

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS  
CIÊNCIAS ECONÔMICAS  
CURSO DE MBA EM GESTÃO ESTRATÉGICA DE NEGÓCIOS - EAD

ELISABETE WOLFARTH

BENEFÍCIOS DA IMPLEMENTAÇÃO DE INTELIGÊNCIA COMERCIAL: UM ESTUDO  
DE CASO NA EMPRESA BRADO LOGÍSTICA

São Leopoldo  
2015

ELISABETE WOLFARTH

BENEFÍCIOS DA IMPLEMENTAÇÃO DE INTELIGÊNCIA COMERCIAL: UM ESTUDO  
DE CASO NA EMPRESA BRADO LOGÍSTICA

Projeto apresentado à Universidade do Vale do Rio dos Sinos como requisito parcial para aprovação no MBA em Gestão Estratégica de Negócios.

Orientador: Prof.(a) Ms. Juliana Wolfarth

São Leopoldo

2015

## RESUMO

O presente estudo tem como objetivo compreender os principais benefícios de se implementar uma área de inteligência comercial, na empresa Brado Logística. Desta forma, este trabalho apresenta temas importantes sobre Gestão Estratégica, com a finalidade de garantir o gerenciamento estratégico da organização, conceitos e definições da Inteligência Competitiva, sua estrutura e ciclo, contextualizando a importância da informação, a coleta de dados, análise, processamento e a disseminação de informações sobre o mercado, ponto fundamental para os tomadores de decisões. E finalmente, através de entrevistas, observações e análise de documentos, apresenta-se a empresa, destacando o setor intermodal, sua área de atuação e os serviços prestados; as mudanças estabelecidas na área comercial e a compreensão dos benefícios que a implementação de uma área de inteligência comercial trouxe para o setor comercial da organização. Os resultados demonstraram a importância do suporte dos profissionais de IC para os comerciais, devido ao direcionamento e foco em clientes e mercados potenciais através dos resultados das análises de informações, e um incremento considerável dos volumes de cargas, após a implementação da inteligência comercial, vislumbrando ótimas perspectivas de crescimento no setor.

**Palavras-chave:** Gestão Estratégica. Inteligência Competitiva. Informação.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Cinco Forças Competitivas .....	16
Figura 2 – Três Estratégias Genéricas .....	17
Figura 3 – Ciclo Inteligência Competitiva .....	23
Figura 4 – Terminal Intermodal.....	35
Figura 5 – Organograma Inteligência Comercial .....	36
Figura 6 – Agenda Comercial.....	41
Figura 7 – Status do Compromisso .....	42

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>7</b>
1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA .....	8
1.2 OBJETIVOS .....	9
<b>1.2.1 Objetivo Geral .....</b>	<b>9</b>
<b>1.2.2 Objetivos Específicos .....</b>	<b>9</b>
1.3 JUSTIFICATIVA .....	10
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>12</b>
2.1 GESTÃO ESTRATÉGICA .....	12
<b>2.1.1 Estratégia.....</b>	<b>13</b>
<b>2.1.2 Direcionamento Estratégico.....</b>	<b>14</b>
2.1.2.1 Gestão Estratégica Competitiva .....	15
2.2 INTELIGÊNCIA COMPETITIVA .....	19
<b>2.2.1 Estrutura de inteligência competitiva.....</b>	<b>20</b>
<b>2.2.2 O ciclo de inteligência competitiva.....</b>	<b>22</b>
2.2.2.1 Planejamento .....	23
2.2.2.2 Coleta de dados.....	24
2.2.2.3 Análise e processamento .....	25
2.2.2.4 Disseminação.....	25
<b>3 MÉTODOS E PROCEDIMENTOS .....</b>	<b>27</b>
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	27
3.2 UNIDADE DE ANÁLISE.....	28
3.3 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS .....	28
3.4 TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS .....	30
<b>4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS.....</b>	<b>32</b>
4.1 A EMPRESA BRADO LOGÍSTICA.....	32
<b>4.1.1 Transporte Intermodal .....</b>	<b>34</b>
4.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COMERCIAL.....	35
<b>4.2.1 Inteligência Comercial .....</b>	<b>36</b>
4.2.1.1 Inteligência de mercado.....	37
4.2.1.2 Área <i>pricing</i> .....	38
4.2.1.3 Projetos logísticos.....	38
4.2.1.4 Resultados.....	39
4.2.1.5 Marketing .....	39
<b>4.2.2 Datamar.....</b>	<b>40</b>
<b>4.2.3 Agenda Comercial .....</b>	<b>40</b>
4.3 APRESENTAÇÃO E RESULTADOS DOS BENEFÍCIOS IC .....	43
<b>4.3.1 Análise das mudanças na área comercial.....</b>	<b>43</b>
<b>4.3.2 Tendências e perspectivas de crescimento.....</b>	<b>46</b>
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>48</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>50</b>

<b>APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTAS.....</b>	<b>52</b>
---	-----------

## 1 INTRODUÇÃO

De acordo com Passos (2005), nos últimos anos, a globalização, além de exigir das organizações uma aceleração na busca de competitividade, implicou também num aumento muito grande na velocidade da tomada de decisões. Considerando o mercado disputado em que estamos inseridos e a competitividade entre as empresas aumentando a cada dia, faz-se necessário uma maior agilidade e eficiência, configurando inteligência no processo de tomada de decisão.

Ainda segundo Passos (2005), a velocidade do desenvolvimento tecnológico e o crescimento do comércio global, mostra que o ambiente atual de negócios está em transformação. Em muitas organizações a consequência de tomar uma decisão por instinto ou intuição pode levar a empresa a perder vendas, participação de mercado e até mesmo a falência.

Desta forma, a globalização leva as organizações a realizarem alianças estratégicas que muitas vezes trazem sinergia comercial e tecnológica.

Nesse contexto, identificou-se uma empresa que, diante do cenário atual, buscou melhorias em sua área comercial.

A Brado é uma empresa de logística, prestadora de serviços de armazenagem, distribuição e transporte, que após a fusão com a ALL - América Latina Logística, passou a operar com transporte ferroviário de cargas, cargas de importação e/ou exportação, em contêineres, com origem e destino aos portos. Com isso, identificou-se um mercado totalmente novo, onde a busca por informações de mercado confiáveis, seria um diferencial na busca da competitividade.

Desta forma, a Brado Logística identificou a necessidade de estruturar a área comercial, implementando uma área de inteligência comercial, fornecendo ferramentas que permitissem acesso às informações e mapeamento de mercado, para um melhor planejamento estratégico e tomada de decisões.

A função inteligência tem se disseminado nos últimos anos nas empresas brasileiras. De acordo com Cazella (2011), a inteligência competitiva pode ser entendida como resultado da análise de informações e dados coletados, que irá embasar decisões.

Para Passos (2005), a inteligência competitiva é uma atividade necessária e ética para a tomada de decisões baseadas na compreensão do ambiente competitivo.

Sendo assim, o presente estudo tem por objetivo compreender os principais benefícios na implementação de uma área de inteligência comercial, para a empresa Brado Logística. Este trabalho apresenta na sua revisão bibliográfica temas relevantes para o entendimento de Gestão Estratégica; Inteligência Competitiva, sua estrutura e ciclo.

Através de um estudo de caso que fez uso de análise de documentos e entrevistas, buscou-se responder aos objetivos propostos. Neste estudo de caso foram entrevistados colaboradores do setor comercial, responsáveis pela venda dos serviços. Durante a apresentação e análise dos dados foram relatadas informações reais do cotidiano da organização, a fim de analisar e descrever com clareza as mudanças estabelecidas na área comercial através da implementação da inteligência comercial. E por fim, compreender os benefícios de se implementar uma área de inteligência comercial, para incrementar os resultados de vendas na empresa Brado Logística.

## 1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

O crescimento global de processos competitivos, o aumento de concorrências, sobrecarga de informações, e a evolução tecnológica, desafiam as empresas pela capacidade de resposta rápida as exigências de mercado.

Portanto, para atender essa realidade global, se faz necessário estar atento as mudanças nas realidades de mercado, modernizando seus processos internos, indiferente de qual seja o nicho da empresa e sua área de atuação, foi pensando nisso que a gestão da Brado Logística observou que precisaria mais do que apenas um time de comerciais, efetuando pesquisas aleatórias de potenciais clientes, sem uma base de informações consistente para poder atuar em um mercado competitivo e acirrado da logística. Vislumbrando essa realidade, se fez necessário algumas adaptações internas, sobre o levantamento e tratamento de dados para tratativas comerciais, pois de acordo com Miller (2002) o ambiente atual dos negócios exige métodos para o levantamento de dados, que quando organizados transformam-se em informação, e as informações quando analisadas, transformam-se em inteligência.

Cazella (2011) afirma que falta de dados não é problema, e que a dificuldade vem da integração e estruturação dos dados, fazendo-se necessário a aplicação de tecnologias, que tem como objetivo garantir a qualidade do processo de inteligência competitiva, permitindo a utilização de dados informacionais e de qualidade.

Diante disto, a Brado Logística identificou que não seria possível operar eficazmente sem um sistema de coleta e análise de informações, e para isso criou-se a área de inteligência comercial, a fim de dar suporte ao setor comercial, fornecendo ferramentas que permitissem informações para o mapeamento de mercado, garantindo maior eficiência no processo decisório.

Considerando como base para estudo, o setor comercial da empresa Brado Logística, e a área de inteligência comercial criada para dar suporte ao time, questiona-se os resultados obtidos através da implementação da área.

Diante do exposto, tem-se o seguinte problema de pesquisa: Quais os benefícios de se implementar uma área de inteligência comercial, para incrementar os resultados de vendas na área comercial do intermodal?

## 1.2 OBJETIVOS

### 1.2.1 Objetivo Geral

Compreender os principais benefícios de se implementar uma área de inteligência comercial, no setor comercial do intermodal.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

- Apresentar a empresa Brado Logística, destacando o setor intermodal.
- Descrever e analisar as mudanças estabelecidas na área comercial através da implementação da inteligência comercial.

- Compreender as perspectivas de crescimento, e incremento de vendas através dos benefícios de se implementar uma área de inteligência comercial.

### 1.3 JUSTIFICATIVA

Nesta nova era em que se constata um ambiente globalizado com muitos avanços tecnológicos que provocam rápidas mudanças no ambiente competitivo, a utilização de inteligência competitiva se tornou muito importante para as organizações.

O mundo competitivo exige cada vez mais profissionais com competência para lidar com pessoas, informações, e tecnologia, resultando na fidelização dos clientes. Aqueles que reconhecem o valor especial das informações sobre os competidores apresentam melhor desempenho em termos de crescimento sustentado de receitas. (PASSOS, 2005).

Tendo em vista a questão problemática e o interesse da empresa em novos clientes, esta justificativa apoia-se em três questões fundamentais, conforme Roesch (2012), a primeira diz respeito quanto à importância do tema, a segunda em relação à oportunidade e a terceira quanto à viabilidade do tema proposto.

De acordo com Prescott e Miller (2002), os programas de inteligência competitiva exigem um papel claramente articulado que decorre do processo de reconhecer as necessidades de informação dos integrantes da organização.

Com base nisso e sabendo-se que a informação é um elemento importante para a tomada de decisão, e que processo de inteligência pode dar sustentação a decisões fundamentais em uma empresa, à elaboração deste projeto torna-se relevante, pois visa compreender os principais benefícios de se implementar uma área de inteligência comercial na empresa Brado Logística. A pesquisa torna-se oportuna por se tratar de um tema atual e relevante para a competitividade entre as empresas.

Este estudo mostra-se viável, pois existe por parte da Brado Logística a disponibilidade em fornecer os dados necessários para a realização do presente trabalho, favorecendo então, uma importante ligação entre o projeto acadêmico e a execução das atividades na empresa, viabilizando assim, novas oportunidades de trabalho.

A pesquisa neste âmbito torna-se imprescindível, como meio de trabalho e crescimento acadêmico, porque liga a teoria com questões práticas. Para a pesquisadora, este estudo apresenta-se viável, pois não existe dificuldade no acesso as informações, tanto nas pesquisas bibliográficas e documentais, como nas entrevistas com as pessoas envolvidas no processo analisado.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo abordará conceitos e teorias de autores que tratam sobre Gestão Estratégica e Inteligência Competitiva. Tem como objetivo propiciar a partir dos conceitos apresentados uma melhor compreensão do estudo de caso a ser apresentado posteriormente.

### 2.1 GESTÃO ESTRATÉGICA

Gestão em um contexto empresarial corresponde a um conjunto de atividades executivas de administração gerencial, que mobiliza recursos e capacidades específicos para a realização de atividades planejadas, mediante o uso adequado de instrumentos, conceitos e técnicas, no sentido de alcançar metas de desempenho, bem como os objetivos organizacionais.

Costa (2011) conceitua gestão estratégica, como um processo sistemático, planejado, gerenciado, executado e acompanhado pela liderança da alta administração. Comprometendo e envolvendo gerentes e colaboradores da organização.

Tem a finalidade de assegurar o crescimento, a continuidade e a sobrevivência da organização através de adaptações contínuas da sua estratégia, sua capacitação e estrutura. Possibilitando também enfrentar possíveis mudanças no seu ambiente interno ou externo. (COSTA, 2011).

Para se ter uma boa gestão é importante fazer uma análise da situação atual dos negócios, a formulação de objetivos e estratégias e um processo de implementação e avaliação que garanta o desenvolvimento das estratégias e objetivos.

A gestão estratégica é um termo amplo que abrange a determinação da missão e os objetivos da organização no contexto de seus ambientes externo e interno. Desse modo, segundo Wright, Kroll e Parnell (2010, p. 24), “gestão estratégica pode ser vista como uma série de passos em que a alta gestão deve realizar as tarefas a seguir”:

- (a) Analisar oportunidades e ameaças ou limitações que existem no ambiente externo;
- (b) Analisar os pontos fortes e fracos de seu ambiente interno;

(c) Estabelecer a missão organizacional e os objetivos gerais;

(d) Formular estratégias (no nível empresarial, no nível de unidades de negócios e no nível funcional) que permitam à organização combinar os pontos fortes e fracos da organização com as oportunidades e ameaças do ambiente;

(e) Implantar as estratégias; e

(f) Realizar atividades de controle estratégico para assegurar que os objetivos gerais da organização sejam atingidos.

A gestão estratégica começa com uma visão do que a empresa é e o que se tornará. Baseado nas suas competências, as estratégias são implantadas, acompanhadas pelos gestores, e alinhadas ao ambiente externo, para realizar as metas da organização.

### **2.1.1 Estratégia**

Não existe uma definição única para estratégia, porém de uma forma geral, estratégia significa o plano ou método utilizado para o alcance de um objetivo ou resultado, o objetivo é melhorar o posicionamento da organização ou empresa, no mercado onde atua.

Atualmente, num mercado altamente competitivo, é essencial que as empresas mantenham uma boa estratégia competitiva, e para isso, é importante utilizar conceitos e definições mais específicas e aprofundadas com base nos autores que definem estratégia.

Estratégia refere-se aos planos dos superiores da administração para alcançar resultados consistentes, com a missão e os objetivos gerais da organização. (WRIGHT, KROLL, PARNELL, 2010).

Para Andrews (1971), estratégia é um padrão de objetivos, propósitos, metas e políticas e planos essenciais para a realização destes objetivos, a fim de definir que negócio a companhia será e onde está.

Já Porter (2004) define que estratégia é a criação de uma posição lógica e valiosa envolvendo um conjunto diferente de atividades, ou seja, determina uma posição competitiva.

Reconhecendo que a estratégia possui múltiplas definições, Mintzberg (2009) apresentou as cinco formas de entendê-la, ou seja, os cinco P's da estratégia:

- (1) Estratégia como um plano: um direcionamento ou curso de ação para o futuro;
- (2) Estratégia como pretexto: se define como uma manobra para enganar um concorrente;
- (3) Estratégia como padrão: é a consistência de ações ao longo do tempo;
- (4) Estratégia como posição: localizar a empresa em relação ao ambiente interno e externo significa definir pares produtos/mercados;
- (5) Estratégia como perspectiva: olhar para dentro da organização, maneira fundamental de fazer as coisas.

As variadas definições de estratégia não competem em si, cada definição contribui com algo mais no entendimento e na compreensão do que é estratégia, desta forma, podemos dizer que estes conceitos se complementam.

Entende-se que a estratégia portanto é ponto fundamental para o alcance do sucesso, seja de um projeto, seja de uma empresa, pois define o ponto de partida e o ponto final de um planejamento.

### **2.1.2 Direcionamento Estratégico**

Um adequado diagnóstico estratégico dá recomendações para algumas escolhas e, sobretudo, para o estabelecimento das prioridades de ação.

Para Costa, (2011), esse processo permite selecionar as prioridades em função da gravidade dos problemas enfrentados pela empresa e estabelecer um sequenciamento lógico nos processos de interferência, começando pelos problemas diagnosticados como os mais importantes e mais graves para a sustentabilidade e o crescimento da companhia.

Portanto eleger a sequência mais apropriada em cada caso é um procedimento que poucas empresas têm sabido aplicar com sucesso. (COSTA, 2011).

Isso demonstra o quão se faz importante o foco dentro das organizações, pois ele é responsável pelo direcionamento estratégico dito acima.

Na continuidade será descrito um ponto de prioridade no direcionamento estratégico, cabe salientar que na prática, o número de alternativas é muito maior, levando a presidência

da organização a uma avaliação mais detalhada sobre por onde e como iniciar, uma vez que nem todos os problemas estratégicos de uma empresa poderão ser tratados de imediato. (COSTA, 2011).

### 2.1.2.1 Gestão Estratégica Competitiva

Segundo Costa (2011), a competitividade da organização é um dos principais itens de foco no direcionamento estratégico de uma organização. Entende-se, como competitividade o produto de uma rixa da instituição em comparação com seus concorrentes na busca da preferência de seus clientes e de seu mercado, esse conceito também se aplica na disputa dos melhores fornecedores de recursos, tanto de pessoas, como de matéria prima, tecnologias e recursos financeiros.

Por isso a importância da inteligência nas empresas, para identificar os fatores do ambiente e posicionar-se visando a competitividade.

Para Porter (2004), a essência da formulação de uma estratégia competitiva é relacionar a organização ao seu meio ambiente.

As cinco forças competitivas de Porter, conforme a figura 1, é um modelo de análise que explica os fatores que influenciam o mercado e que afetam as empresas na oferta de seus produtos, ou prestação de serviços. Tem como finalidade analisar a competição/concorrência de empresas de vários setores da economia.

Esta ferramenta permite a empresa estabelecer estratégias eficientes, que possibilitam obter vantagens competitivas perante seus concorrentes. (PORTER, 2004).

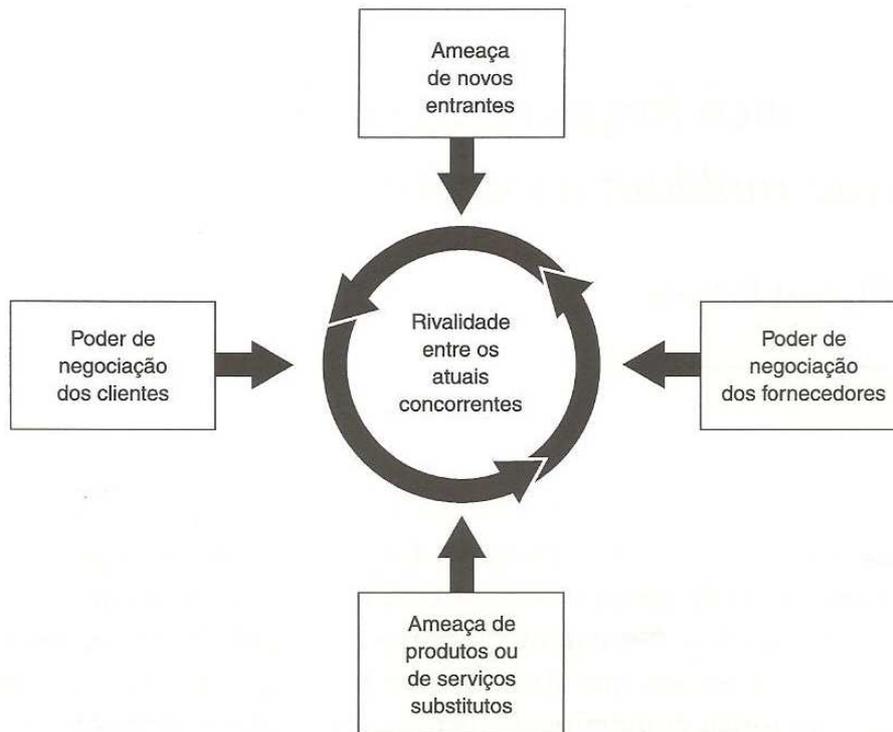
Atualmente o principal desafio para as empresas é vencer o aumento da concorrência, decorrente da globalização e dos mercados em expansão.

Segundo Porter (2004), o grau da concorrência em uma indústria depende das cinco forças competitivas, e o conjunto dessas forças é que determina o potencial de lucro final.

A chave da competição eficaz está em a empresa encontrar uma posição no mercado a partir da qual possa influenciar essas cinco forças em seu benefício, ou defender-se contra elas. (WRIGHT, KROLL, PARNELL, 2010).

Para Rodrigues e Riccardi (2007), a teoria das cinco forças de Porter, pode ser considerada a justificativa lógica para a necessidade da inteligência competitiva nas organizações e nos negócios, pois posiciona-se favoravelmente em relação aos seus competidores concorrentes.

Figura 1 – Cinco Forças Competitivas



Fonte: Porter, 2004.

(1) Rivalidade entre concorrentes: Essa é a força que determina melhor a competitividade de mercado, disputa de posição. Para analisar esse fator, deve-se considerar as atividades dos concorrentes diretos, aqueles que vendem o mesmo produto. Os fatores a serem respeitados são: o número de concorrentes, diversidade dos concorrentes e publicidade.

(2) Barreira a entrada de concorrentes: São fatores que dificultam o surgimento de novos concorrentes. As principais barreiras a serem analisadas são: Economia de escala, patentes e direitos, necessidades de capital e acesso aos canais de distribuição.

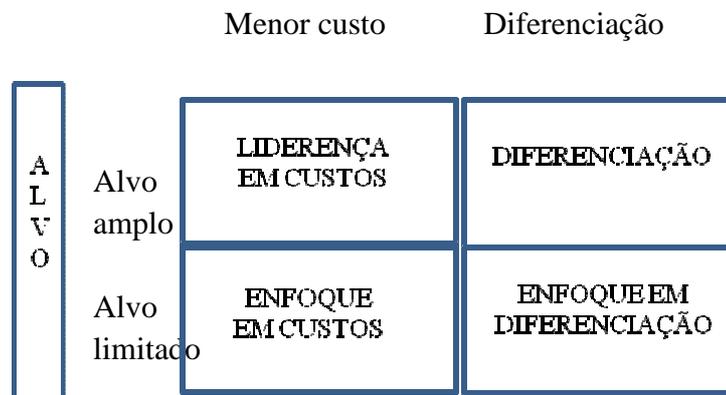
(3) Poder de barganha dos clientes: Este fator está relacionado com o poder de decisão dos consumidores entre as marcas, principalmente levando em consideração qualidade e preço. Alguns aspectos importantes a serem analisados são: disponibilidade de informação em relação ao produto e existência de produtos substitutos.

(4) Poder de barganha dos fornecedores: Análise parecida aos fatores de barganha do cliente, porém, voltados aos fornecedores de insumos e serviços à empresa. O fornecedor tem o poder de negociar quando existem poucas empresas fornecedoras e grau de diferenciação dos insumos.

(5) Bens substitutivos: São aqueles produtos que não são os mesmos, mas atendem as mesmas necessidades, no geral não são concorrentes primários, nem com a mesma intensidade dos demais, porém são relevantes. Um fator a ser estudado é se o produto produzido pela empresa passa a ser obsoleto com o tempo, para evitar isso é necessário investimento em pesquisa.

Porter 2004, explica que ao enfrentar as cinco forças competitivas, existem três abordagens estratégicas genéricas potencialmente bem-sucedidas para superar as outras empresas em uma indústria, conforme a figura 2: Liderança em custo, diferenciação e enfoque.

Figura 2 – Três Estratégias Genéricas



Fonte: PORTER, 2004.

De acordo com Porter (2004), a liderança em custo significa dar ênfase à produtividade e à eficiência, privilegiando os processos de produção, o ganho da experiência e o uso da escala. A diferenciação se baseia na oferta de produtos únicos, buscando a fidelidade do cliente através da qualidade ou do melhor desempenho de produtos e serviços. Já a estratégia de foco, visa atender nichos específicos de mercados. A estratégia adotada no nicho pode ser tanto foco na diferenciação como foco em custos.

Desta forma é importante identificar qual é a estratégia utilizada pelos seus principais concorrentes de mercado, seja ela a diferenciação com fortes investimentos em marketing,

seja o foco abordando um segmento de mercado específico ou seja a liderança em custo investindo e produzindo em escala.

Zanluchi (2012) explica que a estratégia competitiva genérica, trata do posicionamento de uma empresa com o objetivo de aumentar o valor de suas características a fim de se diferenciar de seus concorrentes.

A estratégia competitiva é a formulação de um plano, que vai determinar como a empresa deve competir, quais as metas e as políticas necessárias para tornar viáveis estas metas, mas para isso é necessário observar o ambiente que a empresa está inserida. (ZANLUCHI, 2012).

De acordo com Wright, Kroll, Parnell (2010), a técnica swot é uma ferramenta utilizada para fazer análise de ambientes. É empregada em processos de planejamento estratégico, avaliação da situação da organização e de sua capacidade de competição no mercado. Essa técnica contribui para a formação das estratégias competitivas através da identificação dos pontos fortes e pontos fracos, que são os fatores internos da organização, e as ameaças e oportunidades, que são fatores externos da organização.

O objetivo da análise é fazer que a empresa se posicione para beneficiar-se, obtendo vantagens em oportunidades do ambiente, e se previna de ameaças ambientais. Assim como enfatizar os pontos fortes e minimizar o impacto dos pontos fracos.

A análise swot envolve os ambientes interno e externo da empresa. O modelo trata das forças e fraquezas em dimensões-chave como desempenho e recursos financeiros, recursos humanos, instalações e capacidades de produção, participação de mercado, percepções do consumidor sobre a qualidade, preço e disponibilidade do produto, e comunicação organizacional. (FERREL *et.al.*, 2000, p.62).

As técnicas para realizar a análise swot devem funcionar como uma espécie de filtro, de forma que as informações ambientais cheguem ao processo decisório da empresa.

Wright, Kroll, Parnell (2010), diz que os recursos que constituem os pontos fortes e fracos internos de uma empresa são os recursos humanos, os organizacionais e os físicos.

Analisar o ambiente interno e externo de uma organização, e identificar suas necessidades perante os concorrentes, determina a busca pela competitividade nos negócios. Desta forma explica-se a necessidade da inteligência competitiva nas organizações, pois possui embasamento teórico a ser aplicado pelas empresas que buscam diferenciar-se no mercado.

## 2.2 INTELIGÊNCIA COMPETITIVA

A inteligência competitiva é fundamental para as organizações que necessitam ser competitivas frente a um mercado em franca expansão. (CAZELLA, 2011).

Vencer o aumento da concorrência é o principal desafio das empresas.

Valentim (2002, *apud* Cazella, 2011 p.12), define o conceito de inteligência competitiva, como:

A inteligência competitiva é o processo que investiga o ambiente onde a empresa está inserida, com o propósito de descobrir oportunidades e reduzir os riscos, bem como diagnostica o ambiente interno organizacional, visando ao estabelecimento de estratégias de ação a curto, médio e longo prazos.

Ainda Cazella (2011), inteligência competitiva, é o resultado da análise de dados e informações, onde o conhecimento é que determina as tomadas de decisões.

Para Miller (2002), a inteligência competitiva trata da análise das informações sobre o mercado e da geração de recomendações para os que decidem dentro das empresas.

Ainda Miller (2002), explica que o processo de inteligência baseia-se no entendimento de que os gestores precisam estar sempre bem informados sobre questões fundamentais de negócios de maneira formal e sistemática.

Como definida pela *Society of Competitive Intelligence Professionals* (SCIP), inteligência é “...o processo da coleta, análise e disseminação éticas de inteligência acurada, relevante, específica, atualizada, visionária e viável com relação as implicações do ambiente dos negócios, dos concorrentes e da organização em si”. (MILLER, 2002, p. 35).

Segundo Teixeira Filho (2003), inteligência competitiva, é um processo organizacional apoiado em ferramentas adequadas para captura, análise, contextualização e disseminação de informações sobre mercado, onde o objetivo é tornar a tomada de decisões mais ágil, gerando a racionalização do uso do tempo e das fontes de informação, além da redução de custos.

Portanto a metodologia da inteligência competitiva é monitorar o ambiente competitivo.

Ainda Teixeira Filho (2003, p.99), os principais objetivos de um sistema de inteligência competitiva, são: “obter informação, apoiar projetos, apoiar treinamentos e o aprendizado contínuo, fazendo um monitoramento do ambiente competitivo”.

Passos (2005), diz que inteligência competitiva é a maneira de prover as empresas de um programa sistemático de coleta, análise e comunicação da informação sobre as atividades dos concorrentes e tendências gerais dos negócios, com o objetivo de atingir metas.

Ainda Passos (2005), a inteligência competitiva agrega valor à coleta de informações e ao planejamento estratégico ao implantar um sistema disciplinado não apenas à coleta de informações, mas também ao realizar análises e disseminar seus resultados de forma que sejam úteis as necessidades dos tomadores de decisões.

Rodrigues e Riccardi (2007), diz que a inteligência competitiva deve ser entendida como um processo sistêmico que transforma dados esparsos em conhecimento estratégico.

Passos (2005, p.38), “a IC é a geração de discernimentos que contribuem para a tomada de melhores decisões de negócios”.

Miller (2002), diz que a inteligência competitiva, concentra-se nas perspectivas atuais e potenciais quanto a pontos fortes, fracos e nas atividades de organizações que tenham produtos ou serviços similares dentro de um setor da economia.

Porter (2004), explica a necessidade de um sistema de inteligência sobre o concorrente, em resposta para esta questão, existe a necessidade de dados. E que esses dados de inteligência sobre os concorrentes que podem vir de diversas fontes. A compilação dos dados para uma análise sofisticada exige a necessidade de um mecanismo organizado, para assegurar a eficiência do processo.

### **2.2.1 Estrutura de inteligência competitiva**

Segundo Passos (2005), os principais desafios de estruturação da atividade de inteligência nas empresas podem ser divididos da seguinte forma: administração de expectativas, faixa de atuação e grau tático-estratégico, qualificação dos procedimentos e dos profissionais, compreensão do ciclo de maturação e a relação entre o encaixe na estrutura organizacional e a estratégia de comunicação.

Teixeira Filho (2003), explica que a inteligência competitiva pode ser vista como uma pirâmide de quatro lados, composta de pessoas, processos, informações e tecnologia.

(a) Pessoas: abrange seleção, treinamento, alocação e gestão das equipes que irão atuar em inteligência competitiva na organização;

(b) Processos: refere-se aos processos e atividades relacionadas à inteligência competitiva;

(c) Informações: compreende as informações existentes no universo de interesse da organização e que serão manuseadas pelo time de pessoas nos processos de inteligência competitiva;

(d) Tecnologia: envolve toda a infraestrutura de TI para suportar os processos de inteligência competitiva na organização.

Miller (2002) identifica alguns fatores fundamentais da função de inteligência, para garantir o funcionamento de um processo de inteligência eficaz:

(a) os valores culturais, como compartilhamento de informações, chefes dispostos a acolher e avaliar acuradamente contribuições dos funcionários, capacidade de adaptação às mudanças do mercado e a disposição de ajustar os processos organizacionais de maneira a capacitá-los a enfrentar essas mudanças;

(b) fatores estruturais, como a naturalidade da interação entre os chefes e a equipe da inteligência, e a colocação dessa mesma equipe próxima a esses chefes, responsáveis pelas decisões (note-se que as tecnologias da comunicação digital redefiniram o conceito de “proximidade”, reduzindo e, em muitos casos, eliminando a necessidade de colocar fisicamente próximo os integrantes da equipe);

(c) fatores comportamentais, como mecanismos de sustentação da coleta e compartilhamento da informação e mecanismos destinados a recompensar quem ajuda e a punir quem atrapalha.

Segundo Teixeira Filho (2003), para iniciar um projeto de inteligência competitiva numa organização, é necessário seguir um conjunto básico de passos:

1 - Definir temas de interesse;

2 - Mapear o ambiente competitivo;

3 - Identificar as fontes de informações pertinentes;

4 - Efetuar uma pesquisa preparatória de material básico, para que se possa constituir um contexto de análise;

5 - Definir a estratégia de coleta de informações;

6 - Implantar a atividade de pesquisa, coleta e registro das informações;

7 - Identificar pessoas com expertise, para darem apoio técnico à análise;

8 - Definir os métodos de análise que serão utilizados;

9 - Criar as bases de dados de referência para cada tema.

As empresas precisam se organizar para desempenhar a função de inteligência na prática, elas precisam criar um departamento para planejar e desempenhar as funções, desde a coleta dos dados, a um coordenador de inteligência que realize a compilação, catalogação e a comunicação. (PORTER, 2004).

Passos (2005) descreve os primeiros passos para estabelecer um programa de inteligência competitiva, conforme as palavras de Jan Herring, um participante da Sociedade dos Profissionais de IC, onde o primeiro passo é ter certeza de que a direção da organização entende o valor da inteligência competitiva, pois se a atividade não for valorizada, a mesma não será desenvolvida a contento, e faltarão recursos para implantação. O segundo passo é entender as necessidades e como o programa poderá atender essas necessidades, e o terceiro passo é construir redes de pessoas que farão o trabalho e desenvolverão as habilidades necessárias à produção de inteligência compreensível e comunicação eficaz.

### **2.2.2 O ciclo de inteligência competitiva**

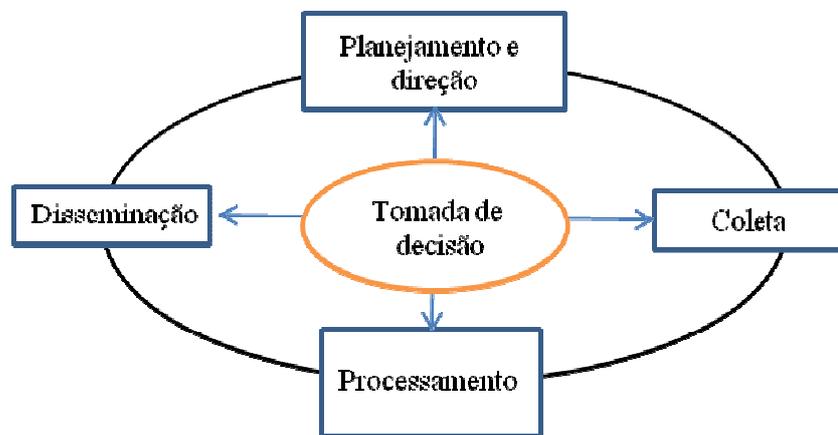
Cazella (2011), explica que o ciclo da inteligência competitiva inclui a efetivação de várias técnicas e etapas especializadas de inteligência, as quais atuam sobre os dados, as informações e o conhecimento obtido a partir de bases internas ou externas à empresa. Neste caso são bases que apresentam dados informacionais que representam valor agregado para a realização da inteligência competitiva.

Sendo assim, Miller (2002, p. 82) afirma: “Para bem conduzir as funções componentes das quatro fases do ciclo da inteligência os profissionais necessitam valer-se de conjuntos específicos de habilidades”.

Miller (2002) apresenta na figura 3, as quatro fases do ciclo de inteligência competitiva.

- (1) Identificar as necessidades de inteligência;
- (2) Colher informações sobre fatos relativos ao ambiente externo;
- (3) Analisar e sintetizar as informações;
- (4) Disseminar a inteligência resultante entre os responsáveis pelas decisões.

Figura 3 – Ciclo Inteligência Competitiva



Fonte: MILLER, 2002.

#### 2.2.2.1 Planejamento

De acordo com Cazella (2011), planejar e estabelecer os objetivos de forma clara constitui os primeiros passos para iniciar o processo da inteligência competitiva.

Debortoli (2002, *apud* Cazella, 2011) explica que os objetivos geralmente se apresentam em forma de perguntas que são formuladas com a intenção de atingir um alto grau de detalhamento, que tem como finalidade auxiliar na consecução das próximas etapas do processo. Seu objetivo é identificar a necessidade de dados a fim de fornecer um produto de inteligência a um usuário.

Nesta fase, de acordo com Miller (2002), a equipe de inteligência identifica as necessidades dos responsáveis pelas principais decisões da empresa.

Para Passos (2005), a atividade de planejamento, visa identificar os tópicos de inteligência ou as necessidades da empresa e de seus executivos.

É preciso compreender e identificar as necessidades da empresa, a compreensão, a comunicação e a objetividade formam a base de um projeto consistente.

#### 2.2.2.2 Coleta de dados

A coleta de dados, de acordo com Debortoli (2002, *apud* Cazella, 2011) é a etapa da reunião de dados e informações necessários à produção de conhecimento. Esta etapa está estruturada em três fases:

(a) Determinar a disponibilidade e a qualidade das informações para apoiar o desenvolvimento da pesquisa.

(b) Identificar a informação almejada, a fim de que a pesquisa obtenha sucesso.

(c) A coleta propriamente dita.

Nesta fase, bases de dados consistentes e bem estruturadas, são excelentes fontes de pesquisa.

Miller (2002), explica que nesta etapa de coleta de dados, a equipe obtém informações relevantes a partir de fontes primárias e secundárias. E também determina os processos de coleta mais adequados e os modelos analíticos. As fontes primárias são obtidas de analistas, consultores, colunistas e também consumidores, fornecedores e integrantes de áreas como comunicação corporativa ou relações com investidores, já as secundárias são fontes impressas e eletrônicas, como bancos de dados comerciais e publicações periódicas.

A atividade principal é a coleta de informações propriamente dita. (PASSOS, 2005).

Neste contexto, é necessário saber distinguir e conduzir adequadamente as fontes primárias e secundárias, e principalmente reconhecer algumas irregularidades na informação, sabendo diferenciar hipóteses e suposições.

### 2.2.2.3 Análise e processamento

O processamento é a fase fundamental da inteligência, é quando envolve a conversão das informações coletadas em uma forma inteligível pelos analistas e estrategistas organizacionais, através do processo de análise. (DEBORTOLI, 2002 *apud* CAZELLA, 2011).

Esta fase consiste na agregação de valor, aos dados coletados.

Miller (2002) compara a fase de análise, como uma característica de pesquisa científica, onde é necessário formular uma proposição e determinar a validade de suas suposições, bem como a probabilidade dos consequentes impactos.

A criação da base de conhecimento dá-se quando ocorre o processamento da informação, e a análise é a transformação da informação em inteligência. (PASSOS, 2005).

Ou seja, a efetivação da análise e a elaboração de um relatório com inteligência para a tomada de decisão na organização.

Miller (2002) explica que a terceira fase é sempre o maior desafio profissional, pois exige analisar as informações, transformá-las e aperfeiçoada, em inteligência.

### 2.2.2.4 Disseminação

A disseminação constitui na distribuição do conhecimento elaborado, aos decisores para a tomada de decisões.

Para Miller (2002), não importa a forma ou formatação em que são entregues os resultados, sejam eles relatórios, sumários ou exposições, o essencial é a eficácia na disseminação dos resultados.

Ainda Miller (2002), é a fase que envolve a concreta transmissão e apresentação da inteligência aos responsáveis pelas decisões. O profissional da inteligência deve usar todas as suas habilidades de pesquisa, criatividade e intuição.

Passos (2005), diz que a disseminação é a apresentação do resultado do trabalho de inteligência, para que os usuários possam tomar as decisões.

Debortoli (2002, *apud* Cazella, 2011) explica que, após a disseminação do conhecimento, o ciclo de inteligência é ativado após o surgimento de novas necessidades de coleta ou processamento de informações, novas exigências informacionais, retroalimentando o processo de inteligência.

Para a disseminação e compartilhamento da IC as empresas usam a intranet ou portais corporativos, é importante que as informações estejam acessíveis, porém a informação deve ser levada aos tomadores de decisão, ou seja, as ações de distribuição e comunicação devem ser efetivas aos gestores da organização.

### 3 MÉTODOS E PROCEDIMENTOS

Neste capítulo, serão apresentados os métodos e procedimentos utilizados no desenvolvimento do projeto em questão, apresentando as técnicas de coleta e análise de dados efetuadas.

#### 3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

O trabalho em questão estuda os principais benefícios de se implementar uma área de inteligência comercial, no setor comercial do intermodal da empresa Brado Logística. Trata-se de um estudo de caso, utilizando o método de pesquisa qualitativa, de natureza exploratória.

Yin (2001), afirma que o estudo de caso, representa uma maneira de se investigar um tópico empírico. Já para Vergara (2000), o estudo de caso tem caráter de profundidade e detalhamento.

Para Schramm (1971, *apud* Yin, 2001), a principal tendência em um estudo de caso, é tentar esclarecer uma decisão ou um conjunto de decisões; o motivo pelo qual foram tomadas, como foram implementadas e com quais resultados.

A pesquisa qualitativa, segundo Roesch (2012), procura identificar o que é comum, mas permanece aberto para perceber a individualidade e os vários significados, sem enfatizar uma média estatística.

Vergara (2000), diz que a pesquisa exploratória é realizada em uma área na qual não há muito conhecimento acumulado e sistematizado.

Desta forma, este trabalho é classificado como um estudo de caso, pois examina a área de inteligência comercial, visto que estuda unicamente a empresa Brado Logística através do levantamento dos dados, caracterizado como exploratório porque busca explorar e compreender os principais benefícios da implementação desta área no intermodal, justificando a aplicabilidade do método qualitativo buscando identificar a individualidade dos benefícios.

### 3.2 UNIDADE DE ANÁLISE

A pesquisa qualitativa será realizada tendo como unidade de análise o setor comercial da empresa Brado Logística objetivando a compreensão dos principais benefícios de se implementar uma área de inteligência comercial, no setor comercial do intermodal.

A Brado é uma empresa de logística, prestadora de serviços de armazenagem, distribuição e transporte, e após a fusão com a ALL - América Latina Logística, seu foco é operar com transporte ferroviário, atendendo fortemente o mercado de contêineres.

Pioneira no transporte intermodal de contêineres, no Brasil e América Latina, atende os mercados de exportação e importação com terminais rodoferroviários localizados em pontos estratégicos, para escoamento de cargas aos principais portos brasileiros.

### 3.3 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS

A técnica de coleta de dados a ser utilizada neste estudo, será a pesquisa bibliográfica em livros, incluindo matérias recentes sobre o assunto abordado e, a pesquisa de campo. Nesta incluem-se as entrevistas, observações, análise de documentos e medidas estatísticas, se necessárias.

Para responder o objetivo específico 1, apresentar a empresa Brado Logística destacando o setor intermodal, será utilizada a técnica de coleta de dados de análise de documentos.

Para o objetivo específico 2, descrever e analisar as mudanças estabelecidas na área comercial através da implementação da área de inteligência comercial, será utilizada a técnica de coleta de dados de análise de documentos e entrevistas com funcionários do setor comercial.

Para Roesch (2012), a análise de documentos é uma das fontes mais utilizadas em trabalhos de pesquisa em Administração, que servem para complementar as entrevistas.

Foster (1994, *apud* Roesch, 2012), diz que os documentos têm um valor em si mesmo, pois representam sistemas e estruturas da organização. A análise permite entender situações e

conceituar a organização com base numa visão de dentro, em contraste com métodos que se propõem testar hipóteses e partem de uma visão de fora, em que o pesquisador se distancia da realidade pesquisada e utiliza instrumentos estruturados em conceitos externos.

Os documentos analisados foram o contrato social, material institucional e site da empresa. Para descrever a área de inteligência comercial, foi analisada uma apresentação chamada Planejamento Estratégico Comercial, apresentada pela diretoria da empresa.

Para o objetivo específico 3, compreender as perspectivas de crescimento e incremento de vendas através dos benefícios de se implementar uma área de inteligência comercial, serão realizadas entrevistas em profundidade com funcionários do setor comercial, utilizando como critério colaboradores que participaram do processo de implementação da inteligência comercial.

A abordagem das entrevistas será a partir de alguns tópicos, como por exemplo: os principais benefícios que a implementação da área de inteligência comercial trouxe para o setor comercial; as mudanças estabelecidas no setor comercial após a implementação da inteligência; e o comparativo do volume de vendas de transporte de contêiner para o intermodal; assim como vários preceitos necessários para o levantamento dos dados.

No quadro 1, apresenta-se de forma detalhada a coleta de dados.

Quadro 1: Coleta dados

<b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b>	<b>TIPO DE COLETA</b>	<b>OBSERVAÇÃO</b>
Apresentar a empresa Brado Logística destacando o setor intermodal	Análise de documentos	Contrato Social Material Institucional Site empresa
Descrever e analisar as mudanças estabelecidas na área comercial através da implementação da inteligência comercial	Análise de documentos  Entrevistas	Apresentação Planejamento Estratégico Comercial Site Datamar Sistema agenda comercial Relatórios inteligência mercado Entrevistas - 4 Gerentes Comerciais
Compreender as perspectivas de crescimento e incremento de vendas através dos benefícios de se implementar uma área de inteligência Comercial	Entrevistas	Entrevistas - 4 Gerentes Comerciais

Fonte: Elaborado pela autora.

Segundo Roesch (2012), a entrevista em profundidade é a técnica fundamental da pesquisa qualitativa, que tem como objetivo primário, entender o significado que os entrevistados atribuem a questões e situações em contextos que não foram estruturados anteriormente a partir das suposições do pesquisador.

A coleta de dados foi realizada no período de agosto a outubro de 2015. As entrevistas ocorreram entre 19 a 23 de outubro de 2015. Desta forma foi possível realizar a análise deste estudo.

No quadro 2, identifica-se a lista de entrevistados por corredor/região, descrevendo o cargo dos colaboradores, porém preservando seus nomes.

Quadro 2: Lista de Entrevistados

<b>ENTREVISTADO</b>	<b>CARGO</b>	<b>TERMINAL</b>
Entrevistado 1	Gerente Comercial	Corredor RS
Entrevistado 2	Gerente Comercial	Corredor PR
Entrevistado 3	Gerente Comercial	Corredor Larga SP
Entrevistado 4	Gerente Comercial	Corredor MERCOSUL

Fonte: Elaborado pela autora.

### 3.4 TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS

A técnica de análise dos dados utilizada no método qualitativo será a análise de conteúdo.

Vergara (2000), explica que a análise dos dados refere-se á seção na qual se apresenta ao leitor como foram tratados os dados coletados, justificando que tal tratamento é adequado aos propósitos do projeto.

Segundo Roesch (2012), por se tratar de uma pesquisa qualitativa, a análise dos dados ocorre através da análise do conteúdo, que consiste na análise de textos, já que as informações colhidas são apresentadas na forma de texto. Esta é a forma mais comum na apresentação de dados para este tipo de pesquisa.

Roesch (2012, p.169), “A validade da pesquisa depende da habilidade, competência e seriedade do pesquisador”.

## 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS

Este capítulo tem como objetivo apresentar com base nos documentos analisados, material institucional, site da empresa e entrevistas, os objetivos deste estudo que são: apresentar a empresa Brado Logística, destacando o setor intermodal, descrever e analisar as mudanças estabelecidas na área comercial através da implementação da inteligência comercial, e as perspectivas de crescimento e incremento de vendas através dos benefícios de se implementar uma área de inteligência comercial.

### 4.1 A EMPRESA BRADO LOGÍSTICA

Para a apresentação da empresa Brado Logística, a análise é proveniente dos documentos institucionais, contrato social e informações do site da empresa.

A Brado Logística foi constituída em abril de 2011, unindo o transporte de contêineres da América Latina Logística (ALL) e a cultura e gestão da Standard Logística, bem como a experiência e conhecimento de ambas no segmento logístico. Criada para atender fortemente o mercado de contêineres, a Brado possibilita o acesso ao modal ferroviário para o varejo de pequenos, médios e grandes embarcadores, aliada aos serviços de armazenagem, distribuição e terminais de contêineres. (BRADO, 2015a).

Tem como acionistas os grupos: ALL, BRZ Investimentos, Deminvest e CAIXA. (BRADO, 2015c).

A visão estratégica da empresa é ser o melhor operador ferroviário independente do MERCOSUL. Sua missão é prover soluções logísticas sustentáveis, seguras e econômicas, por meio da intermodalidade. (BRADO, 2015d).

Sua cultura está baseada em: (BRADO, 2015a).

- (a) Integridade, trabalho duro, paixão e competência;
- (b) Comunicação direta, transparente, visível e sem rodeios;
- (c) O projeto social é gerar lucro e compartilhar o sucesso;
- (d) Busca de resultados através de pessoas;

- (e) Decisões baseadas em receitas, custos e fluxo de caixa;
- (f) Buscar, treinar, avaliar, reter e premiar os talentos;
- (g) Não estar preso a dogmas e hierarquias para atender o cliente e entregar o resultado.

A empresa oferece aos seus clientes os seguintes serviços: (BRADO, 2015a).

- (a) Armazenagem: com estruturas que permitem o abastecimento de produtos multi-temperaturas, cargas de mercado interno ou externo;
- (b) Distribuição: oferecendo serviços com segurança e qualidade na entrega dos produtos, desde a saída até os pontos de venda;
- (c) Terminais de contêineres: com infraestrutura completa para atender o mercado exportador.
- (d) Transporte ferroviário: operando nos terminais intermodais com operações rodoferroviárias, transportam cargas para o escoamento de mercado externo, bem como para o transporte de cargas de importação, com origem e destino aos portos brasileiros.

A Brado possui seis unidades de armazenagem com câmaras multi-temperatura para produtos refrigerados e secos, localizadas em Esteio (RS), Itajaí (SC), Cambé (PR), Colombo (PR), Cubatão (SP) e Bauru (SP). (BRADO, 2015a).

Além de terminais intermodais ferroviários que transportam cargas refrigeradas e secas em contêineres pela ferrovia. Os terminais intermodais estão localizados em: (BRADO, 2015a).

Rio Grande do Sul: Uruguaiana, Cruz Alta, Esteio, Porto Alegre e Rio Grande;

Paraná: Cambé, Cascavel, Guarapuava, Araucária, Ponta Grossa e Paranaguá;

São Paulo: Araraquara, Tatuí e Sumaré;

Mato Grosso: Rondonópolis;

Argentina: Zárate.

Atualmente a empresa conta com 2.300 vagões, 38 locomotivas, 3.000 contêineres dry e reefer, 300 caminhões de terceiros contratados por dia, e uma equipe de 1.500

colaboradores, sendo que 40 trabalham no desenvolvimento de sistema próprio. (BRADO, 2015a).

As unidades de armazenagem e terminais intermodais rodoferroviários possuem infraestrutura completa de serviços, oferecendo inteligência logística aos seus clientes.

#### **4.1.1 Transporte Intermodal**

No Brasil e na América Latina, a Brado é a pioneira no transporte intermodal de contêineres atendendo aos mercados de exportação e importação. Localizados em pontos estratégicos, os terminais rodoferroviários proporcionam menores custos, maior segurança e confiabilidade. (BRADO, 2015a).

Além de transportar produtos com alto valor agregado, também são transportados produtos de diversos segmentos como da indústria alimentícia com temperatura controlada, construção civil, siderurgia, florestal, petroquímico, fertilizantes, commodities e de consumo. (BRADO, 2015a).

Com conhecimento e estrutura logística consolidada para dar suporte às operações, a Brado está preparada para oferecer serviços logísticos completos de acordo com as necessidades de cada cliente: frete competitivo, regularidade no fluxo, segurança no transporte, estufagem de contêineres com peso máximo, depósito de vazios no interior, operações intermodais, áreas de armazenagem e centros de distribuição estratégicos, acesso aos principais portos do país, caminhões próprios, agregados e de terceiros, e eficiência operacional com a melhor relação custo x benefício. (BRADO, 2015a).

Na figura 4 visualiza-se a operação de um terminal intermodal da Brado Logística.

Figura 4 – Terminal Intermodal



Fonte: Site Brado.

#### 4.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COMERCIAL

Após a criação da Brado, operando com transporte ferroviário de contêineres, identificou-se a necessidade de estruturar a área comercial da empresa, fornecendo ferramentas que permitissem o mapeamento de mercado, com acesso a informações de clientes potenciais e captáveis, para um melhor direcionamento e planejamento estratégico. Para isso, criou-se a área de inteligência comercial.

Para entendimento das mudanças estabelecidas na área comercial, as análises são provenientes da Apresentação do Planejamento Estratégico Comercial, referente a estruturação da área de inteligência, site Datamar, sistema de agenda comercial e relatórios da inteligência de mercado.

Esta apresentação foi exibida pela diretoria, após a estruturação da área de inteligência comercial para apresentar os objetivos, os integrantes e suas funções.

As atividades da área de inteligência comercial faz sentido, devido aos serviços de consultoria do Datamar, uma consultoria especializada nas informações de comércio exterior, que permite o acesso, a análise e administração de dados relacionados a potenciais clientes.

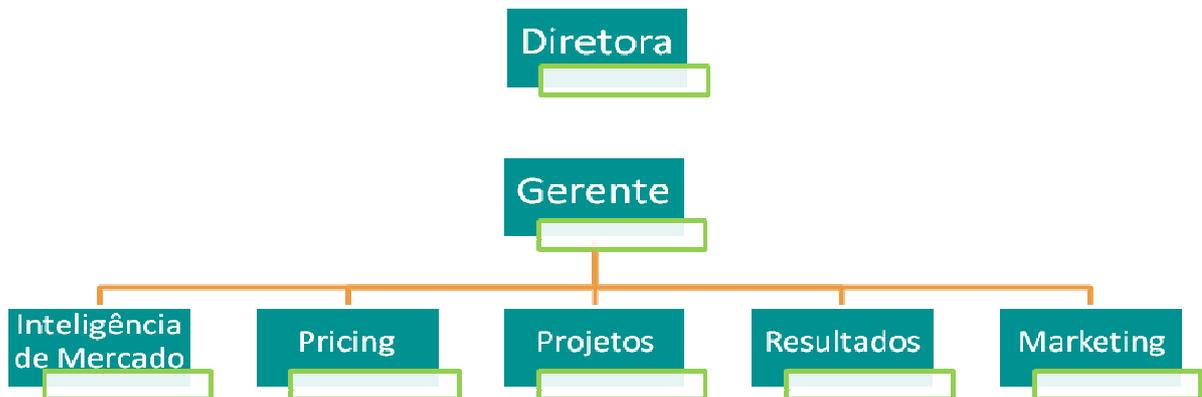
Outra importante estratégia adotada foi o desenvolvimento de um sistema de agenda comercial, para o registro, acompanhamento e monitoramento das atividades diárias dos comerciais.

Na sequência apresento a estruturação e os objetivos de cada área da inteligência comercial, o Datamar, e o funcionamento da agenda comercial.

#### 4.2.1 Inteligência Comercial

O material analisado indica que o objetivo principal da área de inteligência comercial é dar suporte ao time comercial da Brado. De acordo com a figura 5, o organograma apresenta a estrutura da inteligência comercial, instituída na sede corporativa, onde a diretoria nomeou um gerente para coordenar o time, que dará suporte aos comerciais de cada região.

Figura 5 – Organograma Inteligência Comercial



Fonte: Apresentação Planejamento Estratégico Comercial da Brado.

#### 4.2.1.1 Inteligência de mercado

Os documentos analisados indicam que a área de inteligência de mercado possui como principais objetivos: (BRADO, 2015b).

- (a) Prover informações de mercado para dar base e direcionamento aos comerciais.
- (b) Controlar e analisar o desempenho comercial visando melhorias e novas oportunidades para crescimento.

As informações de mercado estão disponíveis no portal de IM – inteligência de mercado, porém as mesmas são disparadas ao time comercial. São estudos específicos por clientes, segmentos ou regiões, extraídos do Datamar, para que os comerciais possam organizar e agendar suas visitas e prospecções.

O profissional da inteligência de mercado direciona as informações de potenciais clientes e mercados onde a empresa possui vantagem competitiva, aos comerciais para efetuarem as prospecções e negociações junto aos clientes.

O controle das ações comerciais é gerado através de relatórios com base na agenda dos comerciais, para se obter informações quanto ao status das prospecções e negociações.

Para clientes ativos, são gerados relatórios que são apresentados mensalmente, contendo as seguintes informações, por corredor: (BRADO, 2015e).

Cientes – número de clientes operante

Volume – número de contêineres transportado na ferrovia

ROB – receita operacional bruta

MC – Margem de contribuição

MVD – Margem vagão dia.

É desta forma que é analisado o desempenho dos comerciais, o time de inteligência de mercado apresenta os resultados e desempenho, e o diretor faz as medições nas avaliações semestrais.

#### 4.2.1.2 Área *pricing*

Na área de *pricing*, o documento analisado indica que o profissional da área tem as seguintes atribuições: (BRADO, 2015b).

- (a) Definir os *targets* de precificação e margens de rentabilidade dos fluxos operacionais.
- (b) Definir a precificação aceitável para novas operações.
- (c) Acompanhar a variação de preço e de margens.
- (d) Encontrar oportunidades de ganho de preço.

Entende-se que a estruturação da área de *pricing* foi criada para padronizar as bases tarifárias e embasar os comerciais na precificação dos serviços.

O profissional de *pricing* é quem define as margens de rentabilidade das operações, e é o responsável por validar as propostas elaboradas pelos comerciais.

#### 4.2.1.3 Projetos logísticos

Quanto a área de projetos logísticos, os documentos indicam que o profissional tem como objetivo o desenvolvimento, desenho e implantação de projetos mais complexos cuja viabilidade operacional depende de estudos e simulações mais aprofundadas, auxiliando inclusive a determinar a necessidade de possíveis investimentos. (BRADO, 2015b).

Percebe-se que o profissional de projetos visa buscar a abertura de novos mercados, estudando potenciais regiões onde a Brado não possui estrutura para operar. Neste estudo são analisados os investimentos para abertura de um novo terminal, e posteriormente apresentados à diretoria.

Este estudo é direcionado aos comerciais, para entender a aceitação da operação junto aos clientes, e definir o fechamento de contratos para garantia dos serviços, para posterior investimento em estrutura.

#### 4.2.1.4 Resultados

Os documentos apontam que o profissional de resultados é o responsável pela compilação de resultados, acompanhamento do faturamento e pelo Demonstrativo do Resultado do Exercício (DRE), ou seja, é a área que avalia a linha final do departamento, se está positiva ou negativa e quais seus possíveis impactos. (BRADO, 2015b).

O profissional de resultados é quem emite e apresenta os fechamentos mensais para a diretoria, os resultados são apresentados por corredor/região.

Percebeu-se também que este é responsável pelo cálculo de prévias semanais apresentadas à diretoria. Estas prévias indicam uma previsão do fechamento do resultado do mês, e semanalmente atualizadas para serem mais assertivas.

#### 4.2.1.5 Marketing

O time de marketing tem como objetivo o envio diário de notícias sobre o mercado, criação e atualização de material institucional e promocional, além de promover a divulgação de novas operações em meios de comunicação existentes, auxiliando na presença de marca no mercado. Também é responsável por organizar e projetar a participação da empresa em eventos intermodais e feiras logísticas que possam trazer resultado comercial para empresa. (BRADO, 2015b).

Os documentos analisados indicam que a área de marketing tem um papel fundamental na apresentação da empresa e divulgação da marca. (BRADO, 2015b).

Todo o material de marketing desde folhetos à revista mensal é de ótima qualidade e possui conteúdos claramente explicativos.

#### **4.2.2 Datamar**

A consulta no site institucional da Datamar indica que a Datamar é uma consultoria especializada na análise de comércio exterior via marítima do Brasil. Suas atividades englobam tanto a costa leste como a costa oeste da América do Sul, e tem como objetivo prover maior entendimento de importações, exportações, movimentação portuária, infraestrutura de terminais, entre outros. (DATAMAR, 2015).

A Datamar cria e mantém bancos de dados, provê consultoria para negócios e treina indivíduos nos setores marítimos, de comércio exterior e logística. (DATAMAR, 2015).

Através de sistemas customizados, a Datamar oferece a melhor informação possível, obtida diretamente de manifestos de carga, recebidos através de parcerias com empresas de navegação e agências marítimas, que são processados e validados por uma equipe experiente, a fim de garantir a qualidade de seus serviços. (DATAMAR, 2015).

Foi pensando nisso, que a Brado investiu para ter acesso ao Datamar, um programa de informações altamente funcional e competitivo. Com esse recurso tornou-se possível à obtenção, análise e administração de dados como: clientes, volumes de contêineres transportados mensalmente, tipo de produto, armadores e portos de origem e destino, para que o time de inteligência possa trabalhar com essas informações e direcioná-las aos comerciais para um plano de ação, prospecções e tomadas de decisões.

#### **4.2.3 Agenda Comercial**

O sistema de agenda comercial analisado indica que a agenda foi criada para que os comerciais possam inserir todas as suas atividades diárias. O sistema serve para controle e registro das atividades que exigem agendamento de compromisso junto ao cliente.

Para fazer a gestão dos compromissos, o usuário consegue administrar: (BRADO, 2015f).

- (a) Cadastrar, ativar e desativar os clientes e contatos;
- (b) Incluir, alterar e copiar compromissos;

- (c) Consultar os compromissos cadastrados/agendados;
- (d) Concluir compromisso com status cancelado, reagendado ou realizado;
- (e) Gerar relatório de compromissos no MS – Excel.

A figura 6 exemplifica a tela principal do sistema de agenda comercial. Após o login do sistema ser efetuado o sistema exibe no canto superior direito o nome do usuário logado.

Figura 6 – Agenda Comercial

The screenshot displays the 'Agenda Comercial' interface. At the top, the Brado Logística logo is on the left, and the user name 'Bem-vindo(a), ICADMINISTRADOR' is on the right. A sidebar on the left contains a 'Menu' with options: Administração, Agenda (highlighted), Clientes, Relatórios, and Desconectar. The main area shows a calendar for 'Fevereiro 2014' with the 3rd day selected. Below the calendar, there are controls for 'Comercial: ICADMINISTRADOR', a checkbox for 'Mostrar Compromissos Cancelados e Reagendados', and buttons for 'Exportar Agenda' and 'Incluir Compromisso'. The appointment list is shown in a 'Diária' view for the 3rd of February. It lists three appointments: 'FABRICA (MARCELO) PROSPECÇÃO' (15:00-15:30), 'FRIBOI (FLÁVIO) REUNIÃO INTERNA BRADO' (15:30-16:00), and 'FRIBOI (FLÁVIO) PROSPECÇÃO' (17:00-17:30). The 4th of February shows 'BATAVO (AMIN) REUNIÃO INTERNA BRADO' (15:00-15:30). The 5th of February shows 'FABRICA (MARCELO) PROSPECÇÃO' (00:00-00:00).

Fonte: Sistema Agenda Comercial.

Ao incluir um compromisso o usuário deve preencher os seguintes campos: (BRADO, 2015f).

Incluir compromisso: informar a data, horário inicial e final do compromisso, tipo de compromisso, local, assunto e uma breve descrição.

Dados do cliente e contato: o sistema já possui um pré-cadastro de clientes, nome de empresa, pessoa de contato e telefone, caso não for localizado é necessário incluir cliente.

Dados Operacionais: informar o produto, tipo de serviço, corredor, área de negócio e a unidade de origem e destino da carga.

Dados de Prospecção: informar a tarifa ofertada, margem de contribuição, volume mensal potencial e captável do cliente.

Dados de Fechamento: informar a tarifa e margem de contribuição que foi negociada, o volume captado e a data de fechamento do negócio.

Após a visita realizada, o comercial deve finalizar o compromisso no botão chamado concluir compromisso, informando o status, de acordo a figura 7, sendo cancelado, reagendado ou realizado, e preencher o campo conclusão do compromisso. (BRADO, 2015f).

Figura 7 – Status do Compromisso

Símbolo	Status	Cor
	Realizado	Verde
	Reagendado	Verde
	Pendente	Laranja
	Cancelado	Verde
	Agendado	Grafite

Fonte: Sistema Agenda Comercial.

O sistema permite a geração de relatórios de todos os compromissos e atividades dos usuários em relação aos clientes, permitindo a realização de filtros, de acordo com a necessidade da análise.

Estes relatórios servem para apurar o desempenho de cada comercial, que será medido e analisado nas avaliações semestrais.

### 4.3 APRESENTAÇÃO E RESULTADOS DOS BENEFÍCIOS IC

Tendo analisado a estrutura de IC, conforme os documentos, apresentações e sites, parte-se agora para a análise das entrevistas. De acordo com o roteiro das entrevistas, apresenta-se a análise das mudanças na área comercial e as tendências e perspectivas de crescimento através da implementação da inteligência comercial.

#### 4.3.1 Análise das mudanças na área comercial

Tomando por base os dados obtidos através das entrevistas, percebeu-se que os comerciais para prospectar clientes, tinham que buscar informações aleatórias, fazer pesquisas na internet e contatar parceiros logísticos. Desta forma, havia uma perda de tempo na prospecção de clientes, pois era necessário ir a campo para se obter as informações sobre as suas operações. A principal característica apontada em relação à implementação da área de inteligência comercial, foi o direcionamento em clientes com volumes captáveis para a empresa.

Os entrevistados relatam que antes, sem o departamento de inteligência comercial, o comercial acabava por não dar o foco no negócio. O entrevistado 1 diz: “hoje sabemos onde estão e quais são os clientes em potencial para o negócio de transporte ferroviário, pois existe um mapeamento relacionando volume, localização e tipo de carga para dar suporte ao vendedor”.

O entrevistado 3, explica que uma das principais dificuldades na prospecção de clientes é o direcionamento, e esse é um dos principais papéis da inteligência comercial, que faz desde a análise de mercados captáveis, até precificação e estratégia por produto.

Ainda o entrevistado 3 diz que a influencia da inteligência comercial no dia a dia está diretamente ligada as ações comerciais. Esta resposta vai ao encontro conforme apontado por Miller (2002) que a inteligência competitiva trata da análise das informações sobre o mercado e da geração de recomendações para os que decidem.

Em resumo, a inteligência comercial apresenta uma base sólida de informações de potenciais clientes, realizada através de uma intensa pesquisa mercadológica para que o

comercial possa mais assertivamente captar novos negócios, ajudando também na eficiência da abordagem comercial.

Dentro da estrutura de inteligência comercial, o profissional da área de *pricing* é quem valida as tarifas ofertadas ao cliente, antes do envio da proposta comercial. Os entrevistados evidenciaram que a área de *pricing* veio a beneficiar os comerciais, pois auxilia na composição de tarifas adequadas, sempre avaliando margens e custos reais da operação, desta forma é possível apresentar melhores tarifas aos clientes finais, buscando uma relação sustentável entre as partes, tornando-a atrativa para o cliente e rentável para a empresa.

Para o entrevistado 1: “O *pricing* dá um suporte e orienta para que o comercial consiga cobrar a melhor tarifa possível comparando o nosso transporte ferroviário com o transporte rodoviário”.

Quanto a área de projetos, esta também demonstrou sinergia com o time comercial, os entrevistados relatam o suporte do profissional no auxílio em demandas de projetos mais técnicos e que requerem investimentos. Desta forma, a área de projetos estuda a viabilidade de algumas operações e suas necessidades.

Ainda o profissional de projetos, conforme lembrado pelo entrevistado 2 está focado em abrir novas frentes de negociações, e desenvolver novos projetos, trabalhando em parceria com a área comercial.

Estas novas frentes de negociações está relacionada ao estudo de viabilidade de abertura de novos terminais, a inteligência identifica uma região em potencial, e a área de projetos analisa a disponibilidade de linhas férreas, custos e possibilidade de um novo terminal.

O entrevistado 3 conta: “a área de projetos deu maior vazão a projetos maiores, liberando tempo para as atividades do dia a dia”.

Já na área de marketing, os comerciais entrevistados 1 e 2, demonstram que existe um suporte, e que é um departamento importante para alavancar as vendas. Porém, os entrevistados 3 e 4, acham de pouca relevância o suporte dos profissionais, pois consideram baixa a atuação da área no corredor em que atuam.

O entrevistado 1 explica que o marketing cria e auxilia na comunicação institucional, na confecção de material promocional e brindes. Além de ser responsável pela divulgação de notícias de mercado, nas áreas de atuação da logística.

O entrevistado 2 diz que o marketing além de consolidar a marca no mercado, mantém os clientes informados sobre todas e quaisquer melhorias e investimentos que estão ocorrendo na companhia.

Percebeu-se que o responsável do marketing também está atento ao desempenho dos comerciais, divulgando o início de novas operações, nunca antes ocorridas via ferrovia.

O portal IM – inteligência de mercado é uma ferramenta para consulta de informações de mercado, baseadas no Datamar, para auxiliar os comerciais. Porém os mesmos relataram que efetuam consultas esporádicas ou específicas, e que o material utilizado para trabalho, são as planilhas fornecidas pela área de inteligência de mercado, extraídas do mesmo portal, porém com informações refinadas. De acordo com Miller (2002, p.35), “Inteligência é a informação filtrada, depurada”. Mesmo assim, expõem a importância do portal, conforme entrevistado 2: “é uma ferramenta de suma importância, para dar suporte ao comercial, quanto a informações pertinentes a concorrência, bem como elaborar estratégias de marketing”.

De acordo com Prescott e Miller (2002, p. 15): “Os profissionais de IC estão comprometidos com o fornecimento das ferramentas necessárias para que suas empresas sejam rápidas, focadas e flexíveis na busca e na manutenção da vantagem competitiva”.

E finalmente, quanto ao sistema da agenda comercial, os comerciais explicam que o sistema auxilia nas rotinas do comercial, como organizar as visitas, prospecções, manutenção de clientes ativos, mantém histórico de reuniões, e a evolução das negociações em andamento. Outro ponto importante destacado foi em relação ao histórico das informações, pois este sistema além de manter o histórico de negociações com o cliente, permite que os superiores avaliem o desempenho dos comerciais, e o controle de suas atividades.

De acordo com o entrevistado 4: “é um bom sistema para organização das ações comerciais realizadas”.

Em resumo, o sistema de agenda comercial elimina os lançamentos em planilhas manuais e individuais, evitando até possíveis manipulações. O sistema permite que os gestores visualizem e acompanhem as negociações e o trabalho dos comerciais, conservando um histórico em caso de férias ou saída de um colaborador.

### 4.3.2 Tendências e perspectivas de crescimento

O objetivo da Brado é oferecer o modal ferroviário para seus clientes, como uma alternativa para o transporte de cargas, muito mais competitiva, como diferencial de soluções logísticas, com equipes comprometidas, desenvolvendo a cada dia excelência nos serviços prestados. Este modal proporciona além da redução dos custos de frete, a garantia de segurança e eficiência operacional.

A estratégia de crescimento da empresa foi concentrar o desenvolvimento de clientes onde a Brado tenha uma clara vantagem competitiva, ou seja, captar clientes com grandes volumes e regulares, localizados nas proximidades do terminal, pois quanto menor a distância, menor são os custos envolvidos na operação.

A empresa demonstra que concentrar o crescimento onde ela possui vantagem competitiva, apresentou resultados satisfatórios. Com o time comercial focado e direcionado a atender mercados específicos, a Brado aumentou sua participação de mercado no transporte ferroviário junto a clientes que historicamente utilizam o transporte rodoviário como principal meio de transporte.

As vantagens de custo do transporte ferroviário, para médias e longas distâncias, coligadas à flexibilidade dos serviços intermodais, também foi um dos motivos para atrair mais negócios de clientes que atualmente não utilizam os serviços ferroviários e intermodais.

O quadro 3 apresenta a evolução do volume de contêineres movimentados nos corredores dos terminais intermodal da Brado Logística, após a implementação da área de inteligência comercial, com o time comercial trabalhando focado e direcionado em clientes potencias, de acordo com as informações disponibilizadas pela inteligência de mercado.

Quadro 3: Análise de Crescimento

<b>CORREDOR</b>	<b>2º SEMESTRE/2014 VOLUME CNTR</b>	<b>1º SEMESTRE/2015 VOLUME CNTR</b>	<b>% CRESCIMENTO</b>
<b>RS</b>	4.748	5.255	<b>11%</b>
<b>PR</b>	7.545	9.859	<b>31%</b>
<b>MERCOSUL</b>	7.615	8.942	<b>17%</b>
<b>LARGA SP</b>	11.999	15.343	<b>28%</b>

Fonte: Elaborado pela autora.

Contudo, um dos objetivos é compreender as perspectivas de crescimento e incremento de vendas através de se implementar uma área de IC, e conforme apresentado acima os resultados apontam um crescimento positivo de contêineres movimentados nos terminais da Brado, além do modal ferroviário ser uma grande oportunidade logística para o país.

A visão e expectativa dos comerciais da Brado, em relação as perspectivas de crescimento do volume de cargas transportadas na ferrovia é excelente, pois desta forma, trabalhando com informações precisas, direcionadas em clientes potenciais, apresentando vantagem competitiva, acredita-se que num futuro próximo, será possível prospectar e captar mais empresas que utilizarão os serviços da Brado.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho apresentou o cenário atual onde a empresa Brado Logística incorporou a inteligência ao seu processo de tomada de decisões, reconhecendo a importância das informações, pelo fato de estarem melhores preparados para tomarem as decisões fundamentais, num mercado cada vez mais acelerado.

O processo de inteligência é um fator capaz de mudar a cultura de tomada de decisões de uma empresa, um fator cada vez mais importante de sucesso, à medida que as empresas brigam por ocupar, manter posições e avançar cada vez mais numa economia globalizada.

O objetivo geral deste trabalho foi compreender os principais benefícios de se implementar uma área de inteligência comercial no setor comercial da empresa Brado Logística.

Como objetivos específicos, este trabalho se propôs a apresentar a empresa Brado Logística, destacando o setor intermodal; descrever e analisar as mudanças estabelecidas na área comercial através da implementação da inteligência comercial e compreender as perspectivas de crescimento, e incremento de vendas através dos benefícios de se implementar uma área de inteligência comercial.

Através de consultas bibliográficas, foram abordados pela pesquisadora temas relacionados a Gestão Estratégica, Inteligência Competitiva, sua estrutura e ciclo.

Desta forma, em resposta ao primeiro objetivo específico, este trabalho apresentou a empresa Brado Logística, descrevendo sua área de atuação, bem como os serviços prestados pela empresa, destacando o setor intermodal, que é o segmento de transporte ferroviário, onde a empresa oferta em seus terminais, serviços de transporte intermodal de contêineres, cargas destinadas à importação e/ou exportação com origem e destino, os portos brasileiros.

Logo, em relação ao segundo objetivo específico, descreveu e analisou as mudanças estabelecidas na área comercial, através da implementação de uma área de inteligência comercial, a estrutura criada, o sistema e as ferramentas disponibilizadas, para dar suporte e foco ao time de comerciais, para um melhor planejamento e tomada de decisão junto aos gestores.

Os principais benefícios citados pelos entrevistados foram o direcionamento que os profissionais de IC disponibilizam aos comerciais, o suporte desde relatórios com potenciais

clientes, volumes, e destino das cargas, até localização de mercados com vantagem competitiva, gestão para projetos mais específicos, embasamento tarifário para negociações, e até sistema para organizar a agenda comercial.

E finalmente, em resposta ao terceiro objetivo específico em compreender as perspectivas de crescimento e incremento de vendas através dos benefícios de se implementar uma área de inteligência comercial, no quadro 3, os resultados apontam que houve um crescimento considerável nos volumes e que os colaboradores ambicionam ótimas perspectivas de crescimento para o futuro do transporte intermodal.

No entanto, o grande enfoque desta pesquisa, por meio das análises realizadas, diz respeito da implementação de uma área de inteligência comercial, no intermodal da empresa Brado Logística e respondendo ao objetivo geral deste estudo que trata de compreender os principais benefícios de se implementar uma área de IC no setor comercial do intermodal, podemos afirmar que os benefícios foram positivos para a empresa, pois os resultados apontam a importância do suporte dos profissionais de IC para os comerciais, devido ao direcionamento e foco em clientes e mercados potenciais através dos resultados das análises de informações, e o incremento considerável dos volumes de cargas, após a implementação da inteligência comercial, vislumbrando ótimas perspectivas de crescimento no setor.

De acordo com Miller (2002 p. 40) “As empresas, independente de seu porte, têm realmente condições de obter benefícios do processo de inteligência”.

Zanluchi (2012 p.34) afirma: “Uma análise realizada da maneira correta pode ser considerada como um componente-chave para o sucesso da organização”.

Portanto, o objetivo central de um programa de inteligência competitiva é transformar a organização em um grupo pensante, que está continuamente buscando e explorando tendências, rastreando oportunidades e determinando melhores objetivos. A consequência deste melhor comportamento organizacional é o inevitável crescimento e expansão dos negócios e padrões da organização. (OTTO; FACHINI, 2004, p. 06).

Deste modo, esta pesquisa alcançou a sua finalidade, pois procurou apresentar ao conhecimento da empresa em estudo e demais interessados, a compreensão dos benefícios de se implementar uma área de inteligência comercial.

## REFERÊNCIAS

- ANDREWS, K. A. **The Concept of Corporate Strategy**. Homewood, Ill.: Dow-Jones Irwin, 1971.
- BIBLIOTECA DA UNISINOS. São Leopoldo. 2015. **Manual para elaboração de trabalhos acadêmicos**. Disponível em: <<http://www.unisinos.br/biblioteca/images/stories/downloads/manual-biblioteca-2015.pdf>>. Acesso em: 03 nov. 2015.
- BRADO, 2015a. **Site Institucional**. Disponível em: <<http://www.brado.com.br>>. Acesso em: 12 out. 2015.
- BRADO, 2015b. **Apresentação Institucional Planejamento Estratégico Comercial**. Apresentação de Power Point.
- BRADO, 2015c. **Contrato Social**. Documento da empresa.
- BRADO, 2015d. **Material Institucional**. Quadro da missão e visão da empresa.
- BRADO, 2015e. **Inteligência Mercado**. Relatórios.
- BRADO, 2015f. **Agenda Comercial**. Sistema de Agenda Comercial.
- CAZELLA, Sílvio C. **Tecnologias para inteligência competitiva**. (EAD) São Leopoldo: Unisinos. 2011.
- COSTA, Eliezer Arantes da. **Gestão Estratégica: da empresa que temos para a empresa que queremos**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.
- DATAMAR. **Conteúdo Institucional**. Disponível em: <<http://www.datamar.com.br>>. Acesso em: 15 out. 2015.
- FERREL, O. C.; HARTLINE, M. D.; LUCAS, G. H.; LUCK, D. **Estratégia de marketing**. 1.ed. São Paulo: Atlas. 2000.
- FURASTÉ, Pedro Augusto. **Normas Técnicas para o Trabalho Científico: Explicitações das Normas da ABNT**. 16. ed. Porto Alegre: Dáctilo Plus, 2013.
- MILLER, Jerry P. e o Business Intelligence Brain Trust. **O Milênio da Inteligência Competitiva**. Porto Alegre: Bookman, 2002.
- MINTZBERG, Henry et al. **O Processo da Estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.
- OTTO, Jean Ricardo; FACHINI, Paulo Luiz. **Inteligência competitiva chave para o desenvolvimento empresarial**. Disponível em: <<http://campeche.inf.furb.br/siic/Artigo%20Inteligencia%20Competitiva%20Pronto.pdf>>. Acesso em: 26 out. 2015.

PASSOS, Alfredo e o Competitor Intelligence Committee. **Inteligência Competitiva: como fazer IC acontecer na sua empresa.** São Paulo: LCTE Editora, 2005.

PORTER, M. **Estratégia Competitiva: Técnicas para análise de indústrias e da concorrência.** Rio de Janeiro: Campus, 2004.

PRESCOTT, John E.; MILLER, Stephen H. **Inteligência competitiva na prática: técnicas e práticas bem sucedidas para conquistar mercados.** Rio de Janeiro: Campus, 2002.

RODRIGUES, Leonel Cezar; RICCARDI, Riccardo. **Inteligência competitiva: nos negócios e organizações.** Maringá : UNICORPORE, 2007.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

TEIXEIRA FILHO, Jayme. **Gerenciando conhecimento: como a empresa pode usar a memória organizacional e a inteligência competitiva no desenvolvimento de negócios.** 2. ed. Rio de Janeiro: Senac, 2003.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

WRIGHT, Peter; KROLL, Mark J. e PARNELL, John. **Administração Estratégica: Conceitos.** São Paulo: Atlas, 2010.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZANLUCHI, João B. **Estratégia competitiva em logística: conceitos e posicionamento competitivo para a empresa.** (EAD) São Leopoldo: Unisinos. 2012.

## APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTAS

Empresa: \_\_\_\_\_

Data da entrevista: \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_

Entrevistado: \_\_\_\_\_

Cargo: \_\_\_\_\_

Roteiro de entrevistas, encaminhado aos comerciais da Brado Logística.

### QUESTÕES:

1. Como era antes o trabalho do comercial e o que mudou ou melhorou após a implementação da área de inteligência comercial? Qual o impacto percebido no dia a dia?
2. Como as informações fornecidas pela inteligência comercial influencia o seu trabalho? Você consegue dar um exemplo dessa influência no seu dia-a-dia?
3. O que percebeu-se em relação ao volume de vendas/resultados após a implementação da inteligência comercial?
4. O que a área de inteligência de mercado agregou ou beneficiou no seu trabalho?
5. O que a área de *pricing* agregou ou beneficiou no seu trabalho?
6. O que a área de projetos agregou ou beneficiou no seu trabalho?
7. O que a área de marketing agregou ou beneficiou no seu trabalho?
8. O que você acha do portal IM – inteligência de mercado?
9. O que você acha do sistema da agenda comercial?
10. Quais os volumes transportados nos semestres antes e após a implementação da inteligência comercial?