional (NARVER; SLATER, 1990; KOTLER, 2000). Não obstante, de acordo com as características apresentadas pela literatura, a empresa encontra-se em um estágio incipiente de uma estratégia de orientação para o mercado, tendo em vista a sua tentativa de implantação do SIM.

De acordo com os relatos coletados, a empresa parece apresentar certa vantagem competitiva para alguns clientes que são beneficiados com um atendimento personalizado. Tal vantagem, segundo a literatura apresentada, poderia ser potencializada se a empresa efetivamente utilizasse o SIM para identificar possíveis clientes que poderiam ser beneficiados com as inovações já desenvolvidas, aumentando a possibilidade da empresa lucrar mais com as inovações implantadas, bem como para identificar outras demandas não atendidas pelos concorrentes, as quais a empresa teria condições de explorar (KOTLER, 2000; MATTAR *et al.*, 2009).

Os problemas relatados pelos entrevistados quanto às informações remetem ao *trade-off* entre as necessidades de curto prazo e de longo prazo, que são vivenciadas pela grande maioria das empresas; entretanto, a empresa, por não possuir recursos suficientes para investir em um departamento central de inteligência de marketing, lançou mão de uma estrutura híbrida e pessoal com experiência no mercado e com uma certa vivência no negócio para atuarem junto ao executivo principal nas funções sugeridas pelo SIM.

Pelo fato das atividades serem administradas por profissionais que possuem outras atividades além daquelas voltadas ao sistema de inteligência de marketing, é esperado que a organização demore um tempo maior para colher os resultados sugeridos na literatura. No entanto, este tempo poderia ser menor se a disseminação de informações entre os departamentos e o sistema de recompensa fossem efetivamente implementados, conforme sugerido por Jaworski, Macinnis e Kohli (2002).

Apesar de informal e inconstante, a metodologia da empresa em coletar as informações sobre os concorrentes apresenta relação com as abordagens sugeridas por Kotler (2000) e Porter (1986), considerando o

porte da empresa e a disponibilidade de recursos para a obtenção e tratamento das informações. A empresa pode ter apresentado um baixo grau de orientação ao concorrente em suas ações devido à orientação estratégica presente na organização desde o início de sua fundação, na qual a ação da concorrência exercia baixa influência na lucratividade da mesma, que perseguia melhores margens através da exploração de vantagens junto aos clientes. Contudo, esta técnica, apesar de apresentar resultados, pode ser demasiadamente arriscada se a organização não possui mecanismos de defesa contra os concorrentes.

As limitações que se pode reconhecer no presente trabalho dizem respeito, essencialmente, às escolhas metodológicas feitas. Assim, se por um lado elas possibilitaram o alcance do seu objetivo, por outro, colocaram-se como limitadoras da sua contribuição. Desta forma, em razão do estudo possuir objetivo exploratório, baseado na revisão da literatura e em estudo de caso selecionado, não se tem a possibilidade de generalizar os seus resultados.

Como forma de contribuir para que futuros estudos que envolvam orientação estratégica empresarial e SIM, recomenda-se a realização de pesquisas de natureza quantitativa, que tenham por objetivo descrever o seu processo de criação, implantação e funcionamento, além de outras pesquisas qualitativas que busquem levantar diferentes questões e variáveis relativas aos assuntos abordados.

Referências

BARNEY, J. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, v. 17, n. 1, p. 99-120, Mar. 1991 *apud* PERIN, M. G.; SAMPAIO, C. H.; HOOLEY, G. J. Os recursos de marketing como antecedentes da performance. *In: ENCONTRO DA ANPAD*, 30., 2006, Salvador. *Anais...* Salvador: ANPAD, 2006. 1 CD ROM.

CAMPOMAR, M. C.; IKEDA, A. A. *O planejamento de marketing e a confecção de planos: dos conceitos a um novo modelo*. São Paulo: Saraiva, 2006.

COLAUTO, R. D. *et al.* Os fatores críticos de sucesso como suporte ao sistema de inteligência competitiva: o caso de uma empresa brasileira. *Revista de Administração Mackenzie*, v. 5, n. 2, p. 119-146, 2004.

COX, D. F.; GOOD, R. E. How to build a marketing information system. *Harvard Business Review*, v. 45, n. 3, p. 145-54, May/June 1967 *apud* MATTAR, F. N. *et al.* *Gestão de produtos, serviços, marcas e mercados*. São Paulo: Atlas, 2009.

CRAVENS, D. W.; PIERCY, N. F. *Strategic marketing*. Boston: McGraw-Hill, 2006.

DAVENPORT, T. H. *Ecologia da informação: por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação*. São Paulo: Futura, 2000.

DAY, G. S. *A empresa orientada para o mercado*. Porto Alegre: Bookman, 2001.

HUNT, S. D.; MORGAN, R. M. The comparative advantage theory of competition. *Journal of Marketing*, v. 59, n. 2, p. 1-15, Apr. 1995 *apud* PERIN, M. G; SAMPAIO, C. H.; HOOLEY, G. J. Os recursos de marketing como antecedentes da performance. *In: ENCONTRO DA ANPAD*, 30., 2006, Salvador. *Anais...* Salvador: ANPAD, 2006. 1 CD ROM.

JAWORSKI, B. J.; MACINNIS, D. J.; KOHLI, A. K. Generating competitive intelligence in organizations. *Journal of Market Focused Management*, v. 5, n. 4, p. 279-307, Dec. 2002.

KOHLI, A. K.; JAWORSKI, B. J. Market orientation: the construct, research propositions and managerial implications. *Journal of Marketing*, v. 54, n. 2, p. 1-18, Apr. 1990.

_____. Market orientation: antecedents and consequences. *Journal of Marketing*, v. 57, n. 3, p. 53-70, Jul. 1993.

KOTLER, P. *Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle*. São Paulo: Atlas, 1998.

_____. *Administração de marketing*. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

MATTAR, F. N. et al. *Gestão de produtos, serviços, marcas e mercados*. São Paulo: Atlas, 2009.

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

PERIN, M. G. *A relação entre orientação para mercado, aprendizagem organizacional e performance*. 2001. 181f. Tese (Doutorado em Administração de Empresas) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2001.

PERIN, M. G; SAMPAIO, C. H.; HOOLEY, G. J. Os recursos de marketing como antecedentes da performance. *In: ENCONTRO DA ANPAD*, 30., 2006, Salvador. *Anais...* Salvador: ANPAD, 2006. 1 CD ROM.

PORTER, M. *Estratégia competitiva: técnicas para a análise de indústrias e da concorrência*. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

_____. Towards a dynamic theory of strategy. *Strategic Management Journal*, v.12, n. 2, p. 95-117, Winter 1991.

POZZEBON, M.; FREITAS, H. M. R.; PETRINI, M. Pela integração da inteligência competitiva nos Enterprise Information Systems (EIS). *Ciência da Informação*, v. 26, n. 3, 1997. Disponível em: <www.scielo.br>. Acesso em: 27 jan. 2008.

SILVA, H. P. Inteligência competitiva na Internet: um processo otimizado por agentes inteligentes. *Ciência da Informação*, v. 32, n. 1, p. 115-134, jan./abr. 2003.

TARAPANOFF, K.; ARAÚJO, R. H.; CORMIER, P. M. J. Sociedade da informação e inteligência em unidades de informação. *Ciência da Informação*, v. 29, n. 3, p. 91-100, set./dez. 2000.

TYSON, K. *The complete guide to competitive intelligence*. Chicago: Kirk Tyson International, 1998 *apud* SILVA, H. P. Inteligência competitiva na Internet: um processo otimizado por agentes inteligentes. *Ciência da Informação*, v. 32, n. 1, p. 115-134, jan./abr. 2003.

VERGARA, S. C. Projetos e relatórios de pesquisa em administração. São Paulo: Atlas, 1998.

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

WOODRUFF, R. B. Customer value: the next source for competitive advantage, *Academy of Marketing Science Journal*, v. 25, n. 2, p. 139-153, Spring 1997.