

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

Saulo Jâmerson Ferrarezi Garcia

INTELIGÊNCIA COMPETITIVA NA ELABORAÇÃO DE PROPOSTAS

Porto Alegre

2010

Saulo Jâmerson Ferrarezi Garcia

INTELIGÊNCIA COMPETITIVA NA ELABORAÇÃO DE PROPOSTAS

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado ao Curso de Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito para a obtenção do título de bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Fernando Bins Luce

Tutora Orientadora: Priscila Silva Esteves

Porto Alegre

2010

Saulo Jâmerson Ferrarezi Garcia

INTELIGÊNCIA COMPETITIVA NA ELABORAÇÃO DE PROPOSTAS

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado ao Curso de Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito para a obtenção do título de bacharel em Administração.

Aprovado em 10 de dezembro de 2010.

BANCA EXAMINADORA:

Prof. Dr. Fernando Bins Luce

Prof. Me. Rogério de Moraes Bohn

Prof. Ma. Denise Avancini Alves

Dedico esse trabalho aos meus pais, que forneceram a estrutura necessária para meu desenvolvimento acadêmico.

AGRADECIMENTOS

Meus sinceros agradecimentos...

A minha tutora orientadora Priscila Silva Esteves e ao meu Professor orientador Fernando Bins Luce pelo apoio na realização deste trabalho.

A empresa que foi analisada neste trabalho e sempre se mostrou colaborativa e aberta para a pesquisa.

Ao Coordenador do pólo de São Leopoldo Ricardo Grings, por suas orientações e ensinamentos.

Aos meus pais, irmãos e cunhadas que acreditaram em mim e sentem orgulho de saber que estou realizando uma grande conquista.

A minha noiva pela sua compreensão em minhas ausências e pelos seus conselhos e apoio nos momentos difíceis.

A todos os amigos que acreditaram em meu sucesso.

“Quanto mais aumenta nosso conhecimento, mais evidente fica nossa ignorância.”

John F. Kennedy

RESUMO

Este trabalho destinou-se a estudar como a aplicação de Inteligência Competitiva em Propostas Comerciais pode trazer benefícios para as organizações. Ressalta-se que a escolha do tema ganha fundamental importância quando são verificadas as rápidas mudanças que vem ocorrendo no ambiente econômico brasileiro, gerando muitas oportunidades de negócios. Para estas oportunidades, de fato, se tornarem negócios necessariamente passam pela apresentação de uma proposta e, nesse contexto, a Inteligência Competitiva se apresenta como uma importante ferramenta para auxiliar nas estratégias para a elaboração de uma proposta competitiva frente à concorrência. Assim, para a realização deste estudo, inicialmente, verificou-se os conceitos apresentados na bibliografia acerca do tema Inteligência Competitiva, e, posteriormente, foi realizado um estudo de caso em uma empresa de tecnologia, sendo realizadas análises de documentos internos e entrevistas em profundidade, com o objetivo, de propor a aplicação de um Sistema de Inteligência Competitiva nos processos de comercialização e elaboração de proposta da empresa. Com a análise dos dados obtidos no trabalho, verificou-se que a Inteligência Competitiva, sendo aplicada em propostas, pode trazer respostas para questões fundamentais à cerca das oportunidades e assim sendo possível estabelecer estratégias competitivas que possibilitem posicionar a proposta estrategicamente da melhor forma no mercado, ocasionando em uma melhor margem de acerto em propostas.

Palavras-Chave: Inteligência Competitiva, Propostas, Concorrência, Estratégia Comercial.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 -	Ciclo de Inteligência Competitiva	16
Figura 2 -	Diagrama de Funções de Porter.....	22
Figura 3 -	Fluxograma de Processo – CRM.....	45
Figura 4 -	Abertura de SOS - CRM.....	46
Figura 5 -	Avaliação de Oportunidade – CRM.....	47
Figura 6 -	Fluxograma para Solicitação de Orçamentos de Sistemas - CRM.....	49
Figura 7 -	Ciclo de IC Proposto para a Sutla.....	52

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 -	O que fazer e o que não fazer em IC.....	24
Quadro 2 -	Inteligência Competitiva na Lexis-Nexis.....	27

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
2 INTELIGÊNCIA COMPETITIVA.....	14
2.1 CONCEITO DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA (IC).....	14
2.1.1 Inteligência Competitiva nas Organizações.....	15
2.1.2 IC em Sistemas de Informações.....	19
2.2 SIC – SISTEMA DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA.....	21
2.2.1 Modelos de Sistemas de Inteligência Competitiva.....	24
2.2.2 Oposição a Implantação de um SIC.....	29
2.3 ÉTICA E IC.....	30
2.3.1 Código de ética da SCIP	32
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	33
3.1 MÉTODO ESCOLHIDO E JUSTIFICATIVA	33
3.2 INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS.....	34
3.3 ANÁLISE DE DADOS.....	35
3.4 ROTEIRO PARA COLETA DE DADOS NA EMPRESA SUTLA	36
4 ANÁLISE DOS RESULTADOS	38
4.1 CARACTERÍSTICAS DA ORGANIZAÇÃO ANALISADA	38
4.1.1 Mercado de Atuação e Concorrência	39
4.2 CARACTERIZAÇÃO DOS ENTREVISTADOS	41
4.3 ANÁLISE DOS OBJETIVOS	41
4.3.1 Análise do Objetivo “a” - Verificar os modelos de aplicação de Inteligência Competitiva existentes em organizações.....	42
4.3.2 Análise do Objetivo “b” - Propor a implantação de um Sistema de Inteligência Competitiva (SIC) no processo de comercialização da Sutla com a utilização das ferramentas atuais disponíveis na empresa.....	44
4.3.3 Análise do Objetivo “c” - Identificar as contribuições que a implantação de um Sistema de Inteligência Competitiva pode apresentar para o processo de comercialização da Sutla SA.....	53
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	55
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	58
APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTAS.....	61

1 INTRODUÇÃO

De acordo com Kotler (2000), a concorrência não apenas é abundante como está em constante crescimento. O ambiente globalizado e os avanços tecnológicos estão provocando mudanças rápidas no ambiente competitivo nunca antes vistas no mercado (ABRAIC, 2009). Desta forma, cada vez mais, torna-se necessário que as empresas estabeleçam estratégias de marketing inteligentes para se manterem competitivas e atraentes em suas propostas comerciais. Kotler (2000) afirma ainda que os profissionais de marketing devem ser capazes de escrever e apresentar propostas comerciais claras, que transmitam confiança e, principalmente, que se destaquem entre os concorrentes.

Conforme é definido por Hitt, Ireland e Hokisson (2008), Inteligência Competitiva (IC) é o conjunto de dados e informações que a empresa coleta para entender e prever melhor os objetivos, estratégias, premissas e capacitações dos concorrentes. Assim, através da IC, a empresa obtém os *insights* necessários para estabelecer vantagem competitiva e aumentar a qualidade das decisões estratégicas que toma quando define como competir com a concorrência. Neste mesmo contexto, é mencionado por Toledo e Toledo (2007), que a utilização de um Sistema de Inteligência Competitiva (SIC), pode possibilitar à organização, conquista de vantagem na utilização da informação de forma inteligente para a tomada de decisões. Desta forma, a aplicação de Inteligência Competitiva (IC) busca desenvolver provisões úteis, referente à dinâmica da concorrência, e aos fatores que podem ser empregados para aumentar a vantagem competitiva (DA SILVA E MARODIN, 2007).

Tendo, desta forma, a informação necessária e adequada sobre os concorrentes, torna-se mais fácil estabelecer o preço, condições técnicas e comerciais e ainda prever como os concorrentes irão agir e sendo assim possível posicionar a proposta estrategicamente da melhor forma no mercado.

Deste mesmo modo, conforme indica a Sociedade Brasileira de Inteligência Competitiva (ABRAIC, 2010), torna-se insuficiente, em um mercado dinâmico e competitivo, focar os esforços somente em ações técnicas relacionadas ao

estabelecimento das vantagens competitivas obtidas como com o desenvolvimento de novos produtos e qualificação de profissionais. É, também, fundamental a aplicação de ferramentas para a promoção e manutenção dessas vantagens.

A Inteligência Competitiva busca, de forma ética, informações do ambiente para mapear as forças e fraquezas dos concorrentes e, principalmente, identificar suas estratégias competitivas (RODRIGUES E RICCARDI, 2007) para, desta forma, dar subsídios para os administradores aperfeiçoarem as estratégias de marketing da organização e o seu processo de tomada de decisão. Assim, a IC se apresenta como uma eficiente ferramenta para nutrir os profissionais de marketing e vendas com informações cruciais para a montagem das estratégias comerciais e técnicas das propostas, e, desta forma, obter vantagem competitiva para a empresa.

Neste mesmo contexto, deve-se ter em vista que a elaboração de propostas comerciais refere-se não apenas a formulação e apresentação do preço por determinados produtos ou serviços, mas também servem como promoção da empresa frente ao cliente solicitante, “[...] propostas escritas devem ser documentos de Marketing, e não apenas documentos técnicos. Suas apresentações verbais devem inspirar confiança, devem mostrar as capacidades e os recursos de sua empresa, para que se destaque dos outros concorrentes” (KOTLER, 2000, p.227).

Assim, o presente trabalho se justifica em reconhecer a importância da aplicação dos conceitos de IC nos processos de comercialização e elaboração de propostas comerciais. Da mesma forma como citam em seu artigo “inteligência competitiva e elaboração de propostas”, Da Silva e Marodin (2007), na elaboração de propostas são fundamentais que os proponentes saibam com quem eles estarão concorrendo e quem de fato serão os seus clientes. Estas informações podem ser obtidas através da aplicação de Inteligência Competitiva no processo de elaboração de propostas.

Os estudos dos conceitos e aplicações de Inteligência Competitiva são bastante amplos e vem sendo estudados desde 1960 sob abordagens de diversos autores (TOLEDO E TOLEDO, 2007). Conforme revela notícia da Dow Jones-Reuters, as empresas passaram a reconhecer a necessidade do estudo do tema Inteligência Competitiva, o que ocasionou em “crescimento meteórico” de artigos a

cerca do tema, que passaram de meros 68 no ano de 1990 para 9.574 em 2003 (FULD, 2006).

Analisando todo o contexto apresentado acima, este trabalho se insere, tendo por objetivo principal responder à seguinte questão:

De que forma a Inteligência Competitiva pode ser utilizada para favorecer a elaboração de propostas?

Para tanto, este trabalho irá verificar modelos de Inteligência Competitiva existentes em organizações e, a partir da análise dos processos de comercialização e elaboração de propostas de uma empresa nacional de tecnologia, atuante nos mercados de Energia Elétrica e Óleo & Gás, denominada neste trabalho de Sutla, irá propor a implantação de um Sistema de Inteligência Competitiva nesta empresa.

Sendo assim, o presente trabalho será desenvolvido em 6 capítulos. O primeiro será a introdução, o segundo apresentará uma revisão bibliográfica a respeito do tema, o terceiro irá apresentar o método de pesquisa, o quarto será a análise dos dados coletados, quinto a conclusão, onde serão, também, apresentadas as limitações de estudo e, por fim, o sexto apresentará as referências bibliográficas utilizadas em seu desenvolvimento.

Objetivo Geral

- Compreender de que forma a Inteligência Competitiva pode ser utilizada para favorecer a elaboração de propostas.

Objetivos Específicos

Para que esta pesquisa atinja o seu objetivo principal, serão também observados os seguintes objetivos específicos:

- a) Verificar os modelos de aplicação de Inteligência Competitiva existentes em organizações.
- b) Propor a implantação de um Sistema de Inteligência Competitiva (SIC) no processo de comercialização da Sutla com a utilização das ferramentas atuais disponíveis na empresa.

- c) Identificar as contribuições que a implantação de um Sistema de Inteligência Competitiva pode apresentar para o processo de comercialização da Sutla.

2 INTELIGÊNCIA COMPETITIVA

Neste capítulo, será apresentada a fundamentação teórica, utilizada como base de estudo para o desenvolvimento deste trabalho. A começar pela exposição dos conceitos de inteligência competitiva, seguindo pelo estudo dos Sistemas de Inteligência Competitiva e por fim será apresentada revisão sobre a importância da ética no contexto de Inteligência Competitiva.

2.1 CONCEITO DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA (IC)

O significado de Inteligência Competitiva (IC) remete a necessidade militar de conhecer o inimigo, identificando suas características e seus pontos fortes e fracos, para que, de posse desse conhecimento os generais, possam posicionar seus exércitos de forma vantajosa nas frentes de batalha. Assim, os teóricos da administração incorporaram os conceitos de inteligência como sendo essenciais para a Administração Estratégica (BALESTRIN, 2001). Neste contexto, a IC foi beneficiada pelas práticas e conhecimentos da Inteligência militar, se apresentando no contexto de marketing como essencial para a obtenção de vantagens sobre a concorrência, no sentido de que possibilita enxergar ameaças e oportunidades nos negócios (FULD, 2007).

De forma geral, Fuld (2007) define IC como sendo as informações que, analisadas, oferecem a empresa, *insights* e vantagem competitiva, o autor indica também que Inteligência é usar informações de forma eficiente, possibilitando tomar decisões com a maior certeza possível, e ver claramente sua concorrência, compreender suas estratégias e dessa forma permitindo se antecipar com posse dessas informações. Está basicamente fundamentada na informação, formal e informal, e na informação estruturada em sistemas de informação. Assim, as informações utilizadas para a IC podem ser representadas por uma simples foto, um dado de fonte confiável, notícias em jornais e outras diversas fontes de informações confiáveis, que analisadas, trazem subsídios para o processo de tomada de decisão.

Desta mesma forma, assinala Rodrigues e Riccardi (2007) que a IC das organizações se origina nos dados ambientais, transformados em informações, que incorporadas passam a constituir como conhecimento dos recursos humanos da organização.

Como complemento, Miller (2002) descreve que a Inteligência tem por base o entendimento de que os gestores precisam estar sempre bem informados a respeito das questões fundamentais do seu negócio e conceitua IC com sendo o processo da coleta, análise e disseminação ética de informações relevantes sobre o ambiente dos negócios e da própria organização em si.

Nesse mesmo contexto, Jakobiak (1995 *apud* TOLEDO E TOLEDO, 2007), apresenta a IC como uma ferramenta de gestão estratégica da informação, tendo como objetivo nutrir os tomadores de decisão com informações que permitam estes se antecipar as tendências do mercado e à evolução das práticas e ações da concorrência. Assim, permitindo manter a empresa atualizada e segura de suas ações frente ao mercado. Seguindo na mesma linha, Hitt, Ireland e Hokisson (2008) apresentam a IC como o conjunto de dados que a empresa coleta para conhecer as características dos concorrentes, suas premissas, objetivos e capacitações e indicando que através da aplicação de Inteligência Competitiva as empresas evoluem em suas decisões estratégicas.

Assim, fica claro e evidente que o conceito de IC, sob as diversas abordagens, possui como elemento central a coleta e análise das informações formais e informais acerca do mercado e da concorrência e tem como principal objetivo a formulação de estratégias competitivas eficazes que forneçam vantagem competitiva para a empresa junto ao mercado.

2.1.1 Inteligência Competitiva nas Organizações

Conforme Balestrin (2001), o processo de IC é normalmente cíclico e dinâmico, sendo privilegiadas as informações críticas, já que o objetivo fundamental está na eficácia das ações nas tomadas de decisões. As informações são obtidas a

partir de um processo estruturado de pesquisa. Balestrin (2001) ressalta a importância de inúmeras ferramentas de Tecnologia da Informação (TI) que auxiliam o processo de IC em suas fases.

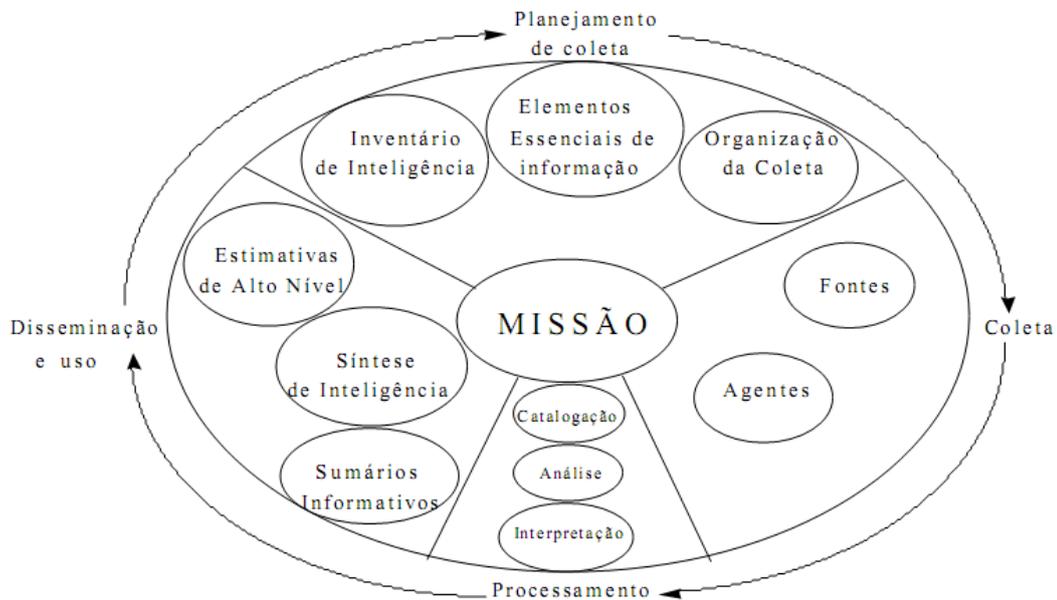


Figura 1 – Ciclo de Inteligência Competitiva

Fonte: SAMMON et al (1984 *apud* BALESTRIN , 2001).

O modelo representativo para o ciclo de IC, apresentado na Figura 1, estabelece os quatro estágios no desenvolvimento da IC, para o atingimento de seu propósito e foi elaborado a partir do documento “*Combat Intelligence*” do departamento de defesa dos EUA (BALESTRIN, 2001).

No ciclo de IC, apresentado na Figura 1, é possível observar em seu centro, a missão, ou seja, o objetivo principal do processo de inteligência, que deve ser concebido como o aspecto de maior relevância para se iniciar as etapas de Planejamento, Coleta, Processamento e Disseminação. Nesse sentido, Balestrin (2001), destaca que mais importante do que coletar informações é saber o que coletar e para que propósito.

No intuito de entender melhor as quatro etapas apresentadas na figura 1, recorre-se a Miller (2002), que descreve as etapas fundamentais do processo de IC da seguinte forma:

1 – Planejamento – tendo clara a missão do processo de IC, nesta primeira fase, são identificadas as necessidades dos tomadores de decisão da organização. Deve-se atentar ao fato de que, em geral, as decisões ocorrem em nível inferior ao executivo.

2 – Coleta - após a identificação dos usuários e das suas necessidades, os profissionais de inteligência iniciam a coleta de informações. Nessa fase, a equipe busca informações relevantes em fontes primárias, aquelas obtidas em sua origem e secundárias, aquelas obtidas através de outras fontes. É fundamental, também, seguir um roteiro adequado para não perder o foco nas necessidades reais de informações.

3 – Processamento - é a fase de análise, onde a informação passa a se tornar inteligência. Os profissionais de IC, com as informações reunidas, identificam tendências e padrões significativos, “*insights*” exclusivos não possíveis de detectar entre os dados. Esta análise pode ser complexa e exigir utilização de características de pesquisa científica, como a formulação de hipóteses e a verificação da validade ou não delas.

4 – Disseminação e uso - após a análise e verificação dos resultados da pesquisa, os profissionais de IC devem disseminar os resultados de forma eficaz, ou seja, apresentar as informações da forma que os tomadores de decisão desejam como relatórios, memorandos, resumos dos fatos essenciais, etc. Não existe, para isso, formato rígido, mas deve ser feito na forma apropriada as necessidades deles, para que estes possam fazer o melhor uso desse material.

Entretanto, é destacado por Rodrigues e Riccardi (2007), que para a garantia de êxito funcional da aplicação do processo de IC é necessário que as organizações reúnam as condições apresentadas abaixo:

- Disponibilidade na organização de acesso à informação significativa, tanto em forma, quanto em conteúdo, e dessa forma aumentando a especialidade de seus funcionários;
- Valores culturais favoráveis a discussões francas e abertas;

- Manutenção de contatos planejados pela alta direção, com fontes externas de informação, especialmente em relação aos objetivos estratégicos da organização;
- Condições de transformar informações em produtos inteligentes, ou seja, com grande valor agregado;
- Ambiente de comunicação multidirecional, que possibilite participação efetiva do maior número possível de RH.

Segundo Miller (2002), para ser eficaz, um processo de IC não exige uma equipe exclusiva, se dedicando em tempo integral às funções de inteligência, pode ser suficiente atribuir funções de Inteligência a profissionais das equipes ligadas aos processos que necessitam dos serviços de inteligência. Ou seja, pode se solicitar a um vendedor que dedique parte de seu tempo para coletar informações a respeito de um determinado concorrente, para que, após a análise dessas informações, possa-se elaborar a melhor estratégia para competir com esse concorrente.

Prescott e Miller (2002) trazem o exemplo da *Amoco Worldwide Business Group* (WEBG), onde os insumos gerados pelo processo de IC são ligados ao planejamento de marketing mediante a sua incorporação indireta, dando respostas aos seguintes P's do Marketing:

- Produto: Como a IC pode auxiliar na formulação da estrutura de um negócio?
- Preço: Que conhecimento de IC é necessário para assegurar um lance vencedor em um determinado negócio?
- Promoção: O que é necessário fazer para construir uma relação vantajosa como o cliente?

A IC influencia na medida certa todos os "P's", mas a influência é maior no Preço e na Promoção. E neste contexto, o planejamento e a orçamentação exigem que as funções de vendas e de marketing das organizações elaborem relatórios estruturados do ambiente competitivo, e para o complemento destes relatórios, é necessária a utilização de dados de Inteligência Competitiva. Na Amoco, a IC também é utilizada para fornecer informações de preços e estrutura de custos dos

concorrentes, possibilitando assim, entender como estes lidam com as oportunidades do mercado. (PRESCOTT E MILLER, 2002).

2.1.2 IC em Sistemas de Informações

Desde o início da revolução digital, as ferramentas de TI têm entrado fortemente no cotidiano das organizações, transformando seu modo de operação e afetando de forma ampla seus processos (RODRIGUES E RICCARDI 2007). Um dos principais objetivos da TI é transformar economicamente dados em informações ou conhecimento (TURBAN, RAINER E POTTER, 2007). Para tanto, é fundamental ter a noção de que a Tecnologia da Informação deve representar, no contexto organizacional, muito mais do que apenas equipamentos de informática interligados a uma rede, “ela deve ser concebida de maneira mais ampla, para abranger as informações que a empresa cria e utiliza, assim como uma vasta gama de tecnologias convergentes e vinculadas que as processam” (PORTER, 1999, p.84).

E neste sentido, Rodrigues e Riccardi (2007) corroboram, afirmando que a TI não apenas instrumenta os negócios, mas também os modela de acordo sua capacidade de solução e aplicações. Ainda estes mesmos autores concluem os seguintes pontos a cerca do tema:

- A TI pode proporcionar vantagem competitiva para quem sabe usá-la;
- A TI é uma perigosa ameaça para quem a desconheça, e, é obrigado a enfrentar quem a domina.

Conforme é conceituado por Turban, Ranier e Potter (2007), arquitetura de TI é um plano de alto nível dos recursos de informação em uma organização, sendo apresentado tanto como um guia de operações como um sistema para decisões, devendo integrar as necessidades de informações da organização a infra-estrutura de TI. Neste contexto, os Sistemas de Informações (SI) tem a função de coletar, processar e disseminar informações para uma razão específica, através de geração de relatórios e controles internos.

A TI se apresenta como um grande facilitador para o processo de IC, inúmeras empresas aplicam ferramentas de TI para gerenciar seus projetos de IC. O emprego dos Sistemas de Informações em IC ocorre quando a informação é devidamente selecionada e distribuída de forma inteligente para tomadas de decisão consistentes e eficazes. Os SI dão sustentação a cada passo do processo de informação na organização, identificando os responsáveis pelas decisões e, ainda, suas necessidades de inteligência (MILLER, 2007).

2.1.2.1 Sistemas de Gestão de Relacionamento com o Cliente – CRM

Os sistemas CRM são projetados para concentrar as áreas de vendas, marketing e atendimento ao cliente em um único sistema, tratando de forma isolada às peculiaridades de cada cliente. Os sistemas CRM oferecem uma visão única de forma isolada sobre cada cliente para toda a empresa, possibilitado que os eles sejam atendidos através de um único ponto de contato e, dessa forma, proporcionando um melhor relacionamento da empresa com seus clientes (TURBAN, RAINER E POTTER, 2007).

Os Sistemas CRM apóiam campanhas de marketing com bancos de dados que fornecem informações de clientes, informações sobre produtos e serviços, ferramentas para análise de dados sobre o mercado e concorrência (TURBAN, RAINER E POTTER, 2007). Desta forma, no contexto de Inteligência Competitiva, os sistemas CRM, podem ser utilizados como uma importante ferramenta para a inserção de dados a cerca do mercado e da concorrência e para a disseminação da informação no âmbito comercial da organização.

2.2 SIC – SISTEMA DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA

Conforme Miller (2007), Sistema de Inteligência Competitiva (SIC) é definido como o processo onde a organização coleta e analisa de forma sistêmica as informações do ambiente ao qual está envolvida, e essa informação é disseminada como forma de inteligência para apoio a tomada de decisão. Trata-se de um processo contínuo, onde a informação é processada e transformada em conhecimento para gerar vantagem competitiva.

Através de um SIC, uma empresa busca se alimentar de informações, de dados sólidos para o apoio a tomada de decisões. Conforme Rodrigues e Riccardi (2007), é por meio dos Sistemas de Inteligência Competitiva, que a informação se transforma de um simples dado em algo com significado, e, segundo Porter (1986), tem como objetivo conhecer o padrão de resposta dos concorrentes, tanto os existentes como em potencial.

Porter (1986) propõe um diagrama (Figura 2) que representa as funções de que um Sistema de Inteligência Competitiva deve dispor com relação aos concorrentes para possibilitar a análise eficiente do concorrente e servir como base para a tomada de decisões. No diagrama de Porter, é apresentado como objetivo final de um SIC a comunicação das informações aos estrategistas da organização.

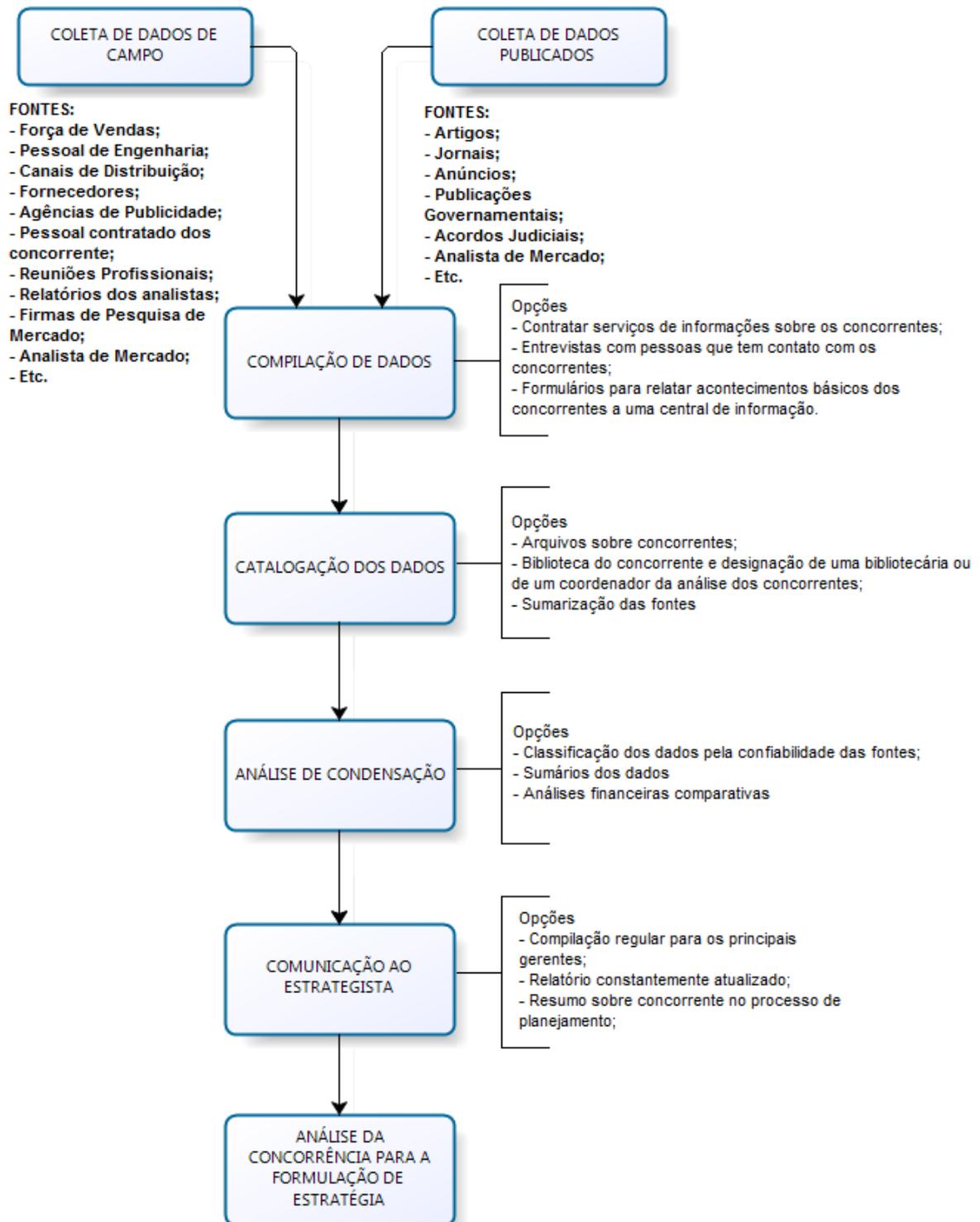


Figura 2 – Diagrama de Funções de Porter

Fonte: Porter (1986)

O diagrama acima vai de encontro e é complementar ao modelo apresentado por Sammon (1984 *apud* BALESTRIN 2001) elaborado com base no departamento

de defesa dos EUA, (Figura 1). E, conforme analisa Carvalho (1995 *apud* SAHELI E GRISI, 2001), o ciclo de IC apresentado por Sammon (1984 *apud* BALESTRIN, 2001) deixa claro os passos metodológicos para se organizar o SIC, sendo demonstrado como um processo contínuo que se realimenta, porém possui grau de generalidade muito elevado, o que dificulta sua aplicação. No modelo apresentado por Porter (Figura 2), as lacunas deixadas por Sammon (1984 *apud* BALESTRIN, 2001) são preenchidas e dessa forma é proporcionada maior simplicidade em sua aplicação.

Conforme Porter (1986), os elementos essenciais para a análise da concorrência podem assumir diversas variações de acordo com as particularidades de cada empresa, tendo por base o perfil do mercado, a capacidade de seu pessoal e nos interesses e qualificações da gerência. No diagrama da Figura 2, são demonstradas as funções necessárias para que um Sistema de Inteligência possibilite a análise sofisticada da concorrência, e indica algumas opções de como essas funções podem ser desempenhadas. Neste diagrama, pode ser observada uma grande gama de possibilidade para a empresa desempenhar estas funções na prática, sendo definido de acordo com o prévio planejamento da análise da equipe responsável pela inteligência na empresa. Neste sentido Porter (1986), ainda assinala a importância de existir um coordenador para o processo de Inteligência, alguém com a função centralizadora de informações, uma peça chave dentro do processo, que sem a qual muita informação útil e importante acabaria sendo perdida.

O nível de sofisticação que uma empresa implementa em seu processo de Inteligência, normalmente está relacionado ao tamanho desta companhia, entretanto, qualquer que seja o mecanismo utilizado e o nível de complexidade do mesmo, deve ser um processo formal e documentado para que não corra-se o risco de se perder informações (PORTER, 1986).

Neste sentido, o quadro a seguir, apresenta algumas premissas sobre o que se deve fazer e o que não se deve fazer na implementação de um Sistema de Inteligência Competitiva.

<i>Fazer</i>	<i>Não Fazer</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Envolver desde o início os tomadores de decisão; • Focar somente em alguns tópicos de inteligência; • Concentrar os esforços em tomadores de decisões fundamentais e em questões que façam a diferença; • Estabelecer uma unidade de coleta e análise integrada; • Estabelecer desde os primeiros momentos padrões éticos a serem seguidos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Não começar o esforço a menos que exista um patrocinador na alta gerência; • Não tentar atender a todos; • Não se tornar apenas mais uma assessoria corporativa; assegurar que cada atividade de inteligência se volte claramente a uma decisão ou a ação; • Não se restringir apenas a informações publicadas; • Não criar banco de dados sem que o processo e os procedimentos estejam aprovados.

Quadro 1 – O que fazer e o que não fazer em IC

Fonte: Prescott e Miller (2002)

Conforme Prescott e Miller (2002), o quadro acima é baseado em lições tiradas nas dificuldades encontradas por diversas empresas que implementaram programas de Inteligência Competitiva. Em resumo, o sucesso do processo de Inteligência depende de uma abordagem deliberada e holística apoiada pela alta direção.

2.2.1 Modelos de Sistemas de Inteligência Competitiva

Prescott e Miller (2002) trazem uma série de estudos de casos de sucesso nas aplicações de Sistemas de Inteligência Competitiva em grandes corporações como a IBM e a Lexis-Nexis apresentadas pelos seus executivos, que serão sintetizadas nos subitens abaixo para demonstrar a forma prática e os resultados dessas aplicações.

2.2.1.1 Inteligência Competitiva na IBM

Conforme Lynn Behnke e Paul Slayton, analistas de mercado da IBM (1998 *apud* PRESCOTT E MILLER, 2002), a IBM, após sua erosão na década de 1990, precisou ampliar seu foco na satisfação ao cliente para englobar também uma visão aprofundada sobre a concorrência. Em 1993, implantou um projeto piloto onde foram identificados os principais concorrentes, e para cada um deles foi designado um executivo experiente para assegurar que as estratégias da empresa fossem elaboradas a fim de tratar as ameaças desses concorrentes e conduzir as melhores ações no mercado. Equipes de IC “virtuais”, compostas pelos executivos das diversas unidades de negócios da empresa, foram criadas, bem como a formação de um núcleo, composto por profissionais de IC e representantes de áreas como P&D, produção, marketing e vendas. Uma pequena equipe corporativa foi incumbida de gerenciar o processo, e a operação era executada por equipes disseminadas por toda a empresa. Esse programa foi aperfeiçoado ao longo do tempo e é dito como indissociável da cultura corporativa da IBM. O projeto piloto trouxe uma série de aprendizados importantes para a empresa, como:

- Toda a equipe precisa de um líder de Inteligência;
- Equipes multifuncionais permitem visões mais completas e minuciosas dos concorrentes;
- Consultores externos podem acelerar o processo de implantação de um SIC;
- Códigos de ética simplificam as ações da equipe, pois evita debates relativos as condutas aceitáveis ou não;
- Inteligência competitiva exige dedicação e é um trabalho árduo;
- É necessária mudança na cultura organizacional para que o processo se torne sistêmico;
- O estabelecimento de um programa de IC exige um especial esforço das equipes de vendas e marketing.

A partir das lições aprendidas, o projeto evoluiu para um sistema mais completo e focado. As equipes virtuais passaram a se concentrar em poucos

“*players*”, cerca de uma dúzia de concorrentes corporativos. Os agentes passaram a se comunicar por meio de TI, que possibilitou compartilhamento de banco de dados e debates online (BEHNKE E SLAYTON, 1998 *apud* PRESCOTT E MILLER, 2002).

Os resultados da implantação desse sistema, segundo a auto-avaliação da IBM, demonstraram que os esforços trouxeram resultados positivos. A IBM tornou-se mais eficaz em relação aos seus concorrentes e passou a posicionar suas forças de vendas de forma a atacar as fraquezas dos concorrentes e tratando as ameaças competitivas de forma centrada (BEHNKE E SLAYTON, 1998 *apud* PRESCOTT E MILLER, 2002).

As equipes de inteligência da IBM se integraram de forma sistemática a informações internas e externas que antes estavam espalhadas entre relatórios de pesquisa de mercado e análise competitiva, recortes de jornais, observações feitas em feiras, pesquisas feitas com clientes e relatórios de consultores. E, a partir da análise desses dados, a empresa lutava para se tornar mais eficaz e pró-ativa no mercado.

Os analistas da IBM indicam que cinco fatores foram fundamentais para o sucesso do programa de IC implementado pela IBM, são eles:

- Patrocínio da alta direção da empresa;
- Declínio na situação financeira da empresa, o que contribuiu para que todos se focassem na concorrência;
- Busca do auxílio de consultores;
- As equipes multidisciplinares possibilitaram intercâmbio de informações e percepções;
- Desenvolvimento de credibilidade junto à alta gerência.

2.2.1.2 Inteligência Competitiva na Lexis-Nexis

Segundo o presidente e CEO da Lexis-Nexis, Hans Giesk (2000 *apud* PRESCOTT E MILLER, 2002), na Lexis-Nexis Group, cerca de 10 profissionais de

Inteligência Competitiva trabalham em tempo integral nas diversas unidades de negócios da empresa e as equipes de marketing e vendas são utilizadas para os trabalhos de coleta de dados sobre a concorrência. As atividades de IC da Lexis-Nexis incluem os seguintes trabalhos:

- Elaboração de perfis e monitoramento das atividades dos concorrentes;
- Apoio as vendas, mediante a identificação de vantagens em produtos face às ofertas dos concorrentes;
- Apoio ao desenvolvimento de produtos;
- Apoio a parcerias e aquisições.

A empresa disponibiliza acesso as ferramentas de IC aos mais de 8 mil funcionários lotados em mais de 63 localidades. O Sistema de Inteligência Competitiva na Lexis-Nexis está totalmente integrado no desenvolvimento da estratégia da empresa. No quadro 2, é possível verificar mapa de planejamento do processo de IC na Lexis-Nexis (GIESK, 2000 *apud* PRESCOTT E MILLER, 2002).

INTELIGÊNCIA COMPETITIVA NA LEXIS-NEXIS

SERVIÇOS:

- Monitoramento. Acompanhamento das atividades dos concorrentes;
- Perfis. Criação de quadros de informações de um conjunto de concorrentes definidos, e ou seus respectivos líderes;
- Desenvolvimento de Planos de Batalhas. Apoio as equipes de vendas por meio da identificação das forças e fraquezas dos concorrentes;
- Apoio ao desenvolvimento de produtos, informações fornecida por clientes, produtos concorrentes e oportunidades;
- Pedidos ad hoc, ou seja, pedidos para finalidades específicas.

PRODUTOS:

- Atualização e demonstrações de produtos feitas pessoalmente.
 - Relatórios sobre rivais;
 - Boletins enviados por e-mail;
 - Linha direta.
-

BENEFÍCIOS:

- Previsão e análise de cenários;
- Alertas sobre movimentos competitivos;
- Exploração de oportunidades de mercado e de crescimento;
- Destaque para forças de produtos e mercados;
- Identificação de idéias para o desenvolvimento de produtos;
- Apoio a alianças e aquisições;
- Redução de riscos financeiros;
- Mantém as equipes alertas e informadas.

Quadro 2 – Inteligência Competitiva na Lexis-Nexis

Fonte: Prescott e Miller (2002)

No quadro acima são demonstrados os serviços que fazem parte do escopo do processo de IC na Lexis-Nexis, os produtos que são gerados a partir desses serviços e os benefícios apresentados pelo programa aplicado na empresa.

Basicamente, a Lexis-Nexis trabalha com dois enfoques de inteligência, IC tática (produtos) utilizada para apoio aos gerentes de produtos e marketing e vendas e IC estratégica, utilizada para apoio a tomada de decisão no curto e longo prazo.

A empresa coleta as informações identificadas como necessária, segundo seu presidente, Hans Giesk (2000 *apud* PRESCOTT E MILLER, 2002), através de consultores que trabalham de forma discreta e ética e através do apoio dos profissionais de vendas e marketing, que vivem em seu dia-a-dia o embate com a concorrência, através disso são traçados perfis dos concorrentes, dossiês e estratégias de negócios que possibilitam que a empresa sempre esteja preparada para as contingências do mercado.

2.2.2 Oposição a Implantação de um SIC

Existem diversos argumentos que se opõe a implantação de um Sistema de Inteligência Competitiva. Saheli e Grisi (2001) apresentam os argumentos mais comuns:

- Resistência a aceitar, que muitas vezes, não estamos percebendo o que está acontecendo a nossa volta. “Não há nada que esteja acontecendo que eu não saiba”;
- Crença de que a Inteligência competitiva é um centro de custos, que não gera lucro. “É muito caro implantar um programa como esse”;
- Noção de que a Inteligência Competitiva é naturalmente antiética e remete a espionagem;

Da mesma forma, são apresentados os motivos para os fracassos de um SIC:

- Falta de envolvimento da organização como um todo;
- Falta de objetivos e foco;
- Excesso de ênfase na coleta de informações em detrimento a etapa de processamento e disseminação;
- Falta de guias de conduta ética.

As questões éticas num SIC são essenciais, pois, muitas vezes, a Inteligência Competitiva é encarada como atividade antiética remetendo a questões de espionagem. De fato, o objetivo da IC pode levar executivos aventureiros a usar de artifícios antiéticos em seus sistemas, essas práticas são condenáveis dentro da sociedade. Desta forma, o próximo item deste trabalho, justamente, transcorrerá sobre as questões éticas que envolvem IC.

2.3 ÉTICA E IC

A ética, no contexto de Inteligência Competitiva, ganha especial importância, pois quando é indicado como sendo o objetivo da IC à busca por informações no mercado, deve-se ter o cuidado para não esbarrar em aspectos antiéticos ou ilegais. As empresas e os profissionais de inteligência devem adotar práticas éticas geralmente aceitas na coleta de informações para sua Inteligência Competitiva. (HITT, IRELAND E HOKISSON, 2008).

Nesse ponto, é importante ter clareza na distinção entre a lei e a ética, já que muitas práticas podem ser consideradas legais, entretanto a empresa e os profissionais devem decidir se são éticas perante a sociedade e a imagem que desejam que seja refletida dela, na sociedade. Para auxiliar nesta distinção, recorre-se novamente a Miller (2002) que simplifica da seguinte forma:

- Ilegal é descrita com a conduta que está à margem da legalidade. Esta violação legal pode desencadear consequências civis ou criminais para um indivíduo ou seu empregador. As leis podem ser federais, estaduais, regionais, ou até mesmo internacionais. Conforme definido na jurisdição legal, portanto, é aquela que obedece aos parâmetros legais estabelecidos.
- Antiética é descrita como a conduta que está fora dos padrões da própria profissão, dos colegas, do empregador ou de grupos regulamentadores e entidades de classe. Por exemplo, a conduta que não seguir os códigos de ética da Associação dos Profissionais de Inteligência Competitiva (SCIP) ou os dos códigos de conduta determinados pela empresa onde trabalha pode ser considerada antiética. Conduta antiética também pode ser ilegal, como nos casos de espionagem industrial, suborno e chantagem.

A maioria das grandes organizações multinacionais opera sob o amparo de um código geral de conduta ética nos negócios, são diretrizes de nível estratégico que descrevem os padrões de negócios, aceitáveis ou inaceitáveis, normalmente envolvem as relações com fornecedores, investidores, membros da comunidade, agências governamentais, clientes e colegas de trabalho. Assim, existindo um

código de conduta, a empresa pode realizar a coleta, análise e realizar disseminação sistemática de inteligência dentro dos princípios éticos e legais adequados (MILLER 2002).

Miller (2002) ainda apresenta alguns exemplos de diretrizes adotadas por empresas multinacionais em diversos setores industriais a respeito da obtenção de informação competitiva:

- Informações Públicas – Informações totalmente abertas ao público não pode ser alvo de restrições. Informações que estejam ao alcance do público em geral, podem ser usadas livremente e também distribuídas;
- Métodos de coleta de informações – Os profissionais não devem utilizar meios ilegais ou antiéticos para coleta de informação competitiva. Espionagem e busca de informações internas dos concorrentes, podem expor uma empresa a ações judiciais;
- Engenharia Reversa – Informações feitas a partir de pesquisas realizadas com elementos disponíveis ao público ou legitimamente adquiridos podem ser utilizadas;
- Direito à proteção de informação patenteada – O profissional deve respeitar o direito do concorrente de ter suas informações patenteadas protegidas;
- Revelação e utilização pela empresa – As informações coletadas para uma empresa devem ser utilizadas para o benefício dessa mesma empresa, não podendo ser usada para proveito pessoal ou de terceiros;
- Suborno – As empresas não devem utilizar nem autorizar suborno para qualquer que seja o propósito;
- Invasão – Além de ilegal é antiética a invasão de propriedades. Porém, é permitido juntar informações referentes a um local;
- Identificação inadequada – Sempre se deve ser honesto e franco sobre o que está querendo e identificar-se corretamente.
- Informações Questionáveis – Qualquer informação que surgir que tiver seu conteúdo ético ou legalmente questionável deve-se consultar especialistas em ética e/ou advogados antes de usar, distribuir ou copiar essa Informação (MILLER, 2002).

2.3.1 Código de ética da SCIP

A SCIP elaborou seu código de ética para que os profissionais de Inteligência Competitiva se regem a partir dele. Esse código é disponibilizado ao público no site da SCIP (www.scip.org) e descreve as seguintes obrigações aos profissionais de IC:

1. Agirem permanentemente em prol do crescente reconhecimento e respeito pela profissão.
2. Cumprirem todas as leis aplicáveis, sejam elas nacionais ou internacionais.
3. Revelarem com exatidão todas as informações relevantes, entre as quais a identidade própria e da empresa para a qual trabalham, antes de todas as entrevistas.
4. Evitarem os conflitos de interesses no cumprimento de qualquer tarefa.
5. Apresentarem recomendações e conclusões honestas e realistas em relação a missões às quais estão encarregados.
6. Promoverem este código de ética no âmbito da empresa para a qual trabalham junto a parceiros de negócios e no universo em geral da profissão.
7. Aderirem conscientemente e cumprirem com rigor as políticas, objetivos e diretrizes da empresa para a qual trabalham.

Deste modo, fica clara a evidência de que agir de acordo com os mais altos padrões éticos, tanto dos padrões propostos pela entidade profissional quanto pela empresa, é a maior e mais importante responsabilidade de um profissional de Inteligência.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Nesse capítulo, será apresentado qual o método aplicado para o desenvolvimento deste trabalho, bem como os tipos de pesquisas utilizadas, técnicas de coleta e análise dos dados.

3.1 MÉTODO ESCOLHIDO E JUSTIFICATIVA

Para a realização deste estudo e no intuito de que o mesmo atinja seus objetivos, neste trabalho, foi realizado um estudo de caso através de uma abordagem qualitativa.

A abordagem qualitativa se justifica neste trabalho, pois conforme Neves (1996), enquanto a pesquisa quantitativa, em geral, busca seguir de forma rígida um plano previamente estabelecido e tem como objetivo obter uma evidência conclusiva, através de amostras grandes e representativas, a pesquisa qualitativa busca seu direcionamento ao longo do seu desenvolvimento, os dados descritivos são obtidos mediante a interação direta do pesquisador com o objeto de pesquisa e na mesma linha, Malhotra (2006) afirma que a pesquisa qualitativa proporciona melhor visão e compreensão do problema,

ela explora com poucas idéias preconcebidas sobre o resultado dessa investigação. Além de definir o problema e desenvolver uma abordagem, a pesquisa qualitativa também é apropriada ao enfrentarmos uma situação de incerteza, como quando os resultados conclusivos diferem das expectativas. Ela pode fornecer julgamentos antes ou depois do fato (MALHOTRA, 2006, p.113).

Assim, após a análise das diferentes abordagens de pesquisa, verificou-se que a pesquisa qualitativa é a que melhor se enquadra para este trabalho, já que possibilita uma visão mais abrangente do problema.

Como método, resolveu-se pela aplicação do estudo de caso neste trabalho, pois, conforme é afirmado por Acevedo e Nohara (2007), o mesmo trata de analisar em profundidade um objeto ou um grupo de objetos. Em resumo, conforme é

definido por Yin (2005), o estudo de caso como estratégia de pesquisa abrange diversos tópicos da pesquisa, como a lógica de planejamento, técnicas de coletas de dados e abordagens para a análise dos mesmos.

No caso desta pesquisa, a empresa que foi analisada não pode ter seu nome revelado devido às características de confidencialidade dos dados que serão apresentados, para tanto essa empresa foi denominada para efeitos desse trabalho, simplesmente de Sutla.

3.2 INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS

O desenvolvimento deste TCC teve por base a utilização das pesquisas bibliográficas que serviram como referencial teórico, análise documental relacionado aos processos de comercialização e elaboração de propostas da empresa Sutla.

A análise documental foi à principal ferramenta deste estudo de caso, através dela se identificou o fluxograma do processo de comercialização da empresa e a estrutura organizacional da mesma. A análise teve por base, o acesso a documentos administrativos, como propostas, relatórios de avaliação e documentos internos da organização. Neste contexto, Roesch (2009), indica que a análise feita nos documentos e ferramentas permite o entendimento de situações, e conceituar a organização com base em uma visão de dentro e em contraste com métodos que propõem testar hipóteses e partem de uma visão de fora.

Também, foram realizadas entrevistas em profundidade com pessoas importantes dos processos analisados na Sutla para obtenção de informações julgadas necessárias no decorrer do trabalho. Assim, as entrevistas em profundidade que, segundo Veiga e Gondin (2001), são um tipo de entrevista de caráter subjetivo que busca obter informações relevantes com relação ao conhecimento dos entrevistados a respeito de determinado tema, se mostra como uma eficiente ferramenta para o complemento de informações necessárias. As entrevistas foram realizadas através de contato direto com os entrevistados que ocupam os cargos de

Coordenador de Contas e Gerente de Propostas nesta empresa e seguiu o roteiro de entrevistas apresentado no Apêndice A.

3.3 ANÁLISE DE DADOS

Com base nos dados secundários, obtidos na revisão bibliográfica, foi realizada a análise documental da organização e das entrevistas. Assim, para a composição da análise de dados, foi utilizada a estratégia geral de preposições teóricas, apresentada por Yin (2005), que visa seguir as preposições que levaram ao estudo de fato. Dessa forma, os dados coletados foram elencados sob o aspecto de cada um dos objetivos específicos propostos, possibilitando sua análise e conclusivamente a verificação do atingimento do objetivo principal deste trabalho.

Basicamente, a estrutura da análise de dados deste Estudo de Caso foi montada da seguinte forma:

1. Características da Empresa e Estrutura Organizacional – neste item foram verificados dados como:
 - a. Perfil da Empresa;
 - b. Mercado de Atuação e Concorrência.
2. Análise dos Objetivos – neste item, os objetivos específicos foram analisados a fim de se verificar o atingimento dos mesmos, tendo por base a pesquisa apresentada nos itens anteriores. .

A base teórica que essa análise se baseou para verificação dos elementos principais, está relacionada aos conceitos apresentados no referencial teórico deste trabalho.

Cabe ressaltar que o instrumento de pesquisa aplicado neste trabalho, não passou por nenhum processo formal de validação.

3.4 ROTEIRO PARA COLETA DE DADOS NA EMPRESA SUTLA

A seguir serão apresentadas as etapas realizadas para a coleta de dados na empresa Sutla.

- **ETAPA 1 – ENTREVISTAS**

Na primeira etapa, foram realizadas entrevistas com os seguintes profissionais da empresa Sutla:

- Gerente de Propostas;
- Coordenador de Contas.

Esses indivíduos foram escolhidos por sua interação direta com a concorrência e o mercado que a empresa atua, e dessa forma, fornecendo dados de alta relevância para o entendimento da problemática do trabalho.

A todos os entrevistados foi seguido o mesmo roteiro de entrevista (APÊNDICE A), o qual foi elaborado tendo cinco objetivos básicos, que são:

- Identificar as características básicas da organização;
- Verificar o ambiente e o mercado que a empresa está inserida, e os principais concorrentes;
- Verificar se o ambiente na organização possibilita a criação de um sistema de inteligência competitiva (verificado conforme proposta de Rodrigues e Riccardi (2007));
- Verificar se os entrevistados conhecem a aplicação de inteligência competitiva em outras organizações;
- Verificar se existe alguma forma de aplicação de inteligência competitiva na área comercial da empresa.

- **ETAPA 2 – ANÁLISE DOCUMENTAL**

A análise documental foi, basicamente, fundamentada nos processos documentados da organização Sutla para a comercialização de sistemas, são eles:

- Prc015 Análise Crítica de Contratos – Sistemas (documento que dispõe sobre o processo de comercialização e análise crítica de vendas de sistemas);
- Prc016 Solicitação de Propostas de Sistemas (documento que dispõe processo de solicitação de propostas);
- Prc017 Confecção de Propostas de Sistemas (documento que dispõe processo de confecção de Propostas).
- Dados de cunho geral sobre a organização, também serão obtidos através de sua web site.

- **ETAPA 3 – ANÁLISE DOS RESULTADOS**

Após a conclusão das Etapas 1 e 2, os dados obtidos nestas, foram mitigados e analisados com observação aos objetivos propostos e a revisão bibliográfica realizada para este trabalho.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo serão apresentados os dados coletados para o trabalho. Os dados aqui apresentados são oriundos de pesquisas bibliográficas e dos setores de Marketing e Vendas da Empresa Sutla, que foram obtidos por meio de entrevistas e análise documental.

4.1 CARACTERÍSTICAS DA ORGANIZAÇÃO ANALISADA

A organização utilizada como “caso de estudo”, denominada para fins deste trabalho de Sutla, é uma empresa brasileira cuja matriz está localizada em um parque tecnológico do Rio Grande do Sul. A empresa possui 9 filiais localizadas em regiões estratégicas do país, que permitem abrangência comercial de todo o território nacional.

A Sutla é reconhecida por ser uma empresa inovadora, totalmente nacional, que utiliza tecnologia própria voltada para soluções de engenharia para integração de sistemas e desenvolvimento de produtos para automação industrial e controle de processo.

A empresa está dividida em duas unidades de negócios;

- Unidade de Produtos – Responsável pelo gerenciamento e comercialização dos produtos de fabricação da empresa, além de ser responsável pela especificação e análise de viabilidade para o desenvolvimento de novos produtos;
- Unidade de Integração – A unidade de integração é dividida em três segmentos chaves: Óleo & Gás, que é responsável pela comercialização e gerenciamento de projetos de sistemas nas áreas de automação para clientes como Petrobras, Ipiranga, Braskem entre outros atuantes no setor de Óleo & Gás; segmento de Elétrica, que é

responsável por comercializar e gerenciar projetos de sistemas nas áreas de controle, proteção e supervisão para clientes como Chesf, Eletrosul, Endesa, Furnas, entre outros atuantes no setor; e segmento para outros negócios, que basicamente é responsável pelo atendimento comercial e gerenciamento de projetos nas áreas de Saneamento, Transporte, Siderurgia e Predial e tem como principais clientes neste segmento empresas como Metro SP, Usiminas, Sabesp, Infraero entre outros.

Atualmente, a empresa tem como foco principal a atuação nos segmentos de Elétrica e Óleo & Gás, inclusive, mantendo filiais com equipe especializada para o atendimento a esses segmentos. O segmento voltado para outros negócios, existe para manter a relação com grandes clientes como os citados acima e desta, forma, possibilitar a participação em oportunidades importantes nestas áreas.

4.1.1 Mercado de Atuação e Concorrência

Conforme afirma o Gerente de Propostas da Sutla, o ambiente competitivo no qual a empresa vem atuando está cada vez mais complexo, principalmente com os altos investimentos nos setores de energia e infraestrutura, que formam a base do negócio da empresa. Também com as crises despontando pelo resto do mundo, todos os grandes “*players*” mundiais estão apostando suas fichas no Brasil, praticando margens baixas e até, em muitos casos, incompressíveis, em uma tentativa de ganhar mercados.

Os mercados em que a empresa está atuando, sem dúvida, estão em grande ascensão de investimentos, para o Setor Elétrico, segundo a Agência Nacional de Energia Elétrica, Aneel (2010), “o planejamento governamental de médio prazo prevê a necessidade de investimentos da ordem de R\$ 6 a 7 bilhões/ano para expansão da matriz energética brasileira, em atendimento à demanda do mercado consumidor.” O que se traduz, conforme o Gerente de Propostas da Sutla, em repotencialização de Usinas, modernizações, ampliação de Subestações, além de

novas Usinas e Subestações. Já no setor de Óleo & Gás, a empresa prevê que devem ser licitadas mais de 40 novas plataformas de petróleo para a exploração da camada pré-sal, além da modernização das plataformas existentes e ainda deve ocorrer a ampliação em toda a malha de gasodutos do país.

Segundo o Coordenador de Contas entrevistado, atualmente, a Sutla reconhece como principais concorrentes as seguintes empresas:

- ABB;
 - No Segmento de Elétrica
- Siemens;
 - No Segmento de Elétrica, Óleo e Gás e Produtos
- Schineider Eletric;
 - No Segmento de Elétrica, Óleo e Gás e Produtos
- GE;
 - No Segmento de Óleo e Gás e Produtos
- Rockwell;
 - Na Unidade de Produtos

Desta forma, é fácil perceber o grande potencial nos mercados de atuação da empresa, o que evidencia a necessidade da empresa possuir estratégias competitivas para manter-se a frente da concorrência, ainda mais se tratando de grandes corporações multinacionais como as listadas acima.

4.2 CARACTERIZAÇÃO DOS ENTREVISTADOS

A Seguir serão apresentadas as características dos entrevistados desta pesquisa.

1 – GERENTE DE PROPOSTAS

- Responsável por coordenar a execução das propostas na empresa Sutla e definir em conjunto com a direção da empresa as estratégias comerciais para as propostas.
- Idade: 34 anos
- Sexo: Masculino
- Formação: Engenheiro Eletricista (PUCRS)
- Tempo de Empresa: 11 anos

2 – COORDENADOR DE CONTAS

- Responsável por coordenar o atendimento comercial a clientes chaves do segmento de Óleo e Gás.
- Idade: 23 anos
- Sexo: Masculino
- Formação: Estudante de Administração (Unisinós)
- Tempo de Empresa: 3 anos

4.3 ANÁLISE DOS OBJETIVOS

A seguir, serão apresentados e analisados os dados obtidos, referentes a cada um dos objetivos específicos propostos para o presente trabalho e, assim, sendo possível verificar seu atingimento.

4.3.1 Análise do Objetivo “a” - Verificar os modelos de aplicação de Inteligência Competitiva existentes em organizações.

Para possibilitar a compreensão de como a Inteligência Competitiva vem sendo aplicada, na prática, em organizações, no referencial teórico deste trabalho, foram apresentados alguns casos de organizações que utilizam Sistemas de Inteligência Competitiva, que aqui serão analisados.

Na IBM, o SIC implantado, foi desenvolvido com seu foco voltado para a concorrência, com objetivos de traçar estratégias para tratar as ameaças do mercado. Importantes aprendizados foram deixados pelo caso IBM, como a importância de uma mudança cultural na organização, a necessidade do estabelecimento de premissas éticas para facilitar a resolução de dilemas e a necessidade de esforços das equipes de vendas e marketing. No estabelecimento de seu programa de IC, a IBM verificou a necessidade de mudanças culturais na empresa, e dedicou bastante tempo em treinamentos e reuniões demonstrando o valor da Inteligência Competitiva aos seus funcionários. Os resultados se mostraram vantajosos à medida que a empresa passou a ser mais eficaz em suas ações comerciais, tendo sua força de vendas, atuando com foco, para atacar as fraquezas dos concorrentes e criando condições para a IBM atender da melhor forma possível a todos seus clientes espalhado pelo mundo (PRESCOTT E MILLER, 2002).

De forma similar, a *Amoco Worldwide Business Group*, utiliza seu sistema de IC diretamente em seu planejamento de Marketing, procurando subsídios nas informações coletadas para responder a questões estratégicas relacionadas aos P's de Marketing, principalmente os relacionados ao Preço, Produto e Promoção. A Amoco utiliza sua força de vendas e marketing para elaborar relatórios referentes ao ambiente competitivo, permitindo, assim, prever ações dos concorrentes em oportunidades de negócios. O que também é verificado na Lexis-Nexis, onde as equipes de vendas e marketing são mobilizadas a coletar dados referentes à concorrência, mantendo em constante monitoramento suas atividades (PRESCOTT E MILLER, 2002).

Na Lexis-Nexis, os sistemas de informações corporativos permitem acesso a mais de 8000 funcionários espalhados por todas as unidades da empresa, numa abrangente disseminação de informações. As atividades de IC da Lexis-Nexis estão voltadas, basicamente, para as atividades de monitoramento da concorrência, clientes, apoio a estratégia de vendas, apoio para desenvolvimento de produtos e apoio a parcerias e aquisições. Para análise da concorrência, a Lexis-Nexis faz análises SWOT, percebendo as forças e fraquezas dos concorrentes, e como eles vêem a si próprios e elencando o grau de “ameaça” que eles sentem em relação Lexis-Nexis (HANS GIESK, 2000 *apud* PRESCOTT E MILLER, 2002).

Com esta breve análise de aplicações de Sistemas de Inteligência Competitiva como as citadas acima, pode se concluir alguns pontos fundamentais:

- A participação das equipes de vendas e marketing é essencial para as atividades de coleta de informações e planejamento, participação que também é defendida por Porter (1986) quando estabeleceu o Diagrama de Funções, apresentado na Figura 2 do referencial teórico deste trabalho, onde são elencadas as funções de coleta de dados para as forças de vendas;
- As possibilidades do uso de IC estão, geralmente, ligadas às atividades de monitoramento da concorrência, suporte a vendas e atividades de P&D, que conforme Hitt, Ireland e Hokisson (2008), é a função essencial dos Sistemas de Inteligência Competitiva;
- Com premissas éticas estabelecidas, evitam-se debates entorno do que é aceitável ou não acerca da coleta de informações, já que falhas éticas comprometem a confiança e a credibilidade da empresa (HITT, IRELAND E HOKISSON, 2008).
- Os sistemas de informação são excelentes ferramentas para a disseminação de informações, visto que a disseminação é etapa fundamental do ciclo de IC, pois é nesta etapa que se leva a informação significativa para os tomadores de decisão da empresa (MILLER, 2002).
- Deve ser criada uma cultura voltada para IC na organização, com o aprimoramento constante no trato das informações, a formação de

redes de contatos pessoais e mecanismos que facilitem o fluxo de informação, para que, assim, a IC torne-se algo natural na organização (PRESCOTT E MILLER, 2002)

De forma geral, nas empresas que utilizam processos formais de Inteligência Competitiva, os profissionais de IC estão incumbidos de coletar, analisar e aplicar de forma legal e ética, as informações do ambiente competitivo, monitorando os acontecimentos do mercado, as vulnerabilidades e as capacidades dos concorrentes, permitindo, assim, perceber as táticas dos concorrentes e criar estratégias competitivas eficazes para o aumento da competitividade no mercado.

4.3.2 Análise do Objetivo “b” - Propor a implantação de um Sistema de Inteligência Competitiva (SIC) no processo de comercialização da Sutla com a utilização das ferramentas atuais disponíveis na empresa.

Para propor um SIC, na empresa Sutla, neste item, serão verificadas as ferramentas potenciais da empresa disponíveis para esta aplicação, seu processo de comercialização e finalmente propor melhorias com a utilização de IC.

4.3.2.1 Ferramentas Potenciais para Aplicação de IC

A seguir serão apresentadas as ferramentas de TI que foram analisadas na empresa e poderiam contribuir na implantação de um SIC.

4.3.2.1.1 *Intranet*

É a ferramenta de comunicação interna com maior abrangência dentro da organização. Todos os funcionários da empresa possuem acesso e o sistema

possibilita disseminação de conhecimento para toda a organização, dessa forma, pode ser utilizado como uma ferramenta de IC na empresa.

Atualmente, essa ferramenta funciona como um instrumento de divulgação dentro da empresa, servindo para a divulgação de informativos de RH, aspectos financeiros da organização e notícias em geral, a respeito da empresa, como o lançamento de um novo produto ou a assinatura de um contrato importante.

4.3.2.1.2 CRM

Totalmente integrado ao processo de comercialização da empresa, o Sistema CRM da organização é a ferramenta onde os agentes de vendas da empresa fazem, desde a solicitação de uma proposta para uma oportunidade de negócio, até o cadastro do pedido conforme fluxograma extraído do sistema e apresentado abaixo:

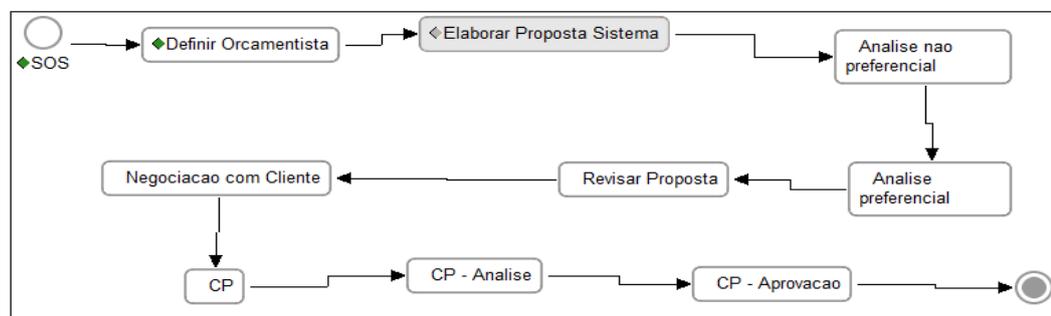


Figura 3 – Fluxograma de Processo - CRM

Fonte: CRM Sutla.

A figura acima mostra as etapas do processo dentro do sistema CRM da empresa Sutla, iniciando na “abertura da SOS”, ou seja, na abertura de uma “Solicitação de Orçamento de Sistema”, como é tratado pela empresa. Na figura a seguir, é possível verificar o formulário que deve ser preenchido pelos agentes de vendas para a abertura de uma SOS, algumas informações foram excluídas da imagem para manter o sigilo.

Proposta via Orçamento 28194
Oportunidade

Link para Oportunidade

Nro Oportunidade	Oportunidade	Preço Alvo (R\$)	Data Entrega Proposta
17339		0,00	19/10/2010
Vendedor	Data de Emissao	Data Entrega	Data de Fechamento
	06/10/10	19/11/10	20/10/10
Processo	Destino	Escopo de Fornecimento	Local de Entrega
	CLIENTE FINAL		MINAS GERAIS (MG)
Cliente	Segmento		
CEMIG GT	Elétrico		
Nome Contato	Departamento	Telefone	E-Mail
	PREGÃO		
Concorrente 1	Concorrente 2		
Concorrente 3	Concorrente 4		
Observações Oportunidade			

Figura 4 – Abertura de SOS - CRM

Fonte: CRM Sutla.

Conforme o documento PRC1500, Análise Crítica de Contratos - Sistemas, o CRM acompanha todo o processo de venda da Sutla, desde a solicitação de uma Proposta, criada por um Representante Comercial, Coordenador de Contas ou Promotor de Vendas, até o cadastro do pedido, sendo capaz de emitir relatórios e gerar um banco de dados com informações relevantes sobre cada oportunidade criada.

Embora o CRM possua módulos de IC já integrados e habilitados no sistema, como o módulo para Avaliação da Oportunidade, (apresentado na Figura 5), é afirmado pelo Gerente de Propostas que o mesmo não é utilizado pelos agentes de vendas da empresa na solicitação de uma proposta. O módulo para Avaliação da Oportunidade permite verificar as condições de participação da empresa em determinadas oportunidades, que pode definir se vale à pena ou não, por exemplo, entrar no negócio, investindo tempo e dinheiro na confecção de uma proposta.

Pelo processo da organização, os agentes de vendas devem preencher apenas os campos de abertura da SOS conforme Figura 4, e, no campo observações, inserir dados julgados relevantes (PRC1600 – Solicitação de Orçamentos de Sistemas, Sutla, 2010). Comumente, conforme o Gerente de Propostas da empresa afirma as informações não são completamente repassadas,

faltando subsídios para o adequado tratamento das oportunidades, isso pode ser observado no trecho a seguir extraído de sua entrevista.

Todos os dias são abertas novas oportunidades para a elaboração de uma proposta, na grande maioria não temos informações adequadas e relevantes e, desta forma, acabamos dedicando tempo em propostas sem chances efetivas de resultados positivos e menos tempo a outras que posteriormente se mostrariam promissoras (GERENTE DE PROPOSTAS, SUTLA).

Avaliação de um concorrente?	Sim ▼
Concorrente	ABB ▼
EXISTE OPORTUNIDADE?	
Avaliação geral: 0%	
1 - Aplicação ou projeto do cliente	Selecione ▼
2 - Perfil de negocio do cliente	Selecione ▼
3 - Estado financeiro do cliente	Selecione ▼
4 - Verba já estão aprovadas	Selecione ▼
5 - Oportunidades de aceleração	Selecione ▼
PODEMOS COMPETIR?	
6 - Critério para decisão formal	Selecione ▼
7 - Aderência da Solução	Selecione ▼
8 - Recursos necessários	Selecione ▼
9 - Relacionamento Atual	Selecione ▼
10 - Valor agregado	Selecione ▼
PODEMOS GANHAR?	
11 - Apoio interno ao produto	Selecione ▼
12 - Credibilidade a nível executivo	Selecione ▼
13 - Compatibilidade Cultural	Selecione ▼
14 - Processo de decisão informal	Selecione ▼
15 - Alinhamento Politico	Selecione ▼
VALE A PENA GANHAR?	
16 - Receita a curto prazo	Selecione ▼
17 - Possibilidade de vendas futuras	Selecione ▼
18 - Lucratividade	Selecione ▼
19 - Nível de risco deste projeto	Selecione ▼
20 - Valor estratégico	Selecione ▼

Figura 5 – Avaliação de Oportunidade - CRM

Fonte: CRM Sutla.

Na figura 5, anteriormente apresentada, é possível verificar os aspectos chaves que o sistema dispõe para a avaliação de uma oportunidade. Caso este seja corretamente preenchido, este formulário pode dar subsídios para que o Gestor de Propostas possa melhor definir as estratégias do negócio, ou até mesmo quais propostas devem ser priorizadas e detrimento de outras.

Desta forma, pode-se verificar que o CRM utilizado pela Sutla possui grande potencial para sua utilização como ferramenta de IC, sendo possível, nele fazer, desde a avaliação de uma oportunidade até as indicações dos motivos que a proposta foi derrotada ou vitoriosa, dando subsídios para que o setor de propostas da empresa possa elaborar uma proposta adequada a cada oportunidade e também formando um importante histórico para formulação de estratégias em oportunidades semelhantes futuras.

4.3.2.2 PROCESSOS PARA COMERCIALIZAÇÃO

No sentido de entender como os conceitos de IC poderiam ser implantados na empresa Sutla, recorre-se a análise dos documentos internos da empresa, que descrevem os processos de comercialização de sistemas.

No documento PRC016 (Solicitação de Orçamentos de Sistemas), pode-se verificar um fluxograma de processo bastante simples, conforme pode ser observado na figura 6 a seguir.

Fluxo de Solicitação de Orçamento de Sistemas

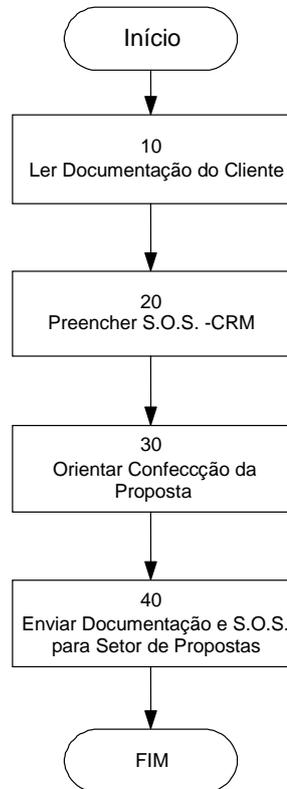


Figura 6 – Fluxograma para Solicitação de Orçamentos de Sistemas

Fonte: PRC016 – Solicitação de Propostas de Sistemas, Sutla.

Neste fluxograma, a única etapa onde o fluxo sugere a utilização do sistema CRM é na etapa 20, no preenchimento da S.O.S, conforme formulário apresentado anteriormente na figura 4. Desta forma, fica evidente as possibilidades de melhoria no processo com a melhor utilização do sistema como ferramenta de IC. Neste contexto, um importante problema elencado pelo Gerente de Propostas com relação à execução de propostas, é o baixo índice de acerto, ou seja, do volume total de propostas executadas, existe a estimativa de que apenas 15% se tornem negócios efetivos para a empresa, conforme comenta no trecho a seguir.

O número total de vendas, dividido pelo número total de propostas executadas neste ano está próximo a 15%, para o próximo ano a meta de vendas deverá ser algo em torno de 100 milhões, o que significa a necessidade de confecção de um valor próximo a 670 milhões em propostas, sendo necessária, para isso, uma maior estrutura para o setor de propostas, visto que nesse ano, até o momento foi executado cerca de 350 milhões em propostas (GERENTE DE PROPOSTAS, SUTLA).

4.3.2.3 Implantação de um Sistema de IC no Processo de Comercialização da Sutla.

Conforme indicado por Rodrigues e Ricardi (2007) no referencial teórico deste trabalho, para que um Sistema de Inteligência Competitiva tenha êxito funcional, a organização necessita reunir algumas características fundamentais que a seguir serão avaliadas na empresa Sutla, através das entrevistas realizadas:

- 1- Disponibilidade na organização de acesso à informação significativa, tanto em forma, quanto em conteúdo, e assim aumentando a especialidade de seus funcionários;*

Existe disponibilidade na organização para acesso a informação significativa, referente tanto a clientes como a concorrentes, essas informações são obtidas principalmente através dos agentes de vendas que estão em contato direto com o mercado e, também, através de parceiros externos. A empresa possui seus contatos comerciais espalhados pelo país inteiro,

- 2- Valores culturais favoráveis a discussões francas e abertas;*

Na Sutla, não se apresentam restrições para as discussões estratégicas dos processos da empresa, conforme comenta o Coordenador de Contas da empresa,

a empresa envolve seus funcionários em diversos fóruns de discussões, como o planejamento estratégico, que ocorre anualmente, e reuniões trimestrais de acompanhamento, que são realizadas por cada setor da empresa (COORDENADOR DE CONTAS, SUTLA).

- 3- Manutenção de contatos planejados pela alta direção, com fontes externas de informação, especialmente em relação aos objetivos estratégicos da organização;*

A empresa mantém contatos estratégicos com agentes externos que são excelentes fontes de informação para os negócios da empresa, conforme argumenta o Gerente de Propostas,

a direção da empresa sempre que julga necessário, solicita a consultores externos a emissão de relatórios e estudos de mercado (GERENTE DE PROPOSTAS, SUTLA).

4- Condições de transformar informações em produtos inteligentes, ou seja, com grande valor agregado;

Neste sentido, a empresa precisa trabalhar e estruturar seus processos para possibilitar a transformação de informações em Inteligência. Existem, entretanto, ferramentas, como já demonstrado, que podem ser utilizadas nesse processo, conforme responde o Gerente de Propostas a este item.

Não existe um tratamento processual das informações na empresa, ele normalmente acontece para um determinado processo, mas não são utilizadas para um processo semelhante que pode ocorrer em um ano seguinte. (GERENTE DE PROPOSTAS, SUTLA).

5- Ambiente de comunicação multidirecional, que possibilite participação efetiva do maior número possível de RH.

Existem mecanismos de divulgação interna, como o jornal da empresa, emails de comunicados e a intranet, que permitem o acesso de todos os colaboradores, e ainda o CRM, que é utilizado pelas equipes de vendas e marketing da empresa.

Com a análise dos pontos supracitados, é possível verificar que o perfil e a estrutura da organização se mostram favoráveis para a aplicação de um sistema de IC.

Desta forma, como oportunidade de melhoria e implantação de um SIC na empresa Sutla, utilizando a estrutura e as ferramentas disponíveis na organização, propõe-se que seja implantado na empresa, como etapa do processo de comercialização, o ciclo de Inteligência Competitiva apresentado na figura 7 a seguir.

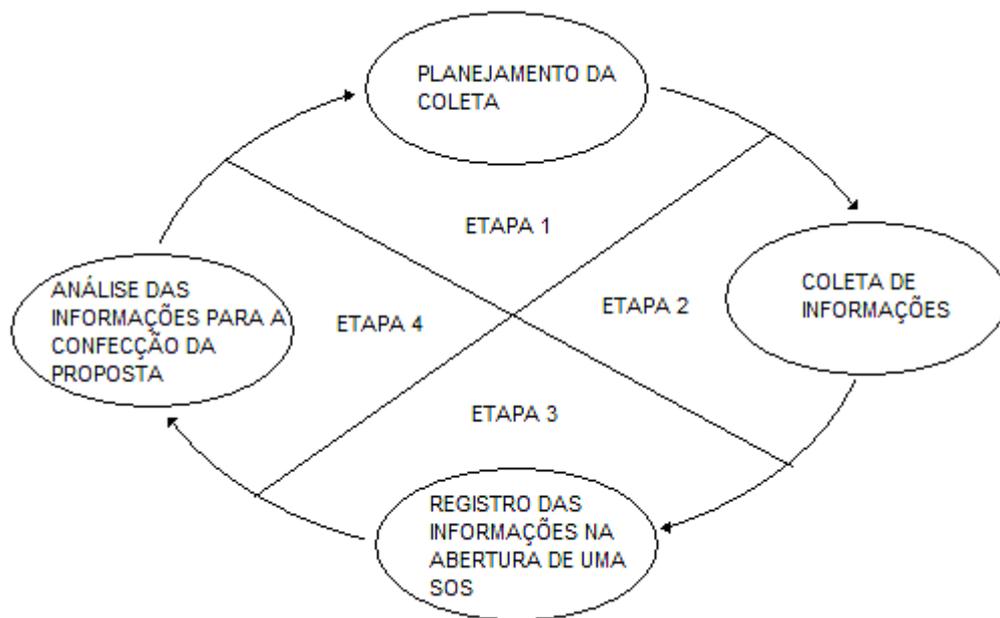


Figura 7 – Ciclo de IC Proposto para a Sutla.

Fonte: Elaborado pelo Autor.

Como pode ser observado na figura, na etapa 1, devem ser estabelecidas as necessidades e as diretrizes para a coleta de informações, na etapa 2, os agentes de vendas devem iniciar as coletas de informações no ambiente competitivo, na etapa 3, os agentes de vendas, na solicitação de uma proposta, devem utilizar o CRM para inserção das informações relacionadas às oportunidades, conforme os campos apresentados nas figuras 5 deste trabalho. Na etapa 4, o Gerente de Propostas analisa as informações apresentadas e estabelece, em conjunto com a direção comercial da empresa, as estratégias comerciais para a proposta.

Assim, as informações coletadas, sendo substancialmente avaliadas pelo Gerente de Propostas, permitem priorizar as oportunidades com efetivas chances de sucesso e desta forma, elevando o percentual de acertos em proposta. Também essas informações, servem como subsídio para análise criteriosa no fechamento comercial da proposta, apresentando uma melhor visão do negócio e, conseqüentemente, colocando a proposta melhor posicionada no mercado. Neste Contexto, as equipes de vendas seriam responsáveis pela coleta de informações e estariam mobilizadas a, constantemente, analisar o mercado competitivo para estabelecer o planejamento comercial dos negócios em que a empresa participa.

4.3.3 Análise do Objetivo “c” - Identificar as contribuições que a implantação de um Sistema de Inteligência Competitiva pode apresentar para o processo de comercialização da Sutla SA.

A implantação de um SIC pode trazer diversos benefícios aos processos de comercialização e elaboração de propostas da empresa. Abaixo, listamos os principais identificados com a pesquisa:

- Possibilidade de melhorar a margem de acertos em propostas, já que, com as informações apropriadas, é possível realizar um filtro nas oportunidades que não são interessantes para a empresa, e desta forma, a estrutura de propostas da empresa poderia se dedicar a execução das propostas consideradas mais importantes e com maiores chances de resultados positivos;
- Mais subsídios para a formulação das estratégias comerciais da empresa, frente as oportunidade de negócios, visto que, tendo as informações necessárias e adequadas sobre a oportunidade e os concorrentes, torna-se mais fácil estabelecer o preço, condições técnicas e comerciais e, ainda, prever como os concorrentes irão agir. Assim, é possível posicionar a proposta, estrategicamente, da melhor forma no mercado;
- Possibilidade de gerar um histórico dos negócios que a empresa participou, mapeando as oportunidades que obtiveram sucesso e as que foram fracassadas, elencando os motivos para os sucessos e fracassos. Com isso é possível estabelecer melhores estratégias para oportunidades similares futuras;
- Mapear os movimentos da concorrência, visto que com a coleta de informações, a equipe de vendas estaria acompanhando os movimentos do mercado, e dessa forma, sendo possível compreender as estratégias da concorrência e permitindo assim antecipar-se às

tendências do mercado e à evolução das práticas e ações da concorrência.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esse trabalho teve como principal objetivo, compreender de que forma a Inteligência Competitiva pode ser utilizada para favorecer a elaboração de propostas.

Para isso, foi realizada análise bibliográfica acerca do tema e sugeridas alterações no processo de comercialização e elaboração de propostas da empresa Sutla, para possibilitar a utilização de Inteligência Competitiva nesses processos. Sendo assim, permitiu-se a análise dos benefícios que essa aplicação poderia trazer para a organização. Durante o estudo, identificou-se que a empresa não utiliza nenhum processo formal de Inteligência Competitiva aplicado em suas áreas de vendas e marketing. Também, pode se verificar a dificuldade enfrentada pelo setor de propostas da empresa, em ter poucas informações significativas a respeito das oportunidades de negócios que a empresa participa e, também, em possuir um baixo índice de acertos em suas propostas. Isso demonstra a necessidade de uma grande estruturação do setor para possibilitar o atingimento das metas de vendas estabelecidas pela empresa.

Com objetivo de identificar as ferramentas existentes no processo de comercialização e elaboração de propostas que poderiam ser utilizadas na implantação de um Sistema de Inteligência Competitiva, verificou-se a existência de módulos de IC integrados ao sistema CRM da empresa, que, atualmente, não são utilizados pelas forças de vendas e marketing da organização. Desta forma, tendo isso em vista, esse trabalho propôs a utilização, incluindo nos processos documentais da Sutla, destes módulos para auxiliar na elaboração de propostas e estratégias de vendas da organização. Eles permitem a visualização global das oportunidades, e tornando assim, possível a análise, caso a caso, dos negócios, indicando aqueles, que de fato, interessam para a empresa, aqueles que a empresa tem condições competitivas de participar e ainda os concorrentes que devem participar em cada oportunidade.

Para que isso ocorra, os dados devem ser inseridos no sistema da forma mais correta possível, com base na coleta e no monitoramento do mercado, realizado

pelos agentes de vendas da empresa. Isto deve repercutir em uma mudança cultural, pois os negócios não poderão ser simplesmente “jogados” para a confecção de uma proposta, como atualmente ocorre na maioria das oportunidades tratadas pela empresa. Cada oportunidade, para que possa ser dada a devida importância, deve ser fortemente trabalhada com informações que possibilitem o perfeito entendimento das oportunidades.

Sendo assim, em resposta ao problema de pesquisa deste trabalho, pode-se concluir que a Inteligência Competitiva, sendo aplicada nos processos de comercialização de uma empresa, no que tange principalmente a análise de oportunidades de negócios e o apoio na formulação de estratégias de vendas e propostas, pode trazer respostas a questões importantes como: *Quem serão nossos concorrentes nessa oportunidade?, Qual a melhor estratégia para esse negócio?, Somos bem aceitos pelo cliente?, Nossa solução técnica é aceita pelo cliente? Esse negócio será bom para a empresa?, Como podemos ganhar esse negócio?*

Tendo respostas para questões como essas, torna-se mais fácil o estabelecimento de estratégias para competir com a concorrência e também permitindo que os esforços de confecção de uma proposta estejam empenhados em negócios que, realmente, sejam importantes para a organização, e assim sendo estas, melhor tratadas pela empresa.

Cabe ressaltar, que este trabalho, limitou-se a explorar o uso de Inteligência Competitiva na elaboração de propostas, verificando as possibilidades de implantação de um Sistema de Inteligência Competitiva em uma empresa. O tema Inteligência Competitiva, entretanto, é bastante amplo e pode assumir complexidades diversas, dependendo do nível de aplicação que se propõe a ele. No caso deste trabalho, foi apenas realizada a análise dos benefícios que a implantação de um SIC poderia proporcionar nos processos de comercialização e elaboração de propostas em uma empresa, sem aprofundamento nas diretrizes para o planejamento, coleta e processamento das informações, tendo, assim, seu foco principal, voltado para o uso das informações, como auxílio, na elaboração de propostas. Desta forma, é importante que futuras pesquisas sejam realizadas tendo como foco principal estudar os métodos para o planejamento, coleta e a análise das

informações do ambiente competitivo, verificando os métodos que poderiam ser implementos no ciclo de Inteligência Competitiva.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ACEVEDO, Claudia Rosa; NOHARA, Jouliana Jordan. **Monografia no Curso de Administração**: guia completo de conteúdo e forma: inclui normas atualizadas da ABNT, TCC, TGI, trabalhos de estágio, MBA, dissertações, teses. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

AGÊNCIA NACIONAL DE ENERGIA ELÉTRICA - ANEEL. **Informações do Setor Elétrico**. Disponível em <<http://www.aneel.gov.br/39.htm>>. Acesso em 22 de out. de 2010.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA. **Sobre IC**. Disponível em <<http://www.abraic.org.br/v2/conteudo.asp?c=12>>. Acesso em 10 de fev. de 2010.

BALESTRIN, Alsones. **Inteligência Competitiva nas organizações**. Disponível em <http://www.abraic.org.br/V2/artigos_detalhe.asp?c=301> Acesso em 11/07/2010.

DA SILVA, Sergio Mylius; MARODIN, Helio Enir. **Inteligência Competitiva e Elaboração de Propostas**. Disponível em <<http://www.mylius.com.br/biblioteca/25-elaboracao-de-propostas/view-category.htm>>. Acesso em 29 de jun. de 2010.

FULD, Leonard M.. **Inteligência Competitiva**: como se manter à frente dos movimentos da concorrência e do mercado. 1 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

HITT, Michael A; IRELAND R. Duane; HOSKISSON Robert E. **Administração Estratégica**. 7 ed. São Paulo: Thonson Learning, 2008.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**: a edição do novo milênio. 10 ed. São Paulo: Pearson Pretice Hall, 2000.

MALHOTRA, Naresh K. **Introdução à Pesquisa de Marketing**. 1 Ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2006.

MILLER, Jerry P.. **O Milênio da Inteligência Competitiva**. 1 ed. Porto Alegre: Bookman, 2002.

NEVES, José Luis. **Pesquisa Qualitativa – Características, Usos e Possibilidades**. Disponível em <<http://www.ead.fea.usp.br/cad-pesq/arquivos/c03-art06.pdf>> Acesso em 12/07/2010.

PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva: técnicas para a análise da indústria e da concorrência**. Rio de Janeiro: Campos, 1986.

PORTER, Michael E..**Competição: Estratégias Competitivas Essenciais**. 9 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

PRESCOTT, John E.; MILLER, Stephen H.; **Inteligência Competitiva na Prática: técnicas e práticas bem sucedidas para a conquista de mercados**. Rio de Janeiro: Campos, 2002.

RODRIGUES, Cezar Leonel; RICCARDI Riccardo. **Inteligência Competitiva: nos negócios e organizações**. 1 ed. Maringá: Unicorpore, 2007.

SAHELI, Sumaia; GRISI, Celso Cláudio de Hildebrand e. **Espionagem e Ética no Sistema de Inteligência Competitiva**. Disponível em <<http://www.ead.fea.usp.br/semead/5semead/MKT/Espionagem%20e%20E9tica%20no%20Sist.de%20Intelig.pdf>> Acesso em 16/07/2010.

TOLEDO, Luciano Augusto; TOLEDO, Luiz Alberto. Sistema de Inteligência Competitiva: um estudo de caso no setor de telecomunicação; **Revista da FAE**, Curitiba, volume 10, nº 1, jan./jun. 2007, Disponível em <http://www.fae.edu/publicacoes/revista.asp#10_1>. Acesso em 29 de jun. de 2010.

VEIGA, Luciana; GONDIM, Sonia Maria Guedes. **A utilização de métodos qualitativos na Ciência Política e no Marketing Político**. Disponível em

<http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0104-62762001000100001&script=sci_arttext.> Acesso em 15/07/2010.

YIN, Robert K.. **Estudo de Caso: Planejamentos e Métodos**. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTAS

Bloco 1 - Identificar as características básicas da organização.

- 1 – Como são divididas as unidades de negócios da organização?
- 2 – Qual é o principal apelo comercial da organização na elaboração de suas propostas de sistemas (preço, qualidade, tecnologia, prazo, *Know how*, suporte...)?
- 3 – Onde estão distribuídas as filiais da organização, e qual o princípio desta divisão?

Bloco 2 - Verificar o ambiente e o mercado que a empresa está inserida, e os principais concorrentes.

- 1 – Como é o ambiente no qual sua empresa está inserida e quais são os mercados que a empresa está atuando?
- 2 – Qual a percepção de evolução e crescimento destes mercados?
- 3 – Atualmente quem são os principais concorrentes da empresa?
- 4 – É verificada a existência de novos entrantes?

Bloco 3 - Verificar se o ambiente na organização possibilita a criação de um sistema de inteligência competitiva.

- 1 – Existe disponibilidade na organização para acesso a informação significativa, referente tanto a clientes como a concorrentes? Como estas informações são obtidas?
- 2 – A cultura da organização permite discussões francas e abertas?
- 3 – Existem contatos planejados pela alta direção, com fontes externas de informação, especialmente em relação aos objetivos estratégicos da organização?
- 4 – A organização possui ferramentas de comunicação interna que possibilitem a disseminação da informação para o maior numero de usuários possíveis?

Bloco 4 - Verificar se os entrevistados conhecem a aplicação de inteligência competitiva em outras organizações.

- 1 – A organização possui conhecimento de sistemas de Inteligência Competitiva aplicada em outras organizações? Você tem conhecimento se estes sistemas têm sido benéficos para elas?

Bloco 5 - Verificar se existe alguma forma de aplicação de inteligência competitiva na organização.

- 1 – Atualmente a empresa possui algum sistema de Inteligência Competitiva que auxilie na elaboração de estratégias comerciais?
- 2 – Como as informações sobre concorrentes e clientes são tratadas na organização?
- 3 – Como é formulada a estratégia comercial da empresa no fechamento de propostas comerciais?