

INTELIGÊNCIA DE MERCADO: ESTUDO DE CASO EM UMA METALÚRGICA DO SUL DO BRASIL

Veratriz Endres^a, Julio Cesar Ferro de Guimarães^b, Eliana Andrea Severo^c

^a Especialista em MBA Gestão Empresarial (FSG). Graduada em Comunicação Social Habilitação em Relações Públicas. veratriz.endres@fras-le.com.

^b Mestre em Engenharia da Produção (UFRGS), Doutorando em Administração (PUC-RS/UCS) julioCFGuimaraes@yahoo.com.br

^c Mestre em Administração (UCS), Doutoranda em Administração (PUC-RS/UCS). elianasevero2@hotmail.com

Informações de Submissão

Autor Correspondente Julio Cesar Ferro de Guimarães, endereço: Rua Os Dezoito do Forte, 2366 - Caxias do Sul - RS - CEP: 95020-472.

Recebido em 10/08/13
Aceito em 10/09/13
Publicado em 28/10/13

Palavras-chave

Inteligência de Mercado.
Competitividade. Indústria Metalúrgica.

Keywords

Market Intelligence. Competitiveness.
Metallurgical Industry..

Resumo

Este trabalho aborda a importância do gerenciamento e controle das informações nas organizações. Desta forma, utiliza as práticas do marketing estratégico em promover/unificar e facilitar o fluxo informacional para a produção de inteligência nas empresas. A estratégia tem sido uma das ações mais discutidas nas organizações que buscam equilíbrio e eficácia nas decisões e ações relativas aos negócios, produtos e mercados. O objetivo do estudo é desenvolver e implementar o modelo de um portal de inteligência mercadológica, por meio da prática das ações marketing estratégico no ambiente de inteligência competitiva. O trabalho foi desenvolvido na empresa Fras-le S.A, sediada em Caxias do Sul e que possui escritórios comerciais em alguns países do mundo.

Abstract

This paper discusses the importance of management and control of information in organizations. Thus, the practical use of strategic marketing to promote / merge and facilitate the information flow for the production of intelligence in business. The strategy has been one of the most controversial actions in organizations seeking balance and effectiveness in decisions and actions relating to the business, products and markets. The objective is to develop and implement a model of a market intelligence portal, through the practice of strategic marketing actions in the environment of competitive intelligence work was developed in the company Fras-le SA, headquartered in Caxias do Sul and has offices trade in some countries.

1 INTRODUÇÃO

A informação sempre foi relevante para as empresas que se preocupam em antever e prevenir as ações de seus competidores. Esta de uso adequado serve como recurso econômico

e estratégico. Existe uma constante preocupação nas organizações que buscam métodos, técnicas e abordagens que visam construir uma estratégia inteligente. Neste contexto, os grandes volumes de informações com as quais as empresas hoje têm de lidar tornam-se um desafio para uma ação estratégica efetivamente inteligente.

Desta forma, torna-se indispensável articular muito bem as informações, processos e recursos no ambiente de negócios, potencializando o desenvolvimento da visão do processo sistemático de agregação de valor, que converte dados em informações e, informação em conhecimento estratégico na sequência disponibilizar estas informações para apoiar seus públicos a fim, na tomada de decisão organizacional.

Para Maristela Moura, inteligência de mercado é o processo de garimpar, analisar e aplicar informações, tanto qualitativas, quanto quantitativas, cujo resultado é o conhecimento sobre a lógica do mercado-alvo e o direcionamento das ações estratégicas a serem adotadas. Desta forma, a análise do ambiente e a percepção dos cenários ajuda a evitar ameaças, identificar oportunidades, antecipar-se as tendências, enfim a agir e não apenas reagir.

Baseado nisso, esta pesquisa tem como objetivo contribuir com os resultados que comprovem a eficiência do desenvolvimento de um portal de inteligência de mercado, com os processos de coleta, análise e disponibilidade das informações voltadas para usuários de interesses específicos dentro da organização. Para tanto pretende-se discutir estas questões, a partir da base conceitual e metodológica, bem como, desenvolver na prática um portal de informações de Inteligência Mercadológica na empresa citada acima.

2 REFERENCIAL TEÓRICO OU FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Marketing Estratégico

A estratégia tem sido uma das ações mais discutidas nas organizações que buscam equilíbrio e eficácia nas decisões e ações relativas aos negócios, produtos e mercados. Segundo Hirata e Almeida (2009), ações inesperadas dos concorrentes, redefinição da indústria devido a novos produtos substitutos, desenvolvimento de tecnologias, evolução de clientes e o contexto macroeconômico em constante mudança exigem que as empresas estejam sempre informadas.

Desta forma, não basta que as organizações se preocupem somente em coletar as informações e sim analisar, disponibilizar e armazenar estas informações de forma a valorizar e potencializar seu recurso estratégico, identificando sua real utilização e impacto sobre o negócio.

Conforme Kotler (2003), os mercados em sua maioria, são disputados por muitos pescadores em busca dos poucos peixes disponíveis. Os pescadores mais eficazes conhecem os peixes melhor do que os demais. Com base neste contexto, é de grande importância para as organizações manter-se em estado de alerta, detectar tendências, segmentos e oportunidades interessantes para fomentar a vantagem competitiva.

Entretanto, a utilização de estratégias de marketing, segundo Drumond e Toaldo (2009), baseadas no conceito de que toda a empresa deve estar orientada para o mercado, são premissas para se garantir vantagens competitivas. A elaboração destas estratégias tornam-se imprescindível para o estudo dos mercados e ambientes.

Desta forma, uma das finalidades do marketing estratégico é de atender as expectativas de diferentes públicos de interesse da organização. Para que isso aconteça Seibert (2005), destaca que o atributo estratégico aparece na medida em que todas as atividades de marketing nas economias modernas acontecem num ambiente competitivo, onde muitas vezes os objetivos de uma organização implicam em que os objetivos da outra organização não sejam contemplados.

No entanto a fase de formulação da estratégia promove a intervenção do marketing estratégico a curto e longo prazo, através de um conjunto de variáveis de adequação entre aquilo que a organização tem para oferecer e os respectivos mercados-alvo. Com isso, o marketing estratégico torna-se indispensável para o desenvolvimento das ações pertinentes ao desenvolvimento e amplitude do mercado de atuação da organização.

Neste contexto, Lambin (2000) destaca que a fase de análise estratégica é seguir a evolução do mercado e identificar os diferentes produtos-mercado e segmentos atuais ou potenciais, na base da análise da diversidade de necessidades a satisfazer e com isso assegurar que suas capacidades sejam compatíveis com o ambiente competitivo não apenas hoje como também no futuro previsível. Lambin (2000), destaca ainda que a função do marketing estratégico é orientar a empresa para as oportunidades existentes ou criar oportunidades atrativas, ou seja, bem adaptadas aos seus recursos e ao seu saber-fazer, que oferecem um potencial de crescimento e rentabilidade.

Sobretudo, constrói-se uma estratégia invejável quando ela demarca uma posição de mercado vantajosa e inimitável pelos concorrentes. Por isso, pode identificar-se o marketing estratégico como um componente para apoiar e contribuir diretamente para a estratégia global nas organizações que buscam identificar oportunidades de crescimento de mercado e conseqüentemente a vantagem competitiva.

2.2 Inteligência Competitiva

Cada vez mais, é constante a preocupação que as empresas têm em antecipar comportamentos perante seus concorrentes. Essa constatação justifica a necessidade de as organizações trabalharem com um método que as auxilie no processo de coletar, armazenar e disponibilizar as informações relativas ao negócio. O grande desafio é desenvolver uma metodologia que ajude a enxergar o que os outros não estão vendo e antecipar os movimentos do ambiente e dos atores que impactarão as estratégias organizacionais, esse é o papel da Inteligência Competitiva. (Mendes, Marcial e Fernandes, 2009).

No entanto, o processo de coletar informações ou mesmo monitorar o ambiente não constitui a Inteligência Competitiva, torna-se primordial a necessidade de seleção e integração dos dados coletados, bem como a elaboração de conclusões, em sua maioria composta de visões a respeito do futuro. Neste contexto, Taborda e Ferreira (2002) complementam que a atividade de inteligência Competitiva está relacionada à tomada de decisão, definindo-a como sendo a atitude que uma organização assume e a leva estar em alerta a todos os aspectos que afetam a organização, com o objetivo de compreender e responder aos sinais provenientes do ambiente que a envolve.

Com isso, torna-se claro que a área de Inteligência Competitiva, por meio das operações de busca de inteligência, contribui de forma significativa para a redução das incertezas e o aumento na qualidade do processo decisório empresarial, colocando-se em uma posição para tomar decisões mais efetivas do que as que têm sido tomadas sem o processo de Inteligência Competitiva.

Desta forma, é por meio do ciclo da produção de inteligência que dá o processo de transformação de um fato em inteligência, para que essa esteja pronta para ser utilizada pela empresa. Kahaner (1996) descreve este ciclo formado por quatro etapas descritas a seguir:

- a) *Planejamento*: é a primeira etapa do ciclo, inicia-se com o levantamento da necessidade da informação do tomador de decisão, é a etapa de estudo preliminar e geral do problema na qual se estabelecem os procedimentos necessários para o atendimento da demanda informacional;
- b) *Coleta*: É o processo de obtenção de dados em informação que serão transformados em inteligência por meio do processo de análise;

c) *Análise*: Etapa em que a inteligência é gerada. Sua principal finalidade é a validação das informações armazenadas percebidos no ambiente, com o objetivo que a organização possa tomar decisões e desenvolver estratégias que proporcionem vantagem competitiva com orientação para o futuro,

d) *Difusão*: É a última etapa do ciclo de inteligência que tem como função disseminar para os clientes internos a inteligência formalizada, deve estar disponível no momento adequado à tomada de decisão, ou seja, deve estar apresentada e armazenada de forma clara, simples, objetiva, lógica, sintética e de fácil absorção para o usuário.

Considerando esse enfoque, as organizações que conseguem converter informações em inteligência são as que ganham a competição (FULD, 1994). Contudo, faz-se necessário a disseminação e armazenamento da informação para seus respectivos segmentos, esta estrutura provém da prática de coleta, análise, disponibilidade e armazenamento das informações.

Entretanto, a atividade de Inteligência Competitiva requer continuidade, ou seja, deve ser um processo permanente e interativo, sobretudo, deve ser ético, para preservar a imagem da empresa. Cabe ao profissional de IC identificar possíveis oportunidades ou ameaças percebidas em longo prazo, bem como as tendências de mercado (LODI,2005).

O atual ambiente de negócios nas organizações impulsionado com globalização, e avanços tecnológicos tornam-se cada vez mais prático ao acesso as informações, estas por sua vez, disponíveis em diversos canais e veículos de comunicação, porém na maioria das vezes se perdem no contexto comum, ou seja, não sabemos o que fazer com tanta informação. Com isso, percebe-se que a atividade de Inteligência Competitiva pode ser um diferencial nas organizações, pois a partir desta atividade busca-se o gerenciamento destas informações e processo de transformação e disseminação da Inteligência Competitiva.

3 METODOLOGIA

Para o desenvolvimento deste trabalho, utilizou-se como metodologia a pesquisa qualitativa, descritiva através de um estudo de caso. A pesquisa qualitativa, segundo Schultz e Barnes (2001) é usada principalmente para propiciar rumos ao planejador de comunicação de marketing, ela é realizada quando as informações são direcionais ou de diagnóstico, a fim de detectar maior consistência nas respostas, e permitir a expressão de ideias com liberdade. Pretende-se descrever a metodologia de criar, desenvolver e implementar um Portal de Informações de Inteligência de Mercado Frasele S.A (PIMF), sob a ótica da matriz *SWOT*, segundo Mendes, Marcial e Fernandes (2010), esta matriz elaborada

pelos profissionais de Inteligência Competitiva refere-se a uma adaptação do método desenvolvido para apoiar o processo de planejamento estratégico. Ressaltam ainda que a diferença encontra-se no fato que o método não é utilizado para analisar as forças externas (oportunidades e ameaças) e as forças internas da organização (pontos fortes e fracos), mas sim de seus concorrentes ou de qualquer ator que possa impactar as atividades da organização.

Diante disso, com o cruzamento dessas informações, sobre o ambiente externo e o interno da organização foco do estudo, o analista de inteligência competitiva (IC) está apto a antecipar os possíveis movimentos desses atores. O objetivo desta plataforma é consolidar as informações mercadológicas e disponibilizar de forma ágil e eficaz aos executivos e gestores, tornando um estojo de ferramentas imprescindível na tomada de decisões.

Hoje este processo de armazenamento das informações estratégicas na empresa estudada, funciona de maneira inadequada, ou seja, as informações encontram-se espalhadas em diversos diretórios na empresa, dificultando assim a obtenção e disseminação das informações relevantes segmentadas para cada mercado de atuação da empresa, as quais estão disponíveis, porém em domínio de pessoas que na maioria das vezes não sabem o que fazer com a informação.

A metodologia utilizada para este estudo foi o estudo de caso, o qual, segundo Yin (2009) trata-se de uma investigação empírica, que visa investigar um fenômeno contemporâneo inserido em um contexto, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos, como no caso em questão.

Na fase de coleta de dados utilizou-se a entrevista individual em profundidade, pois segundo Roberts (2000), dentre a utilização das mídias de meios de comunicação, pode-se considerar a conversa pessoal como a mais rica, pois permite *feedback* mútuo e imediato, através de um questionamento proveniente ao tema estudado.

As entrevistas ocorreram no mês de agosto de 2013, entrevistando-se o gestor de marketing, executivos de vendas de exportação e consultores de vendas do mercado interno. A escolha do perfil entrevistado deu-se a partir da ligação estratégica desses profissionais na utilização das informações disponibilizadas no PIMF.

Para o desenvolvimento do questionário aplicado, foram tomadas como base algumas perguntas sugeridas por Kotler (2000), que diz que, ao preparar um roteiro, o responsável pela elaboração deverá escolher cuidadosamente as perguntas, o formato, a linguagem e a sequência. A partir dos objetivos específicos relacionados neste estudo, a técnica de coleta foi o roteiro e foi aplicada para os executivos que estão no exterior por e-mail e pessoalmente para os executivos e gestores que se encontram na empresa. As questões

oportunizaram aos entrevistados deixar suas sugestões e opiniões sobre o assunto abordado permitindo, desta forma, a análise qualitativa. Conforme GOMES & MAIA, 2001, na pesquisa qualitativa, as necessidades de informação normalmente podem ser expressas em uma pergunta ou em um questionário, são qualitativas em sua natureza e podem ser facilmente expressas para quem faz o seu levantamento.

Foram consultados os sistemas já existentes na empresa, para ver a viabilidade de utilização destes, para criação do Portal de Informações Inteligência de Mercado, e foi sugerida a criação de uma nova plataforma para o desenvolvimento deste portal, que pode vir a ser desenvolvida pela Área de Tecnologia da empresa ou então através de outro aplicativo disponível no mercado. Também foi feito benchmarking em outras empresas, para obter maiores conhecimentos de como e onde estão sendo armazenadas as informações estratégicas, bem como a área de inteligência competitiva.

3.1 Análise dos Dados e Resultados

Na validação dos dados coletados realizou-se a triangulação entre as entrevistas e os documentos fornecidos pelos gestores, executivos e consultores de vendas da empresa, contudo a pesquisa realizada evidencia-se a necessidade dos gestores, executivos que estão no exterior e consultores de vendas em obter informações de onde estão e quem são seus concorrentes, principalmente nas definições estratégicas que envolvem os 4 P's (preço, produto, praça e promoção) e dos 3 C's (companhia, concorrentes e clientes), também foi citada a necessidade de visualização do potencial de mercado e *Market Share* por país e informações internas da companhia, como vendas físicas/valor segmentada por mercado de atuação e aplicação dos produtos Fras-le.

De acordo com o gestor de marketing, o armazenamento e disponibilidade das informações estratégicas de mercado em um único local (Portal) são necessárias para fazer-se a difusão do processo de inteligência formalizada, apresentada de forma simples, clara, objetiva, lógica, sintética e de fácil absorção para usuário, com isso deve fazer parte de um conjunto de decisões e projetos financeiros que visam o crescimento e a perpetuação da empresa como um todo.

Os resultados mostram que o gerenciamento da empresa é realizado com base em informações de acordo com a área de atuação e que em alguns casos as áreas necessitam trocar informações para a melhor tomada de decisão. Percebe-se num primeiro momento que é comum entre os executivos entrevistados que as informações devem estar diretamente

ligadas ao planejamento estratégico, uma vez que mencionam as necessidades da organização e direcionam os negócios futuros.

Para as informações coletadas e armazenadas no Portal, deverão ser adotadas fontes confiáveis, algumas já são utilizadas e servirão de base para o banco de dados, tais como: sites dos concorrentes, associações e entidades, publicações em jornais, revistas e pesquisas específicas, equipe de vendas e áreas afins.

A pesquisa constatou que é fundamental para o sucesso da organização que esta disponha de uma prática de criar um ambiente específico de Inteligência Competitiva, com maior número possível de informações úteis sobre o ambiente em que estão inseridas e os cenários futuros viabilizando a coleta, a recuperação e a difusão das informações estratégicas.

4 ESTUDO DE CASO

4.1 Apresentação e Histórico da Empresa

Fundada em 1954, a Fras-le tem como atividade a produção de materiais de fricção. Seu negócio Segurança no Controle de Movimentos faz dela uma das líderes mundiais no segmento. Foi o primeiro fabricante de materiais de fricção do Brasil a obter certificação pela norma ISO 9001 e possui também a ISO 14001, OHSAS 18001 e a ISO TS 16949, que confirma a preocupação constante da empresa com a qualidade, tecnologia e meio ambiente.

No avançado Centro de Pesquisa e Desenvolvimento, um dos mais bem equipados do mundo, a Fras-le conta com laboratórios químico, físico e piloto, que possibilita a geração de produtos com alto desempenho. Com fábricas no Rio Grande do Sul (Brasil), nos Estados Unidos (Alabama) e na China (Pinghu), centros de distribuição na Argentina, na Europa e Estados Unidos e operações comerciais nos Estados Unidos, Chile, Alemanha, México, Emirados Árabes Unidos e África do Sul, a empresa mantém uma estruturada equipe para atender os clientes nos mais de 86 países dos cinco continentes onde atua.

Com mais de 10 mil referências nas marcas FRAS-LE e LONAFLEX, a empresa coloca ao alcance do consumidor uma linha completa de produtos composta de lonas e pastilhas para veículos pesados, pastilhas, lonas e sapatas para veículos leves, revestimentos de embreagem, pastilhas e sapatas para motos, pastilhas para aeronaves, pastilhas e sapatas para trens e metrô, lonas moldadas e trançadas e placas universais.

A Fras-le produz materiais de fricção com a qualidade exigida pelas principais montadoras de veículos do mundo e pelo mercado de reposição. No ano de 1996, a Randon

S.A. Implementos e Participações (Holding) passou a exercer o controle acionário da Fras-le. Hoje, são dez as empresas controladas por esta Holding: Randon Implementos, Randon Consórcios, Randon Veículos, JOST, Master, Fras-le, Suspensys, Castertech, Randon Argentina e Banco Randon.

Uma das diretrizes da Holding para as Empresas Randon está a de atuar, cada vez mais, de forma compartilhada, com a finalidade de buscar alinhamento nas práticas de gestão, solidez no mercado e competitividade.

Os materiais de fricção Fras-le são produtos sem amianto originais em 100% das montadoras brasileiras de veículos pesados e semipesados, atendendo aos requisitos legais e específicos das aplicações e mercados em que são destinados. São eles:

- a) Lonas pesadas: lonas para freios hidráulicos e pneumáticos que equipam veículos automotores de transporte de cargas ou de passageiros, tais como caminhões, ônibus, reboques e semi-reboques, utilitários, vans, etc.
- b) Lonas Leves: lonas para freios hidráulicos que equipam veículos de passeios e utilitários.
- c) Pastilhas para freios: pastilhas para freios hidráulicos e pneumáticos que equipam veículos automotores, desde automóveis de passeio até cavalos tratores.
- d) Revestimentos de embreagem; revestimentos de embreagem traçados aplicados em veículos automotores, tais como automóveis, vans, utilitários, ônibus, caminhões e tratores. Além de modelos específicos para veículos que operam em serviços extrapesados e máquinas agrícolas.
- e) Sapatas (patins) e pastilhas para motos: Uso motociclístico em freios a disco ou tambor.
- f) Pastilhas para aeronaves: pastilhas para a aplicação em aeronaves particulares e comerciais de pequeno e médio porte.
- g) Lonas moldadas e trançadas: São destinadas, basicamente para freios industriais que trabalham a seco e que requerem uma superfície de frenagem curva. Pontes rolantes, guinchos, sondas petrolíferas, equipamentos de mineração e elevadores são exemplos de aplicações.
- h) Sapatas e sapatilhas para freios ferroviários e metroviários: sapatas para trem de carga ou de passageiros, bem como sapatilhas usadas em composições metroviárias.
- i) Placas universais; as placas universais são aplicadas em freios industriais de máquinas e equipamentos usados no transporte de cargas que requerem pistas de frenagem planas.

O mercado de atuação da empresa está dividido em três segmentos:

- a) Montadoras Brasil - fornecimento para todas as linhas de veículos, com maior atuação na linha pesada.
- b) Reposição Brasil - é líder nacional, comercializando seus produtos através de sua rede de distribuidores.
- c) Exportação (reposição e montadoras) - comercialização para mais de 86 países, nos cinco continentes.

A qualidade dos produtos da empresa é comprovada pela sua posição de mercado (líder na América Latina); a excelência de suas práticas em gestão de pessoas é ratificada pela sua inclusão no ranking das Melhores empresas para você trabalhar no Brasil sendo destaque em Práticas de Saúde em 2012 e o reconhecimento da evolução da sua gestão pela conquista do PNQ - Prêmio Nacional da Qualidade, em 2007.

4.1 Informação e Análise

O grande volume de informações com os quais as empresas têm em lidar é um dos grandes desafios para uma estratégia inteligente de negócios. Baseado nisso, Kotler (2003) salienta que muitas empresas, especialmente as resultantes de fusões e aquisições, possuem sistemas incompatíveis e para desenvolver uma perspectiva global sobre seus clientes, concorrente e distribuidores, precisam racionalizar e integrar seus dados num único sistema de informação.

Neste contexto percebe-se que as empresas que pretendem gerar valor diante do intenso fluxo de informações, o primeiro e o mais importante passo é lidar com a avalanche de dados, o desafio é montar equipes que sejam capazes de transformar essas informações em conhecimento e em conhecimento que seja de fácil de ser disponibilizado e usado.

Desta forma, observa-se que as organizações têm adotado a prática de criar um ambiente específico para apoiar e dar suporte as decisões estratégicas de inteligência competitiva, viabilizando a coleta, a recuperação e a difusão das informações, bem como disponibilizando ferramentas que auxiliam no planejamento, na análise e na manutenção do fluxo informacional.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O atual ambiente de negócios das organizações vem ao encontro das combinações de oportunidades e aumento da competição, tornando-se cada vez mais complexo o processo decisório das empresas.

A partir deste contexto, nota-se que existe uma constante preocupação das empresas em antecipar comportamentos, tendências econômicas e socioambientais, é uma forma de construir o futuro e assim tirar proveito da imensa gama de informações que temos disponíveis nos dias atuais. Para que isto aconteça, deve-se ter uma metodologia bem aplicada no gerenciamento e disponibilidade destas informações e com isso obter como ganho, diferencial competitivo.

Mendes, Marcial e Fernandes (2009) citam que um dos maiores desafios nas organizações, é estruturar todas as informações de mercado e da empresa e utilizá-las como forma de se obter vantagem competitiva, ou seja, transformar informação em inteligência.

Este estudo tem o objetivo de propor um Portal de informações de mercado, para fornecer subsídios às decisões estratégicas aos gestores e executivos da Fras-le S.A. Este modelo vem apoiar, embasar e fundamentar as decisões dos executivos com o monitorando das informações no ambiente nacional e internacional, propiciando o crescimento e a sobrevivência da empresa de forma orientada para o conhecimento e resultados.

Nessa perspectiva, observou-se que os conceitos da fundamentação teórica utilizados na pesquisa, bem como o referencial teórico, ressaltam que o desenvolvimento de um Portal Mercadológico de informações, depende principalmente da habilidade humana. Visto que nos dias atuais, o volume de informações que circula globalmente está cada vez maior e a questão que se coloca em prática, é como administrar, discernir e compartilhar estas informações, tornando-se fatores decisivos no processo de tomada de decisão.

No entanto, através da opinião dos autores citados no estudo enfatizam a importância e abordam as vantagens de concentrar em um único lugar as informações relevantes, que permitem avaliar tendência e oportunidades mercadológicas, com isso, estar disponível no momento adequado a tomada de decisão.

Entre as etapas dos processos da implementação foi possível observar a necessidade e a importância de criar uma cultura de disseminação destas informações, fazendo com que as áreas fortaleçam umas com as outras a unificação das informações neste portal.

Pode se dizer que o estudo aplicado além de mostrar como diferencial competitivo, a prática deste portal, também pode direcionar futuras explorações nas estratégias competitivas, alguns aspectos estão sendo explorados pela empresa e outros em fase inicial, a exemplo

disso, a área de inteligência de mercado que tem como missão, ação ética e legal de coleta, análise e comunicação de informações sobre atores externos da própria arena competitiva, a partir de concorrentes, fornecedores, clientes, influenciadores, reguladores, distribuidores, potenciais novos competidores, e assim por diante, para ser usado no planejamento e tomada de decisão das organizações (FULD, 1994).

Também foi sugerido que se aconteça a utilização da pesquisa de mercado, para aprimorar os conhecimentos dos cenários e mercado de atuação, com isso identificar e disponibilizar as forças, fraquezas e oportunidades existentes no potencial de mercado e cenário interno e externo da companhia.

Observa-se então, que para as organizações terem êxito na busca de um diferencial competitivo é essencial possuir um local bem estruturado de armazenamento para difusão da informação, sendo suporte para que a empresa melhore antecipar suas estratégias perante seus concorrentes.

6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

DRUMOND, M.; TOALDO, A. M. M. Implementação de Estratégias de Marketing, Competitividade e Fornecimento de Valor em Pequenas e Médias Empresas. São Paulo: 2009. **Anais do XXXIII Encontro da ANPAD**. São Paulo: 2009.

FULD, L. M.: The new **Competitor Intelligence**: The Complete resource for Finding, analyzing, and using information about your Competitors. New York: Wiley, 1994.

HIRATA, P. S.; ALMEIDA, F. C. Entendendo e Implantando um Sistema de Inteligência Competitiva. São Paulo: 2009. **Anais do XXXIII Encontro da ANPAD**. São Paulo: 2009.

KAHANER, L. **Competitive Intelligence**: how to gather, analyse, and use information to move your business to the top. New York: Simon & Schuter, 1996.

KOTLER, P. **Marketing de A a Z**: 80 conceitos que todo profissional precisa saber. Tradução de Afonso Celso da Cunha Serra. 3 edição Rio de Janeiro: Campus, 2003, p. 33

LAMBIN, J. J. **Marketing estratégico**. 4ª ed. Lisboa: McGraw-Hill, 2000. (756 p.)

LODI, C. F. G. **Planejamento por cenários e inteligência competitiva**: integrando seus processos para tomar decisões estratégicas mais eficazes. In: STAREC, C.; GOMES, E. B. P.; CHAVES, J. B. L. Gestão estratégica da informação e inteligência competitiva. São Paulo: Saraiva, 2005. p. 124- 142.

MOURA, M. INTELIGÊNCIA DE MERCADO.

Disponível em < <http://inteligencia-de-mercado.blogspot.com> > Acesso em: 10 de junho de 2013.

MENDES, A.; MARCIAL, E.; FERNANDES, F. **Fundamentos da Inteligência Competitiva** São Paulo: 2009 Editora Thesaurus

ROBERTS, J. **From Know-How to Show-How?** Questioning the Role of Information and Communication Technologies in Knowledge Transfer. *Technology Analysis and Strategic Management*, v.12, n.4, 2000, p.429-443.

SEIBERT, J. *Marketing Estratégico – Planejamento e Controle*. Caxias do Sul: 2011. **Anais do I Encontro de Marketing Estratégico na Câmara da Indústria e Comércio de Caxias do Sul**. Caxias do Sul: 2011

SCHULTZ, D. E.; BARNES, B. E. **Campanhas Estratégicas de Comunicação de Marca**. Tradução de Mariz Clara. 1 edição Rio de Janeiro: 2001 Editora Qualitymark Ltda, p.171

TABORDA, J. P.; FERREIRA, M. D. **Competitive Intelligence: conceitos, práticas e benefícios**. Cascais: Pergaminho, 2002.

YIN, R.K. **Case study research: design and methods**. 4. Ed., v.5. Thousand Oaks, CA: Sage Publication, 2009.

Artigo como parte do estudo: Informar neste campo a referência (conforme ABNT) se este artigo é parte fundamental de outro trabalho já publicado em Evento, Tese ou Dissertação. Observa-se que é vedado os artigos já publicados em outros periódicos ou livros.

Referência do Artigo (ABNT)

Preenchido pela Revista