
V. 9, N. 2, ABR./JUN. 2019

Thiago Lopes de Sousa
Universidade Presbiteriana
Mackenzie, SP, Brasil
✉ thiago.ldesousa@gmail.com,

Luciano Augusto Toledo
Universidade Presbiteriana
Mackenzie, SP, Brasil
✉ Luciano.toledo@mackenzie.br

ARTIGO

Editor
Alfredo Passos
profdrpassos@gmail.com

RECEBIDO EM: 23/06/2018

APROVADO EM: 28/05/2019

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

O USO DA INTELIGÊNCIA COMPETITIVE NO SETOR DE EMPRESAS DE PEQUENO PORTE: O CASO UOTZ

THE COMPETITIVE INTELLIGENCE USAGE IN THE SMALL BUSINESS SECTOR: THE UOTZ CASE

Resumo: O presente trabalho se apresenta sob a modalidade de pesquisa exploratória qualitativa. Por meio do método do estudo de caso o fenômeno estudado é a atividade de inteligência competitiva sob a perspectiva da empresa Uotz. Como resultado de estudo verificou-se que as atividades de inteligência competitiva ocorrem de forma formal e não formal nas diversas unidades de negócios da empresa. É, em resumo, uma ferramenta, ou melhor, conjunto de ações que permitem gerar conhecimento sobre o ambiente externo e interno da empresa e facilitar as decisões.

Palavras-chave: Inteligência competitiva, Marketing, Sistema de informações de marketing.

Abstract: The present work is presented under the modality of qualitative exploratory research. Through the method of case study, the phenomenon studied is the activity of competitive intelligence from the perspective of the company Uotz. As a result of the study, it was verified that the activities of competitive intelligence occur in a formal and non-formal way in the various business units of the company. It is, in short, a tool, or rather a set of actions that allows the generation of knowledge for the external and internal environments of the company and helps decision-making.

Keywords: Competitive intelligence, Marketing, Marketing information system.

I INTRODUÇÃO

O aumento da competitividade empresarial e o desdobramento da 4ª revolução industrial é nítido. A globalização e a revolução tecnológica capitaneada pelo uso da internet, da WEB 2.0 e dos negócios empresariais “climatizados” na computação em nuvem são os grandes fatores de mudança atuais (UENO; DANDOLIN, 2016). Neste ambiente, técnicas como o just-in-time e a produção enxuta são apresentadas como alternativas para a superação de obstáculos que atingem a cadeia de valor das organizações. Tais alternativas implicam alterações nos processos de trabalho, otimização do uso de recursos e, conseqüentemente, redução de custos (TOLEDO et al., 2006). Desta forma um dos grandes desafios das empresas nos dias de hoje é a competitividade que vem aumentando nos últimos anos, sendo cada vez maior o número de empresas que surgem dispostas a atender às necessidades dos clientes da melhor maneira possível. Sendo assim, executivos precisam criar estratégias que estejam de acordo com os desejos dos clientes e da empresa, e assim continuarem vendendo seus produtos e serviços.

A inteligência competitiva desempenha um papel indispensável para as empresas por analisar o mercado com todo o potencial das ferramentas da atualidade para que a empresa possa se posicionar da melhor forma no mercado diante dos dados apresentados. Este trabalho acadêmico investiga a inteligência competitiva por este motivo.

2 PROBLEMA DE PESQUISA

Como se dá o processo de inteligência competitiva em uma empresa que trabalha com a experiência de clientes na melhoria de negócios?

2.1 Objetivo Geral

Investigar a inteligência competitiva dentro de um contexto empresarial

2.2 Objetivos Específicos

- Explicar alguns dos conceitos que sustentam marketing;
- Explicar alguns dos conceitos que sustentam inteligência competitiva;
- Entender o processo de construção da inteligência competitiva na empresa UOTZ.

3 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. Caracteriza-se, ainda, pela escolha de procedimentos sistemáticos para descrição e explicação de uma determinada situação sob

Estudo (DEMO, 1995; DIÓGENES, 2005; SANTO, 1992). 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 (DEMO, 1995; DIÓGENES, 2005; SANTO, 1992).

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. Se ressalva de que um fenômeno pode ser melhor compreendido no contexto em que ocorre e no qual faz parte (DEMO, 1995; DIÓGENES, 2005; SANTO, 1992). O presente trabalho utiliza como premissa a unidade de análise. Assim sendo, a Unidade de Análise deste estudo resume-se nas atividades da empresa investigada, relacionadas às atividades de inteligência competitiva. Sendo a empresa objeto a UOTZ. Neste contexto, as informações foram coletadas por um questionário semiestruturado e analisadas de acordo com o padrão combinado (YIN, 2011), no qual se faz a comparação de padrões com base empírica aos previstos na teoria preconizada. Ainda, 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; SHIRAIISHI, 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.

4 REFERENCIAL TEÓRICO

4.1 Marketing Estratégico – Da Segmentação Ao Posicionamento De Mercado

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. Posicionamento é mostrar para seu público-alvo, qual é a diferença entre você e seus competidores (BERGER, 2012; FORD; BLOCK, 2002; KOTLER; KELLER, 2009).

Pode-se observar que se posicionar no mercado significa apoiar as decisões estratégicas de uma empresa ou produto comunicando suas respectivas características a segmentos de mercado específicos. Segmentar o mercado é identificar grupos de compradores com perfis distintos, que reagem diferentemente aos esforços de marketing da empresa (BERGER, 2012; FORD; BLOCK, 2002; KOTLER; KELLER, 2009).

Os mercados não são iguais, o que impossibilita uma empresa atender a todos os clientes em mercados diferentes (BERGER, 2012; FORD; BLOCK, 2002; KOTLER; KELLER, 2009). Cada cliente possui características e preferências únicas. Tais preferências podem ser: Preferências Homogêneas, Preferências Difusas, Preferências Conglomeradas Além das preferências citadas é possível que hajam características individuais de consumidores: poder de compra, localização geográfica e hábitos de consumo também devem ser levados em conta no processo de segmentação. Independentemente do tipo de segmentação utilizado, o importante é que o programa de Marketing possa ser adaptado de forma lucrativa para reconhecer as diferenças entre clientes (BERGER, 2012; FORD; BLOCK, 2002; KOTLER; KELLER, 2009).

O processo de posicionamento é uma sequência natural do processo estratégico de segmentação de mercado. A análise voltada para a segmentação permite verificar como o mercado é definido e direcionar os esforços de marketing para uma ou mais oportunidades de mercado. O posicionamento direciona-se a um segmento de mercado-alvo e possibilita avaliar como competir mais efetivamente naquele segmento. O processo de segmentação de mercado parte do reconhecimento, pela empresa, de que normalmente não lhe será viável atender a todos os consumidores de um determinado mercado. As variáveis incontroláveis do ambiente, tanto as relacionadas com o perfil e o comportamento do consumidor como aquelas decorrentes de melhor posição competitiva dos concorrentes, podem conduzir a empresa à identificação de segmentos mais atrativos e mais compatíveis com seus recursos (BERGER, 2012; FORD; BLOCK, 2002; KOTLER; KELLER, 2009).

Assim como a segmentação, o processo de posicionamento integra o núcleo da estratégia de marketing e envolve as fases de segmentação, escolha do alvo de mercado e posicionamento. Para se definir o posicionamento estratégico deve-se conhecer alguns elementos importantes. Devem-se identificar, inicialmente, as dimensões ou atributos utilizados pelos consumidores na avaliação dos programas de marketing das empresas concorrentes no mercado. Com base nestas dimensões ou atributos, identifica-se, na avaliação dos consumidores, seu grau de importância, a posição relativa da empresa frente a seus concorrentes e o processo decisório de compras em si (BERGER, 2012; FORD; BLOCK, 2002; KOTLER; KELLER, 2009).

Portanto, ao se observar o marketing de uma organização deve-se considerar todas as fases desde a segmentação ao posicionamento de mercado. A chave para uma estratégia eficaz e que gere lucratividade para a empresa é se comunicar trocando informações com os grupos de interesse (BERGER, 2012; FORD; BLOCK, 2002; KOTLER; KELLER, 2009).

Conhecer a fundo o mercado alvo permite criar produtos e serviços que atendem as necessidades dos clientes gerando valor a marca e tornando claro o posicionamento da empresa na mente do consumidor, e assim surge o composto de marketing (BERGER, 2012; FORD; BLOCK, 2002; KOTLER; KELLER, 2009).

O Composto de Marketing mudou as antigas ideias do conjunto de instrumentos ou de parâmetros decisórios e é uma das bases do marketing moderno. Ele é conjunto de ferramentas de marketing utilizados pela empresa para atingir os objetivos dela relacionados ao marketing no mercado-alvo (BERGER, 2012; FORD; BLOCK, 2002; KOTLER; KELLER, 2009).

Atualmente, há mais 4 (quatro) P's quando se fala em marketing digital, formando os 8 (oito) P's do marketing digital. Além de preço, praça, promoção e produto; juntam-se a eles: pessoas, processos, posicionamento e performance (DIAS, 2017).

- Pessoas: São os indivíduos que são stakeholders da empresa. Além de depender dos processos e do produto, a empresa também dependerá do desempenho das pessoas da empresa e do estudo do comportamento das pessoas do público-alvo (DIAS, 2017).
- Processos: São todos os fluxos de trabalho, procedimentos e metodologias que são utilizadas pela empresa. Podem ser internos ou externos e, geralmente, buscam a padronização deles (DIAS, 2017).
- Posicionamento: Também comumente chamado de “evidência física, percepção, prova física ou palpabilidade”. Significa observar o ambiente onde o produto é vendido e/ou o serviço é prestado. É a maneira escolhida pela empresa para interagir com a comunidade. Aproxima-se da praça, mas o posicionamento também pode ser estratégico (DIAS, 2017).
- Performance: Também chamado de produtividade e qualidade. Serve para saber o sucesso que a empresa está tendo ou não, geralmente com base no mercado. Utiliza os chamados KPI's (key performance indicators), ou seja, os indicadores chaves que a empresa deve procurar mensurar durante cada ciclo (seja diário, mensal, trimestral etc). Ressalta-se que as vendas sempre figuram entre os KPI's, mas não devem ser os únicos: satisfação do cliente, dos funcionários, melhoria nos processos e outros (DIAS, 2017).

4.2 Inteligência Competitiva E Suas Características

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 (BERGER, 2012; DAVID; WILEY; SONS, 2013; KELLEY, 1965; NEGASH, 2004; VIDIGAL, 2016). 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) (BERGER, 2012; DAVID; WILEY; SONS, 2013; KELLEY, 1965; NEGASH, 2004; VIDIGAL, 2016).

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 (BERGER, 2012; DAVID; WILEY; SONS, 2013; KELLEY, 1965; NEGASH, 2004; VIDIGAL, 2016). 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 (BERGER, 2012; DAVID; WILEY; SONS, 2013; KELLEY, 1965; NEGASH, 2004; VIDIGAL, 2016).

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. 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 (BERGER, 2012; DAVID; WILEY; SONS, 2013; KELLEY, 1965; NEGASH, 2004; VIDIGAL, 2016).

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 (BERGER, 2012; DAVID; WILEY; SONS, 2013; KELLEY, 1965; NEGASH, 2004; VIDIGAL, 2016).

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 (BERGER, 2012; DAVID; WILEY; SONS, 2013; KELLEY, 1965; NEGASH, 2004; VIDIGAL, 2016).

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 (BERGER, 2012; DAVID; WILEY; SONS, 2013; KELLEY, 1965; NEGASH, 2004; VIDIGAL, 2016).

Contextualizando melhor, a Inteligência Competitiva (IC) é um processo que busca aumentar a competitividade mercadológica por meio de informações obtidas de maneira ética e legal, para que a organização consiga vislumbrar tendências e cenários com o objetivo de responder, rapidamente, as mudanças de mercado de seus concorrentes (BERGER, 2012; DAVID; WILEY; SONS, 2013; KELLEY, 1965; NEGASH, 2004; VIDIGAL, 2016). Assim, além de ser um processo que melhora a competitividade, das organizações, no mercado, por meio da análise dos concorrentes, o papel da Inteligência Competitiva é reunir informações e transformá-las em algo

coerente, para que os gestores possam tomar suas decisões. O conceito de Inteligência competitiva apresenta três atividades administrativas:

- i. o planejamento estratégico
- ii. o marketing
- iii. a gestão da informação.

Estas áreas devem monitorar, constantemente, e de modo sistemático, o ambiente externo com rapidez e precisão. A Inteligência competitiva não se baseia em atos de espionagem, roubo ou furto de informações. As fontes utilizadas pelos profissionais de IC são públicas e livres, de dados e informações. A função da Inteligência Competitiva é coletar, analisar e distribuir informações relativas ao meio competitivo e do comportamento do consumidor (BERGER, 2012; DAVID; WILEY; SONS, 2013; KELLEY, 1965; NEGASH, 2004; VIDIGAL, 2016). A Inteligência competitiva deve ser integrada ao processo de tomada de decisão, para que a organização consiga alcançar suas metas estratégicas, utilizando-se de práticas éticas e legais (TOLEDO; MORAES; ZILBER, 2010; WATERS, 2010).

No processo de inteligência competitiva faz-se necessário contar, de forma contínua e sistemática, com informações publicadas relevantes, informações de empregados de outras empresas, informações de fontes industriais, financeiras e econômicas, sínteses e análises produzidas por especialistas e analistas, relatórios gerenciais, a serem disponibilizados internamente para os diversos níveis decisórios da organização. Informações, estas, sobre o ambiente externo, que necessitam ser integradas à estrutura formal de inteligência da organização (TOLEDO; MORAES; ZILBER, 2010; WATERS, 2010).

Destaque na Inteligência competitiva é a coleta de dados. A coleta compoem a busca de informações publicadas externamente, porém destaca a importância de outras fontes externas não publicadas, bastante relevantes para completar a coleção básica de inteligência competitiva. Estas informações podem ser obtidas através de entrevistas, contatos telefônicos, troca de correspondências eletrônicas e outros contatos informais (BERGER, 2012; DAVID; WILEY; SONS, 2013; KELLEY, 1965; NEGASH, 2004; VIDIGAL, 2016). Aspectos formais e informais, na obtenção de informações para o processo de inteligência competitiva, são levantados, na literatura, constituindo-se em mais um desafio para a estrutura formal de inteligência da organização. Caracteriza-se, ainda, a natureza das informações que dizem respeito à inteligência, como sendo: antecipativas, qualitativas, incertas e fragmentadas. Tais características são consideradas, pelos autores, como indispensáveis para compor o conceito de quebra-cabeça, presente no processo de inteligência competitiva (BERGER, 2012; DAVID; WILEY; SONS, 2013; KELLEY, 1965; NEGASH, 2004; VIDIGAL, 2016).

Para estruturar o processo de coleta das referidas informações para o processo de inteligência competitiva é fundamental compreender como são as informações indispensáveis ao mesmo. Neste sentido, esta tipologia procura orientar a seleção de fontes de informação para alimentar o processo de inteligência competitiva (FEITOSA; IKEDA, 2011; PORTER, 2005; WATERS, 2010).

Para iniciar o processo de inteligência competitiva, se recomenda, antes de tudo, consultar um bibliotecário, por ser este um profissional treinado para localizar informações, fontes e principalmente por saber

indicar quem está fazendo o que e onde. Esse autor destaca, ainda, que a coleta de informações publicadas visa atender o sistema de inteligência competitiva, sugerindo os seguintes passos (BERGER, 2012; DAVID; WILEY; SONS, 2013; KELLEY, 1965; NEGASH, 2004; VIDIGAL, 2016):

- selecionar previamente qual vai ser o foco da coleção (com base na definição do perfil do competidor);
- identificar dois ou três competidores (no máximo cinco);
- investigar exaustivamente tais competidores.
- fazer um inventário das informações disponíveis e sintetizar a inteligência relevante;
- obter informação adicional consultando outras fontes externas.

Tomando o perfil do competidor como parâmetro para orientar a atividade de coleta e compor a coleção de informações para inteligência competitiva, se propõe o uso dos seguintes recursos informacionais (BERGER, 2012; DAVID; WILEY; SONS, 2013; KELLEY, 1965; NEGASH, 2004; VIDIGAL, 2016) :

- Internet
- Serviços de clipagem
- Mídia kit
- Fontes financeiras
- Fontes governamentais
- Consulta às bases de dados on-line
- Design thinking
- Openinnovation etc.

5 RESULTADOS

5.1 Breve Histórico da Empresa

A UOTZ é uma empresa de consultoria de pequeno porte, fundada há quinze anos com o propósito de analisar e antecipar as mudanças que ocorrem nos mercados de alta competição, garantindo vantagem competitiva aos seus clientes. A empresa dedica-se exclusivamente a projetos estratégicos, atuando nas áreas de inteligência competitiva, gestão estratégica e pesquisa de mercado. A equipe é formada por cerca de 50 colaboradores, mesclando profissionais com experiência em multinacionais, consultorias globais de alta gestão e jovens com sólida formação acadêmica em diversas áreas, a fim de incorporar a multidisciplinariedade entre seus

projetos de consultoria. A empresa encontra-se atualmente em forte crescimento, com clientes de grande porte em diversos setores (Ex.: telefonia, cosméticos e financeiro).

A seguir se tem a representação dos resultados do tratamento dos dados coletados por meio do questionário semiestruturado tabela I.

Tabela I - Síntese conceitual do que foi apurado e o que é preconizado na literatura

TEMA	APURADO	LITERATURA	AUTORES
CONCEITO DE MKT	<ul style="list-style-type: none"> • Ações e comunicações voltadas ao mercado com um público alvo estabelecido • As ações estão diretamente alinhadas ao plano de marketing • Estratégias para promover um produto • Estabelecimento de metas e diretrizes • Ofertar o que demanda o mercado 	<p>Marketing são ações operadas por organizações e também um procedimento social. Em outras palavras, marketing existe nos níveis micro e macro.</p> <p>Por esse motivo, pode-se conceber marketing sob um duplo enfoque. No primeiro examinam-se os consumidores e as organizações que os atendem; no segundo adota-se uma visão ampla do sistema completo de produção e distribuição em que a organização opera.</p>	(BERGER, 2012; FORD; BLOCK, 2002; KOTLER; KELLER, 2009).

<p>INTELIGENCIA COMPETITIVA</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Variáveis como clima e região influenciam no comportamento do consumidor • Análise do mercado bem como os concorrentes, análise SWOT • Definir um planejamento estratégico • Ocorre em todos os níveis hierárquicos de uma empresa • Deliberação do caminho a ser seguido após a análise de mercado • Monitorar o mercado para Identificar Tendências e Oportunidades • Mapear Riscos e Ameaças da concorrência • Utilizar ferramentas para obtenção de vantagem competitiva 	<p>Procedimento de antecipar eventos e condições futuros a determinar cursos de ação necessários para alcançar escopos de marketing, sendo que a ação de planejamento é complexa em decorrência de sua própria natureza, qual seja, a de um procedimento contínuo de pensamento sobre o futuro, arquitetado mediante a determinação de estados futuros desejados e a avaliação de cursos de ação alternativos a serem seguidos para que tais estados sejam alcançados</p> <p>A tomada de decisão é um processo que exige conhecimento. Todas as decisões devem, ou deveriam, ser tomadas com base em dados confiáveis.</p> <p>É fruto do entendimento das variáveis controláveis e não controláveis. Resultando assim na ação propriamente dita de uma estratégia previamente planejada.</p> <p>A Inteligência competitiva é um processo contínuo que transforma dados em informações. Como resultado das informações obtidas se pode criar estratégias assertivas. Os insights obtidos através das ferramentas de Inteligência contribuem para uma melhor tomada de decisão relacionada ao Marketing.</p>	<p>(BERGER, 2012; DAVID; WILEY; SONS, 2013; KELLEY, 1965; NEGASH, 2004; VIDIGAL, 2016).</p>
--	---	--	---

Fonte: Autores (2018)

A Inteligência de marketing se mostra fundamental na indústria farmacêutica, abrange diversos níveis de decisões em vários pontos. A escolha de uma campanha ou de um lançamento de algum produto está atrelada ao marketing, a percepção da empresa, ao público do medicamento em todos os níveis e áreas a forma que será conduzida a mensagem que será transmitida e que irá permanecer no mercado atrelada a campanha ou produto depende do marketing. Por isso as ações de Marketing sempre devem estar alinhadas a percepção do público alvo e clientes e ao objetivo da empresa. Tem-se os seguintes compostos de marketing:

Produto: é aquilo que será ofertado ao consumidor de acordo com as suas necessidades e preferências;

- Preço: é a ferramenta utilizada para quantificar aquilo que será ofertado ao cliente por meio do produto, sendo relevante nesse processo a tecnologia empregada na produção, a pesquisa, tempo de desenvolvimento. O preço é na maioria absoluta dos casos um fator primordial para escolha ou não do medicamento. No caso dos genéricos por não possuírem um processo de pesquisa e desenvolvimento complexos e longos eles são extremamente mais baratos e com isso mais competitivos e atraentes ao consumidor final;
- Praça: local e mecanismo de distribuição de bens e serviços, engloba todo o processo desde a saída do produto da empresa, fábrica ou centro de distribuição até ao local onde o consumidor final irá adquirir o medicamento. No mundo tecnológico e globalizado em que vivemos, a necessidade de atendimento rápido, atender prazos curtos com abastecimento constante e correto, presença visual nas prateleiras e conseqüentemente na mente dos envolvidos no processo da compra do medicamento são pontos fundamentais.
- Promoção: Ações visando a promoção do produto novo ou já estabelecido, introduzindo esse no mercado, buscando mostrar aos consumidores os benefícios e principais características do produto, por meio de canais como: mídia social, banners, mídia impressa, televisão, rádio etc.
- O processo de escolha do melhor canal, da melhor abordagem depende de outros processos como: análise ambiental que visa entender aquilo que pode ou está acontecendo em um país, estado, cidade, região ou até mesmo bairro levando em consideração o perfil do consumidor, suas necessidades, gostos e preferências.

Isso tudo baseado em longo e complexo planejamento estratégico tanto de marketing quanto da própria empresa visando estabelecer metas e processo que devem ser seguidos e buscados, sempre com avaliações e possíveis correções periódicas visando definir e corrigir o caminho correto para a empresa. Analisar o mercado por meio de ferramentas como por exemplo a análise SWOT, é fundamental para adequar as medidas, pensamentos e ações aos planos traçados. Por fim a tomada de decisão que ocorre em todos os níveis hierárquicos em diversos momentos do processo, em sua essência baseada em dados e análises verídicos levando

em consideração variáveis controláveis ou não, com embasamento nas estratégias e decisões estabelecidos no planejamento estratégico.

A Inteligência competitiva se mostra fundamental na empresa estudada e abrange diversos níveis de decisões permitindo a realização de análises precisas, bem como a identificação de tendências e oportunidades. Por ser fundamentado em fatos, os processos que envolvem a inteligência competitiva na Uotz permitem que a empresa estruture de forma mais adequada o composto de marketing a ser utilizado no mercado.

A inteligência competitiva permite realizar uma análise ambiental que visa entender o momento atual de um país, estado, cidade, região ou até mesmo bairro levando em consideração o perfil do consumidor, suas necessidades, gostos e preferências. Para tanto, a empresa utiliza-se da análise SWOT para analisar o mercado para adequar as medidas, pensamentos e ações aos planos traçados. Por fim, a tomada de decisão de marketing que ocorre em diversos momentos da empresa, em sua essência, é baseada nas análises das variáveis controláveis e não controláveis das quais a Inteligência Competitiva se inteira.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo central desta pesquisa foi investigar a inteligência competitiva dentro de um contexto empresarial. Com esse objetivo alcançado foi possível observar como o entendimento da inteligência competitiva pode ajudar como um elemento importante para as decisões de marketing da empresa estudada.

A Uotz não estabelece uma área específica de inteligência competitiva. As atividades relacionadas ao assunto ocorrem em todas as áreas: a empresa reconhece a importância destas atividades como instrumento identificador de oportunidades a serem trabalhadas pelos gestores.

Cada vez mais as ações inerentes a inteligência de competitiva têm se transformado em uma disputa pela propriedade da informação do que pela propriedade de outros recursos. É possível copiar os maquinários, produtos e processos dos seus concorrentes, mas não é possível copiar as suas informações e o seu conhecimento. As informações adquiridas por uma empresa são ou podem ser sua principal vantagem competitiva (GUMMESSON, 2006; KRUIZINGA; HEIJST; SPEK, 1996; TOLEDO; MORAES; ZILBER, 2010; VIDAL et al., 2006).

Assim, a Inteligência competitiva mostra-se uma importante e eficiente oportunidade para as empresas, é também uma ferramenta que ajuda a estudar o mercado, abrangendo diversos níveis de decisões e situações que a empresa enfrentará.

Por se tratar de um estudo de caso uma das limitações inclina-se a própria metodologia utilizada. Assim este trabalho não permite generalizações, e o que foi observado aplica-se exclusivamente a empresa objeto de estudo deste trabalho.

Ressalta-se acerca do tamanho da amostra que, apesar de um número maior de entrevistados enriquecer a pesquisa por trazer mais visões, enfrenta-se mais dificuldade para encontrar empresas dispostas a permitir a coleta de informações e a conceder mais entrevistados.

Sugere-se a futuros pesquisadores realizarem trabalhos em mais empresas e em períodos distintos para verificar semelhanças de resultados. Não obstante, sugere-se também testes de hipóteses para verificações quantitativas futuras de possíveis divergências de resultados obtidos.

Sugere-se que a entrevista seja feita com mais pessoas e de diferentes níveis hierárquicos, porém futuras pesquisas deverão se preocupar em prevenir os riscos já mencionados no item 6.1 sobre a realização de uma pesquisa com mais entrevistados.

REFERÊNCIAS

- BERGER, J. Marketing Intelligence & Planning. *Management Decision* Iss, [s. l.], v. 26, n. 9, p. 743–758, 2012.
- DAVID, Amos; WILEY, John; SONS. *Competitive Intelligence and Decision Problems*. [s.l.] : John Wiley & Sons, 2013.
- DEMO, P. *Metodologia Científica Em Ciências Sociais*. [s.l.] : Atlas, 1995.
- DIÓGENES, Eliseu. *Metodologia e Epistemologia na Produção Científica*. [s.l.] : UFAL, 2005.
- FEITOSA, Wilian Ramalho; IKEDA, Ana Akemi. Market Segmentation Based on Cohorts: a qualitative approach *Review of Business Management*, 2011.
- FORD, Gary T.; BLOCK, Lauren. The Handbook of Marketing and Society. *Journal of Public Policy & Marketing*, [s. l.], v. 21, n. 2, p. 335–336, 2002.
- KELLEY, William T. Marketing Intelligence for Top Management. *Journal of Marketing*, [s. l.], v. 29, n. 4, p. 19–24, 1965.
- KOTLER, Philip; KELLER, Kevin. *Marketing management: Analysis, planning, and control*. Organization, [s. l.], 2009.
- NEGASH, Solomon. Business intelligence. *Communications of the Association for Information Systems*, [s. l.], v. 13, p. 177–195, 2004.
- PORTER, Michael. Michael Porter on Strategy. *Leadership Excellence*, [s. l.], v. 22, n. 6, p. 14, 2005.
- SANTO, Alexandre do Espírito. *Delineamentos de metodologia científica*. [s.l.] : Edições Loyola, 1992.
- TOLEDO, Luciano Augusto et al. Inovação e competitividade empresarial: o caso do abn amro. *Revista Jovens Pesquisadores Mackenzie, São Paulo*, v. 3, n. 5, p. 140–153, 2006.
- 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.
- UENO, Alexandre Takeshi; DANDOLIN, Gertrudes. Inteligência para competitividade: o papel do conhecimento na identificação de oportunidades de inovação. *Revista Inteligência Competitiva*, [s. l.], v. 6, n. 2, p. 229–256, 2016.
- VIDIGAL, Frederico. Inteligência competitiva no mercado de business process Outsourcing (bpo): estudo de métodos aplicados. *Revista Hospitalidade*, [s. l.], v. 6, n. 2, p. 26–50, 2016.

WATERS, T. J. Hyperformance: Using Competitive Intelligence for Better Strategy and Execution. [s.l.] : John Wiley & Sons, 2010.

YIN, Robert K. Qualitative Research from Start to Finish, First Edition. [s.l.]: Guilford Press, 2011.