
V. 9, N. 1, JAN./MAR. 2019

Thiago Lopes de Sousa

Universidade Presbiteriana
Mackenzie, São Paulo, SP,
Brasil.

✉ thiago.ldesousa@gmail.com

Luciano Augusto Toledo

Universidade Presbiteriana
Mackenzie, São Paulo, SP,
Brasil.

✉ Luciano.toledo@mackenzie.br

ARTIGO

Editor

Alfredo Passos
profdrpassos@gmail.com

Como referenciar – ABNT

SOUSA, Thiago Lopes de;
TOLEDO, Luciano Augusto.
Inteligência marketing: o caso
HBSA. **Revista Inteligência
Competitiva**, v. 9, n. 1, p. 1-14,
jan./mar. 2019

RECEBIDO EM: 22/06/2018

APROVADO EM: 01/02/2019

© Atelie Brasil

Rua Pe. Guilherme Pompeu, nº1,
Centro- Santana de Parnaíba
06501-055 - São Paulo - Brasil

INTELIGÊNCIA MARKETING: O CASO HBSA

MARKETING INTELLIGENCE: THE HBSA CASE

Resumo: O presente trabalho se apresenta sob a modalidade de pesquisa exploratória qualitativa e como método foi utilizado o método do estudo de caso. O fenômeno estudado é a atividade de inteligência de marketing sob a perspectiva da empresa HBSA. Como resultado de estudo verificou-se que as atividades de inteligência de marketing ocorrem informalmente nas diversas unidades de negócios. Foi observado que uma série de ações relativas a estudos de cenários e oportunidades de mercado são realizada na empresa, configurando a presença de atividades de inteligência de marketing. Atividades que auxiliam a estruturação de decisões de mercado.

Palavras-chaves: Inteligência Marketing, Marketing, Logística.

Abstract: The present work is presented under the modality of qualitative exploratory research and as method was used the method of the case study. The phenomenon studied is the activity of marketing intelligence from the perspective of the HBSA company. As a result of the study, it was found that marketing intelligence activities occur informally in the various business units. It was observed that a series of actions regarding scenarios studies and market opportunities are carried out in the company, configuring the presence of marketing intelligence activities. Activities that help the market decisions structuring.

Keywords: Marketing Intelligence, Marketing, Logistics.

I INTRODUÇÃO

Cada vez mais em um mundo globalizado, conquistar e manter clientes é algo fundamental para qualquer negócio. A realidade da globalização provocou profundas mudanças nas empresas. Elementos como: qualidade e competitividade deixaram de ser apenas um diferencial entre as organizações para se tornarem fator de sobrevivência no mercado global. Colocar o produto certo, no local certo, na hora certa, pelo menor preço é a grande meta a ser alcançada (BARBOSA; TOLEDO; ZILBER, 2016; VALDÉS, 2003).

A logística é a atividade da administração responsável pelo planejamento, organização e controle de todo o fluxo de mercadorias e informação, desde a fonte fornecedora até consumir. Logística, é muito mais do que visão de depósito, palete, caminhão, etc., ela se preocupa com a qualidade, custos, prazos e ciclos dos serviços prestados no atendimento a clientes. Estes fatores fazem com que a logística esteja em constante evolução e revolução de conceitos e técnicas, integrados ao ambiente de marketing, ou seja, o resultado de um bom trabalho logístico, reduzindo custos e aumentando a eficiência, certamente será lucro (HUO et al., 2014; WAGNER; EGGERT, 2016).

Atualmente as empresas que se mantem a frente são aquelas que conseguem aumentar a taxa de inovação, lançar produtos e serviços mais rapidamente, atender a demanda com tempos de espera menores e conquistar maior confiabilidade. A procura de vantagem competitiva tem se tornado uma preocupação de todas as empresas atentas às realidades do mercado (GUMMESSON, 2014).

A HBSA – Hidrovias do Brasil, é uma empresa nascida a partir de uma startup e fundada em 2010. A mesma desenvolve soluções logísticas integradas na América Latina com foco no aproveitamento do transporte hidroviário, por meio de projetos inovadores e competitivos.

Constituída pelo fundo de infraestrutura do Pátria Investimentos, a Hidrovias do Brasil conta ainda com participação de outros fundos, como o canadense AIMCO; o Temasek, fundo soberano de Cingapura; o IFC – braço financeiro do Banco Mundial; e o BNDESPar, gestor de participações em empresas detidas pelo BNDES; entre outros sócios também representados pelo Pátria Infraestrutura. Desenvolvendo projetos customizados em toda a América Latina, a atuação da companhia abrange atualmente duas operações principais: Corredor Logístico Sul e Corredor Logístico Norte.

Para o desenvolvimento destes projetos, a inteligência de marketing fornece os subsídios necessários para a prática de estratégias mais assertivas. Assim, justifica-se um trabalho acadêmico que tem por problema de pesquisa, entender a usabilidade da inteligência de marketing para as empresas. Para tanto se adotou o objetivo geral de estudar inteligência de marketing no contexto de uma empresa do setor logístico. Não obstante elencou-se alguns aspectos inerentes ao conceito de marketing estratégico, inteligência de marketing e sua aplicação na empresa HBSA.

2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O papel da metodologia da pesquisa é guiar o processo da pesquisa por meio de um sistema de procedimentos. Um método é um conjunto de processos pelos quais se torna possível estudar uma determinada realidade (DEMO, 1995; LAKATOS; MARCONI, 2010; RAMPAZZO, 2005). Caracteriza-se, ainda, pela escolha de procedimentos sistemáticos para descrição e explicação de uma determinada situação sob estudo.

Para a atual pesquisa, utilizou-se o método do estudo de caso em função do seu caráter qualitativo. Este método é uma exposição empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto da vida real, quando a fronteira entre o fenômeno e o contexto não é claramente evidente e onde múltiplas fontes de evidência são utilizadas (YIN, 2013). Em outras palavras, o estudo de caso é adotado quando se colocam questões do tipo “como” e “por quê”, quando o pesquisador tem pouco controle sobre os acontecimentos e quando no foco se encontram fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real, ressalva de que um fenômeno pode ser melhor compreendido no contexto em que ocorre e no qual faz parte (BARAGLIO, 2008; COLLIS; HUSSEY, 2010). O presente trabalho utiliza como premissa de tratamento dos dados a análise de conteúdo, tendo como unidade de análise as atividades da empresa investigada, relacionadas a inteligência competitiva. Sendo a empresa objeto a HBSA. Neste contexto, as informações foram coletadas por um questionário semiestruturado e analisadas de acordo com o padrão combinado de Yin (1989), no qual se faz a comparação de padrões com base empírica aos previstos na teoria preconizada. Ainda, como fonte de aplicação dos questionários foram entrevistados no total 3 funcionários, sendo o colaborador “1”, Vice-presidente de Operações, 53 anos de idade e 16 anos de empresa, colaborador “2”, Gerente Comercial, 42 anos, há 1 ano na empresa e colaborador “3” da área de Planejamento, 46 anos e 8 anos de empresa.

Não obstante, a utilização de um protocolo do estudo de caso é fundamental para maior credibilidade científica ao trabalho (TOLEDO; SHIRAISHI, 2009). Assim, tem-se a utilização do mesmo como uma sequência a ser seguida pelos pesquisadores, contendo um resumo dos conceitos metodológicos do trabalho e as questões pesquisadas.

3 REFERENCIAL TEÓRICO

3.1 MARKETING ESTRATÉGICO

A missão de qualquer negócio é fornecer valor ao cliente, sem abrir mão do lucro. Em uma economia extremamente competitiva, com compradores cada vez mais racionais diante de uma abundância de opções, uma empresa somente pode vencer ao ajustar o processo de entrega de valor e selecionar, proporcionar e comunicar um valor superior (KOTLER, PHILIP; KELLER, L. KEVIN; 2011). Seguindo essa lógica, observa-se que o Marketing Estratégico se torna um assunto cada vez mais discutido dentro do mundo corporativo, uma vez que com o aumento de concorrentes tende a diminuir o espaço de mercado das empresas, (principalmente os novos

entrantes) e, assim, uma estratégia para identificar possíveis oportunidades de negócio e uma segmentação pode ser a solução.

O marketing estratégico consiste em atividades que permitem olhar o mercado e identificar grupos de interesse. Dentro destes grupos de interesse se tem o mercado alvo, o qual será de grande atratividade estratégica nas ações de marketing da empresa. Não obstante, após a identificação do mercado alvo é necessário a definição das estratégias de posicionamento de mercado. Visto a necessidade de se adequar o composto de marketing as necessidades específicas deste grupo de interesse (AAKER; MCLOUGHLIN, 2010; BEEMER; SHOOK, 1998; KERIN; PETERSON, 2009; ZENONE, 2007).

A primeira etapa, a seleção do valor, representa o “dever de casa” que o marketing deve fazer antes que o produto exista. A equipe de marketing deve segmentar o mercado, selecionar o mercado-alvo adequado e desenvolver o posicionamento do valor da oferta. A fórmula “segmentação, seleção de alvo (*targeting*), posicionamento” é a essência do marketing estratégico (AAKER; MCLOUGHLIN, 2010; BEEMER; SHOOK, 1998; KERIN; PETERSON, 2008; ZENONE, 2007).

Um segmento de mercado consiste em um grande grupo que é identificado a partir de suas preferências, poder de compra, localização geográfica, atitudes de compra e hábitos de compra similares. Segmentação de marketing é um esforço para aumentar a precisão do marketing da empresa (AAKER; MCLOUGHLIN, 2010; BEEMER; SHOOK, 1998; KERIN; PETERSON, 2009; ZENONE, 2007).

Uma vez que a unidade de negócios tenha selecionado o valor, passa-se para a segunda etapa, a da entrega de valor. As especificações tangíveis do produto e dos serviços devem ser detalhadas; um preço-alvo deve ser estabelecido; o produto deve ser fabricado e distribuído. O desenvolvimento dos atributos específicos, dos preços e da distribuição acontece nessa etapa e é parte do marketing tático. A tarefa da terceira etapa é a comunicação do valor. Nessa etapa acontece um marketing tático adicional na utilização da força de vendas, da promoção e de outras ferramentas adicionais para informar o mercado sobre o produto (AAKER; MCLOUGHLIN, 2010; BEEMER; SHOOK, 1998; KERIN; PETERSON, 2009; ZENONE, 2007).

O marketing estratégico apoia-se na análise das necessidades dos indivíduos e das organizações. Na óptica do marketing, o que o comprador procura não é o produto em si, mas o serviço ou a solução de um problema que é suposto o produto oferecer. A função do marketing estratégico é seguir a evolução do mercado de referência e identificar os diferentes produtos-mercado e segmentos atuais ou potenciais, na base da análise da diversidade de necessidades a satisfazer (LAMBIN, 2002).

Os aspectos chave em marketing estratégico são: 1 - Onde competir; 2 - Como competir; e 3 - Quando competir. O primeiro aspecto relaciona produtos e mercados, e envolve questões sobre o escopo das atividades, como oferecer um produto ou serviço não diferenciado para um grupo de consumidores potenciais ou, talvez, a empresa deveria focar especificamente em um segmento escolhido. O aspecto sobre como competir é igualmente importante. A empresa atinge o sucesso somente se for capaz de atingir uma posição competitiva satisfatória (produto/mercado) no mercado escolhido (AAKER; MCLOUGHLIN, 2010; BEEMER; SHOOK, 1998; KERIN; PETERSON, 2009; ZENONE, 2007).

A consolidação do marketing estratégico na empresa permite: (1) fundamentar sua atividade em opções estratégicas sólidas e claramente definidas; (2) desenvolver sistemas de vigilância do ambiente e da análise da

concorrência; (3) reforçar a capacidade de adaptação às mudanças do ambiente; (4) prever regularmente a renovação do portfólio de produtos-mercados. (LAMBIN, 2002)

Para que o marketing estratégico consolide as estratégias de segmentação, identificação do mercado alvo e posterior aplicação das estratégias de posicionamento, é fundamental conhecimento. Este conhecimento, que parte de dados obtidos do mercado e convertidos em informações parte da Inteligência de marketing.

3.2 INTELIGÊNCIA DE MARKETING E SUAS CARACTERÍSTICAS

A American Marketing Association define inteligência de mercado como o desenvolvimento de um sistema de coleta, processamento e disponibilização de dados e informações em formato que permite aos gestores de marketing e executivos trabalharem com mais eficiência (CALOF; WRIGHT, 2008).

A inteligência de mercado integra marketing, vendas, serviços, por meio do mapeamento sistemático do mercado, promovendo a identificação de oportunidades e ameaças, necessitando, pois, da correta aplicação de inteligência no negócio da empresa (CALOF; WRIGHT, 2008; LAURINDO; MACUL, 2014; MILENA; PALACIOS, 2013; QUEIROZ, 2010; TOLEDO; MORAES; ZILBER, 2010; ZAPATA MENDIVELSO, 2014).

Não se pode negar que as estratégias de marketing precisam se basear em informações provenientes do mercado. Para isso os profissionais de marketing fazem uso da inteligência competitiva para colherem informações do mercado, transformar dados em conhecimentos e desta forma conceber as melhores estratégias para a manutenção ou conquista de mercados novos ou já explorados (CALOF; WRIGHT, 2008; LAURINDO; MACUL, 2014; MILENA; PALACIOS, 2013; QUEIROZ, 2010; TOLEDO; MORAES; ZILBER, 2010; ZAPATA MENDIVELSO, 2014).

Sistema de Inteligência de Marketing é um conjunto de procedimentos e fontes, usado por administradores para obter informações diárias sobre os desenvolvimentos pertinentes no ambiente de marketing. Existem algumas características que podem ser implantadas na empresa, a fim de modificar a inteligência de marketing e melhorá-la (CALOF; WRIGHT, 2008; LAURINDO; MACUL, 2014; MILENA; PALACIOS, 2013; QUEIROZ, 2010; TOLEDO; MORAES; ZILBER, 2010; ZAPATA MENDIVELSO, 2014). São elas:

- Capacitar e motivar a equipe de vendas: estes profissionais estão em contato direto com clientes e com o mercado, possuindo informações importantes sobre necessidades e exigências do consumidor, ações da concorrência, entre outros;
- Motivar distribuidores, revendedores, varejistas e demais intermediários, contribuindo para estreitar laços de relacionamento, mantendo um canal aberto para recebimento de informações;
- Adquirir, por meio de assinatura ou aquisição de relatórios de pesquisa, informações de empresas de pesquisa e consultoria;

- Analisar as informações, filtrando-as, separando as mais relevantes para que sejam repassadas aos administradores;
- Manter um canal aberto também com os colaboradores, independente de área de atuação. Estas pessoas muitas vezes possuem experiência em determinadas funções da empresa que podem ser úteis na resolução de um problema ou mesmo em um processo de inovação.

A Inteligência de Marketing consiste basicamente no entendimento das variáveis ambientais, assim como suas irmãs acadêmicas inteligência competitiva e inteligência de mercado. As diferenças entre as mesmas são muito sutis e praticamente se completam. Sob a perspectiva de marketing, a qual implica a função troca em um ou mais mercados acaba por presumir que as variáveis que conduzem os agentes econômicos no processo de satisfação de necessidades. Tecnicamente a inteligência de marketing está inserida num dos quadrantes que fazem parte do SIM (SISTEMA DE INFORMAÇÕES DE MARKETING: sistema analítico; pesquisa de marketing; inteligência de marketing e registros internos) (CALOF; WRIGHT, 2008; LAURINDO; MACUL, 2014; MILENA; PALACIOS, 2013; QUEIROZ, 2010; TOLEDO; MORAES; ZILBER, 2010; ZAPATA MENDIVELSO, 2014).

O sistema de informação de marketing tem como finalidade abastecer a demanda por informações providas dos gestores, transformando e filtrando dados em informações úteis a empresa. É um processo complexo de interação entre pessoas, máquinas e procedimentos destinados a gerar um fluxo sistemático e contínuo de dados, coletados de fontes internas e externas à empresa, para serem usados como base para a tomada de decisão em áreas estratégicas específicas de marketing (CALOF; WRIGHT, 2008; LAURINDO; MACUL, 2014; MILENA; PALACIOS, 2013; QUEIROZ, 2010; TOLEDO; MORAES; ZILBER, 2010; ZAPATA MENDIVELSO, 2014). Conhecimento acaba por propiciar as ações de marketing.

O conhecimento é um dos bens mais preciosos de uma empresa sendo necessário compreender mais a fundo o que é conhecimento. Aceitar apenas a definição da palavra não basta, é preciso contextualizar com a empresa, uma vez que o conhecimento se diferencia de informação por sua finalidade. Ambos consistem em declarações verídicas, porém no conhecimento identificamos um propósito ou uma função, que nesse caso deverá sempre fazer alusão aos interesses da organização. Sendo o conhecimento a informação mais valiosa de uma empresa e, como consequência, mais difícil de ser gerenciada. É valiosa porque alguém deu à informação um contexto, um significado, uma interpretação; alguém refletiu sobre o conhecimento, e agregou a ele sua própria sabedoria, considerou suas implicações mais amplas (COHEN, 2011; OZKAYA et al., 2015).

A empresa precisa invariavelmente manter-se sustentada de novos conhecimentos, e para isso precisa ter a habilidade de converter os dados e informações em novas fontes geradoras de conhecimento (CALOF; WRIGHT, 2008; LAURINDO; MACUL, 2014; MILENA; PALACIOS, 2013; QUEIROZ, 2010; TOLEDO; MORAES; ZILBER, 2010; ZAPATA MENDIVELSO, 2014).

As organizações já identificam a informação e o conhecimento como uma grande vantagem competitiva, nesse sentido se remete a inteligência competitiva, tema a ser abordado em futuros estudos. Portanto, também compete ao marketing dar suporte e abastecer os gestores desse conhecimento, proporcionando condições para adquirir e gerenciar essas informações (CALOF; WRIGHT, 2008; LAURINDO; MACUL, 2014; MILENA; PALACIOS, 2013; QUEIROZ, 2010; TOLEDO; MORAES; ZILBER, 2010; ZAPATA MENDIVELSO, 2014).

Compreende-se, portanto que as organizações apresentam em sua grande maioria necessidades de informações singulares, por isso cada sistema deverá estar adaptado exclusivamente a cada modelo de gestão. É evidente que um dos papéis dos gestores é traçar os rumos da empresa e a Inteligência de Marketing é justamente o facilitador para controlar, agilizar, coordenar e ajudar esse processo de tomada de decisões. Uma empresa ao colher dados deverá tomar o máximo de cuidado, pois a qualidade de uma decisão depende da quantidade de informações que está disponível no momento em que ela é tomada. Esse volume de informações é decisivo, pois para os gestores isso significa expansão ou restrição do seu campo de alternativas (CALOF; WRIGHT, 2008; LAURINDO; MACUL, 2014; MILENA; PALACIOS, 2013; QUEIROZ, 2010; TOLEDO; MORAES; ZILBER, 2010; ZAPATA MENDIVELSO, 2014).

3.3 RESULTADO DA PESQUISA

3.3.1 Breve histórico da Empresa Estudada

A Hidrovias do Brasil oferece soluções logísticas de alta qualidade para o transporte de commodities agrícolas, minérios, produtos siderúrgicos e outras cargas, com projetos customizados e de longo prazo, atuando em toda a América Latina. Nascida a partir de uma *startup* e fundada em 2010, a Hidrovias do Brasil S.A. é uma empresa que desenvolve soluções logísticas integradas na América Latina com foco no aproveitamento do transporte hidroviário, por meio de projetos inovadores e competitivos (HBSA, 2018).

Constituída pelo fundo de infraestrutura do Pátria Investimentos, a Hidrovias do Brasil conta ainda com participação de outros fundos, como o canadense AIMCO; o Temasek, fundo soberano de Cingapura; o IFC – braço financeiro do Banco Mundial; e o BNDESPar, gestor de participações em empresas detidas pelo BNDES; entre outros sócios também representados pelo Pátria Infraestrutura. Desenvolvendo projetos customizados em toda a América Latina, a atuação da companhia abrange atualmente duas operações principais: Corredor Logístico Sul e Corredor Logístico Norte. A Operação Norte foi criada para atender a uma importante demanda de transporte e escoamento de grãos da região Centro-Oeste pelo Arco Norte do Brasil, estabelecendo uma nova rota, que aproveita o potencial hidroviário do país para movimentar cargas e gerar desenvolvimento e competitividade para a região e o agronegócio, além de contribuir de forma expressiva para a balança comercial brasileira (HBSA, 2018)

A Operação Sul foi o primeiro projeto logístico da Hidrovias do Brasil, tendo seu início com a contratação junto à Vale para escoamento da produção de minério da região de Corumbá (MS) com destino à San Nicolas, na Argentina, contribuindo com o desenvolvimento da região Centro-Oeste do país. Com a implantação do projeto Vale, ocorreram avanços operacionais significativos que levaram à ampliação do negócio, agregando novos contratos que trouxeram a diversificação da Operação Sul, como o Projeto Grãos Sul, para transporte de grãos e fertilizantes, o Projeto Limday, para transporte de celulose, e o Projeto TGM, um terminal no Porto de Montevideo para movimentação de grãos, cavaco de madeira e fertilizantes (HBSA, 2018).

3.4 HISTÓRICO DO SETOR DE LOGÍSTICA

O setor de logística está relacionado com a maneira como as empresas organizam suas cadeias de suprimentos e a capacidades dos operadores e intermediários logísticos que delas dependem. Corresponde assim a um enfoque microeconômico, que influencia sobremaneira a competitividade da região.

Embora a administração pública não atue diretamente nas atividades deste bloco, deve buscar promover o desenvolvimento de melhorias das atividades logísticas do setor privado, pois dele depende o uso eficiente dos recursos de infraestrutura, bem como a maior facilidade na adoção de novos procedimentos definidos pelo poder público. O papel das pequenas e médias empresas (PMEs) merece destaque neste bloco, pois o seu desempenho logístico é inferior àquele das grandes empresas, ao mesmo tempo em que têm uma grande importância na geração de empregos. A competitividade das PMEs deve ser de interesse do Governo e das entidades locais. Organismos como SEBRAE, Federações de Indústrias e outros órgãos de classe têm investido na capacitação na área de gestão Logística. Como exemplo destas ações, pode-se citar o Programa IEL de Desenvolvimento e Qualificação de Fornecedores.

O programa, desenvolvido a partir de experiências bem-sucedidas nos estados de Goiás, Espírito Santo, Bahia e Maranhão, já foi implantado em mais de 15 estados. O programa procura desenvolver fornecedores (de micro, pequeno e médio porte) de grandes empresas locais, chamadas de empresas-âncora - como Alcoa, Petrobrás, Nova Schin, Oi, Bosch, Vale, Gerdau, Garoto, Perdigão - dentre outras de modo a aumentar as vendas dos pequenos e garantir a qualidade das compras dos grandes. Estas iniciativas têm obtidos resultados positivos relacionados ao desempenho da logística das empresas.

Os operadores logísticos também vêm ganhando importância no contexto nacional e internacional, ao agirem como facilitadores da cadeia de suprimentos e aumentarem a competitividade das empresas que as compõem, por meio da obtenção de economias de escala na realização das atividades logísticas das empresas.

Ao considerar uma abordagem sistêmica e os objetivos de melhoria da cadeia de suprimentos, não se pode desprezar o desempenho das empresas e a forma como estas se organizam nas cadeias de suprimentos. Ações que promovam a melhoria da logística empresarial, ou seja, melhorias no nível microeconômico terão impacto significativo sobre o desempenho da logística e transporte na região, assim como sobre o uso eficiente da infraestrutura disponível.

3.5 LOGÍSTICA HIDROVIÁRIA

O transporte aquaviário é apontado como o meio de transporte mais barato e o que menos consome energia. Também é considerado o mais indicado para mover grandes volumes a grandes distâncias. O Brasil, além de sua extensa costa marítima, tem em seu território diversos rios caudalosos, propícios à navegação, entretanto, esse não é o meio mais utilizado no país para a movimentação interna de cargas (POMPERMAYER; CAMPOS NETO; DE PAULA, 2017).

Os vários rios do Brasil, frequentemente caudalosos, sempre foram vistos como uma forma de barateamento dos transportes, mas também constituíam um obstáculo a ser vencido, pois nem sempre eram navegáveis, por possuírem muitas cachoeiras (POMPERMAYER; CAMPOS NETO; DE PAULA, 2017).

O transporte aquaviário, incluindo o marítimo e o hidroviário interior, é geralmente apontado como o meio mais eficiente e de menor custo. De fato, o consumo de combustível e o custo associado aos veículos são em geral menores que nos modos terrestre (rodoviário e ferroviário) e aéreo. Essas características são mais importantes para o transporte de produtos de baixo valor agregado e que envolvam grandes volumes, uma vez que, neste caso, o transporte representa uma porcentagem significativa do valor comercializado. Isso contrasta com os produtos de alto valor agregado, caso em que o tempo passa a ter maior relevância. Além disso, o transporte pelas águas costuma se valer de vias naturais preexistentes, o que reduz o custo associado à implantação das vias, que é alto em ferrovias e rodovias. O transporte aéreo também não depende da implantação de uma pesada infraestrutura viária, mas para isto depende de veículos de alto custo e elevado consumo de combustível, o que não ocorre no transporte aquaviário (POMPERMAYER; CAMPOS NETO; DE PAULA, 2017).

Entretanto, o transporte aquaviário moderno depende cada vez mais de instalações de transbordo sofisticadas, que envolvem custos elevados referentes a portos e terminais. Isso implica menor adequação desse modo de transporte para deslocamentos curtos, para os quais o transporte rodoviário, mais versátil e menos dependente de instalações de transbordo, é o mais indicado. Além de depender de instalações de transbordo e acesso rodoviário, o transporte hidroviário interior, foco deste estudo, está sujeito às restrições à navegabilidade em rios, lagos e canais, em geral inexistentes no transporte marítimo (POMPERMAYER; CAMPOS NETO; DE PAULA, 2017).

3.6 ANÁLISE DOS DADOS

Inteligência competitiva é uma forma proativa de captar e organizar informações relevantes sobre o comportamento da concorrência, mas também dos clientes e do mercado como um todo (TOLEDO; MORAES; ZILBER, 2010; ZAPATA MENDIVELSO, 2014). A inteligência competitiva colabora com a análise das tendências e cenários permitindo um melhor processo de tomada de decisão no curto e longo prazo (TOLEDO; MORAES; ZILBER, 2010; ZAPATA MENDIVELSO, 2014).

A seguir é apresentado um quadro síntese das principais informações coletadas no transcrito da pesquisa, elencados por temas relevantes ao problema de pesquisa deste trabalho.

Quadro I –Tabulação das respostas

TEMA CENTRAL	APURADO	LITERATURA	AUTORES
Marketing estratégico	<ul style="list-style-type: none"> O uso da segmentação de mercado permite a empresa entender seu público geral, que por meio da escolha do mercado alvo acaba por facilitar a escolha da melhor estratégia de posicionamento no mercado. A empresa busca ser o melhor operador logístico na América Latina, com foco no aproveitamento do transporte hidroviário, por meio de projetos inovadores e competitivos. Os segmentos são focados no Corredor Logístico Sul e Corredor Logístico Norte. A empresa visa fornecer serviços com o mais alto padrão em sustentabilidade, qualidade, prazo e custo logístico, alinhados as necessidades e com a satisfação do Cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> "Um segmento de mercado consiste em um grande grupo que é identificado a partir de suas preferências, poder de compra, localização geográfica, atitudes de compra e hábitos de compra similares. Segmentação de marketing é um esforço para aumentar a precisão do marketing da empresa" "Uma vez que a unidade de negócios tenha selecionado o valor, passa-se para a segunda etapa, a da entrega de valor. As especificações tangíveis do produto e dos serviços devem ser detalhadas; um preço-alvo deve ser estabelecido; o produto deve ser fabricado e distribuído. O desenvolvimento dos atributos específicos, dos preços e da distribuição acontece nessa etapa e é parte do marketing." 	(AAKER; MCLOUGHLIN, 2010; BEEMER; SHOOK, 1998; KERIN; PETERSON, 2009; ZENONE, 2007).
Sistema de Inteligência de Marketing	<ul style="list-style-type: none"> Em 2016 por meio da inteligência competitiva, verificou que o investimento nessa rota já geraria desenvolvimento para região e futuro mercado para a empresa. Através de um sistema moderno de satélites, base de dados e inteligência nos sistemas hidroviários, existe um monitoramento de 24 horas sobre o transporte nas vias, e um grande armazenamento de informações. 	<ul style="list-style-type: none"> "Os profissionais de marketing fazem uso da inteligência competitiva para colherem informações do mercado, transformar dados em conhecimentos e desta forma conceber as melhores estratégias para a manutenção ou conquista de mercados novos ou já explorados." "Sistema de Inteligência de Marketing é um conjunto de procedimentos e fontes, usado por administradores para obter informações diárias sobre os desenvolvimentos pertinentes no ambiente de marketing." 	(CALOF; WRIGHT, 2008; LAURINDO; MACUL, 2014; MILENA; PALACIOS, 2013; QUEIROZ, 2010; TOLEDO; MORAES; ZILBER, 2010; ZAPATA MENDIVELSO, 2015)

Fonte: os autores (2018).

No universo corporativo, conhecer os contextos em que o país e o mundo se encontram é essencial para as estratégias de negócio. A má interpretação ou o desconhecimento dessas circunstâncias pode levar a decisões equivocadas (CAMPOMAR; MOTTA, 2007). Por isso, transformar dados dispersos em um diferencial competitivo pode contribuir para a construção de um planejamento. A inteligência das empresas consiste, principalmente, na acumulação e interpretação de conhecimentos variados. É uma das principais abordagens

aplicadas dentro de uma organização, adotada por aquelas que desejam melhorar a capacidade de saber o que acontece no seu entorno. Teoricamente quem atua com essa prática consegue realizar a coleta e a análise de informações do ambiente externo com a proposta de apoiar as decisões estratégicas da empresa, prevenindo surpresas e favorecendo a previsão de tendências (MADEIRA; TOLEDO; SILVEIRA, 2015; ROD et al., 2016).

Ao longo dos anos, por meio da utilização da inteligência competitiva, a empresa Hidrovias do Brasil utiliza-se da ideia de valor compartilhado, que pode ser definido como políticas e práticas operacionais que aumentam a competitividade da empresa, e ao mesmo tempo melhoram as condições socioeconômicas nas comunidades em que a empresa atua.

Observa-se que um dos objetivos da HBSA é aproveitar-se do desenvolvimento provido na região para se auto beneficiar, seja contribuindo para futuros colaboradores capacitados ou aproveitando-se da infraestrutura proporcionada. Seguindo a evolução de mercado, a empresa foi capaz de estabelecer novas rotas hidroviárias em uma região pouco explorada anteriormente.

Com a Operação Norte, a empresa foi capaz de viabilizar uma região altamente estratégica no que diz respeito ao escoamento de grãos. Dessa maneira, possibilitou que outras empresas do ramo usufríssem de toda a estrutura gerada no local. Com estas medidas, a HBSA consegue atingir mercados inexplorados pelos seus concorrentes, agregando ainda mais valor à sua marca, buscando se consolidar entre as principais empresas do segmento.

A localização estratégica da Operação Norte possibilita atenuar o movimento dos portos de outras regiões brasileiras, contribuindo diretamente para a redução do tráfego de caminhões, do custo logístico e do tempo necessário para escoar a produção para os principais mercados do agronegócio brasileiro.

Utilizando-se da alta tecnologia, a HBSA busca ter controle de todos os processos e oportunidades disponíveis no mercado, monitorando 24h todas as rotas disponíveis e lugares não explorados a fim de localizar pontos novos de investimento.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste trabalho foi entender de inteligência competitiva em uma empresa que desenvolve soluções logísticas integradas. Para tanto, foi realizado uma pesquisa qualitativa exploratória embasada no método o estudo de caso. A análise foi concluída com êxito permitindo o entendimento de como é tratada a inteligência de marketing na empresa. Observa-se que não existe um setor formalizado de inteligência de marketing, nem mesmo um departamento no qual fica concentrada a responsabilidade. Porém, se notar que existe em diversas áreas a busca por informações de mercado, análises de cenários e busca por oportunidades ocorrem de forma orgânica constituindo uma de inteligência de marketing não reconhecida como tal na empresa estuda.

A inteligência de marketing apresenta-se como instrumento identificador de oportunidades a serem trabalhadas pelos gestores. Cada vez mais as ações inerentes ao marketing têm se transformado mais em uma disputa pela propriedade da informação do que pela propriedade de outros recursos. Podendo se copiar os

maquinários, produtos e processos dos seus concorrentes, mas não suas informações e seu conhecimento. As informações adquiridas por uma empresa são ou podem ser sua principal vantagem competitiva.

Assim a Inteligência de marketing se mostra fundamental na empresa estudada, abrangendo diversos níveis de decisões em vários pontos. A escolha de algum produto ou serviço está atrelada ao marketing, a percepção da empresa e ao público. Por isso as ações de Marketing sempre devem estar alinhadas a percepção do público alvo e clientes e ao objetivo da empresa. E, para tanto, as informações necessárias para esse alinhamento são fornecidas pela Inteligência de marketing.

Mesmo conseguindo diversas informações por meio de profissionais da área, como todo trabalho científico, existiram limitações no que diz respeito ao fornecimento de dados, devido ao sigilo de grande parte das informações. Outra dificuldade encontrada foi a falta de tempo disponível dos entrevistados, o que acarretou em um menor percentual de informações coletadas.

Em continuidade é recomendável aos futuros pesquisadores que realizam a mesma pesquisa, utilizando-se de métodos quantitativos e/ou qualitativos em períodos diferentes do apresentado. Sugere-se, ainda, que se façam estudos múltiplos de casos, estudando empresas que usam ou não o sistema de informação de marketing, cruzando as informações adquiridas.

REFERÊNCIAS

AAKER, D. A.; MCMCLOUGHLIN, D. **Strategic market management: global perspectives**. UK: John Wiley & Sons, 2010.

BARAGLIO, Gisele Finatti. **Metodologia Científica**. [S.l.]: Clube de Autores, 2008.

BARBOSA, Conceição Aparecida Pereira; TOLEDO, Luciano Augusto; ZILBER, Moises Ari. Competitive advantages alliances under the web usage. Int. J. **Internet and Enterprise Management**, v. 8, n. 1, 2016.

BEEMER, C. B. e SHOOK R. L. **Marketing estratégico: tudo o que mega e microempresários devem saber para conquistar novos clientes**. São Paulo: Futura, 1998.

CALOF, Jonathan L.; WRIGHT, Sheila. "Competitive intelligence: a practitioner, academic and inter-disciplinary perspective", **European Journal of Marketing**, v. 42, n. 7/8, p. 717-730, 2008.

CAMPOMAR, Marcos Cortez; MOTTA, Khauaja Daniela. O sistema de informações no planejamento de marketing: em busca de vantagem competitiva. **Revista de Gestão da Tecnologia e Sistemas de Informação**, v. 4, n. 1, p. 23-46, 2007.

COHEN, Emma. Anthropology of Knowledge. In: Making Knowledge: Explorations of the Indissoluble Relation Between Mind, Body and Environment. Wiley-Blackwell, 2011. p. 183-192.

COLLIS, Jill; HUSSEY, Roger. Business research: a practical guide for undergraduate and postgraduate students. [S.l.] : Palgrave Macmillan, 2010.

DEMO, Pedro. **Metodologia científica em ciências sociais**. São Paulo: Atlas, 1995.

GUMMESSON, Evert. Commentary on “The role of innovation in driving the economy: lessons from the global financial crisis”. **Journal of Business Research**, v. 67, n. 1, p. 2743-2750, 2014.

HUO, Baofeng et al. The impact of supply chain integration on firm performance: The moderating role of competitive strategy. **Supply Chain Management: An International Journal**, v. 19, n. 4, p. 1, 2014.

KERIN, R. A.; PETERSON, R. A. **Problemas de marketing estratégico**: comentários e casos selecionados. 11. ed. Porto Alegre: Bookman, 2008.

KOTLER, P.; KARTAJAYA, H.; SETIAWAN, I. **Marketing 3.0**: from products to customers to the human spirit. US: John Wiley & Sons, 2011.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2010.

LAMBIN, J. J. **Marketing estratégico**. Porto Alegre: Bookman, LAMBIN, 2002.

LURINDO, Fernando José Barbin; MACUL, Lídia Gimenez Simão. **Inteligência competitiva no marketing digital**. **Anais...** São Paulo: TECSI/EAC/FEA/USP, 2014.

MADEIRA, Adriana Beatriz; TOLEDO, Luciano Augusto; SILVEIRA, José Augusto Giesbrecht da. Marketing Segmentation: your role for diversity in dynamical systems segmentação de mercado: seu papel para a diversidade em sistemas dinâmicos. **Revista Gestão.Org**, v. 13, n. 1, p. 71–78, 2015.

MILENA, C. G. A.; PALACIOS, A. L. G. La inteligencia de mercado: una estrategia hacia la competitividad. Revista Ensayos: **Revista de los estudiantes de Administración de Empresas**, v. 6, n. 6, 13 nov. 2013.

OZKAYA, H. Erkan et al. Market orientation, knowledge competence, and innovation. **International Journal of Research in Marketing**, 2015.

QUEIROZ, J. P. de. **Análise do uso de sistema de informações de marketing e de suas contribuições para a gestão de marketing de empresas varejistas**. In: ENCONTRO DA ANPAD.2010, 34., 2010, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro, RJ.: ANPAD., 2010.

RAMPAZZO, Lino. **Metodologia científica para alunos do curso de graduação e pós-graduação**. 3. ed. São Paulo: Loyola, 2005.

ROD, Michel et al. Marketing Intelligence & Planning Article information: to cite this document. **Marketing Intelligence & Planning**, v. 27, n. 1, p. 103–126, 2016.

TOLEDO, Luciano Augusto; MORAES, Cláudio Alberto de; ZILBER, Moises Ari. SIC – Sistema de Inteligência Competitiva: um estudo descritivo exploratório em uma empresa do setor brasileiro de comunicações. **PRISMA.COM**, [s. l.], v. 9, p. 1–30, 2010.

_____; SHIRAIISHI G. Estudo de caso em Pesquisas exploratórias qualitativas: Um ensaio para a proposta de protocolo do estudo de caso. **Revista da FAE**, v.12, n.1, p. 103-120, 2009.

VALDÉS, Jesús Álvarez. **Marketing estratégico e estratégia competitiva de empresas turísticas**: um estudo de caso da cadeia hoteleira Sol Meliá. 2003. 313f. tese (doutorado em administração). FEA/USP. São Paulo, 2003.

WAGNER, Stephan M.; EGGERT, Andreas. Co-management of purchasing and marketing: why, when and how? **Industrial Marketing Management**, v. 52, p. 27–36, 2016.

ZAPATA MENDIVELSO, Gloria Patricia Gerencia. **Business intelligence to support decision-making of the company**. Especialización en Alta Gerencia, 2015.

ZENONE, Luis Claudio. **Marketing estratégico e competitivo empresarial**. São Paulo: Novatec Editora, 2007.