

A IMPORTÂNCIA DA INTELIGÊNCIA DE MARKETING NO PROCESSO DE PREVISÃO DE DEMANDA EM UMA MULTINACIONAL DE BENS DE CONSUMO DURÁVEIS

Karen Keiko Ozaki – PECEGE – ESALQ – USP
Gustavo Barbieri Lima – PECEGE – ESALQ - USP

RESUMO

O objetivo geral da presente pesquisa é investigar a importância da inteligência de marketing no processo de previsão de demanda em uma multinacional de bens de consumo duráveis, apresentando suas vantagens como fator crítico de sucesso. A presente pesquisa caracteriza-se como qualitativa, de natureza exploratória. Para o desenvolvimento deste estudo, utilizou-se o estudo de caso (entrevistas semi-estruturadas e análise documental) como método de pesquisa, para se analisar o processo de inteligência de marketing aplicado na empresa. Os principais resultados apontam que: (a) a partir de entrevistas e análise de dados foi possível definir que o processo de inteligência de marketing passou a ser essencial no processo de previsão de demanda, e que impacta positivamente não só a organização em que se insere, mas estimula a criação de alianças com clientes varejistas; (b) a acuracidade da previsão de demanda impacta diretamente em toda cadeia de suprimentos, o cliente varejista e o cliente final; (c) ao mesmo tempo, uma previsão de demanda necessita de informações desses clientes e do mercado. É nesta etapa do processo de construção de volume em que o processo de inteligência de marketing se torna um fator relevante para o sucesso do negócio.

Palavras-chave: *supplychain*, inteligência de marketing, previsão de demanda, indicadores

ABSTRACT

The general objective of this research is to investigate the importance of marketing intelligence in the demand forecasting process in a multinational of durable consumer goods, presenting its advantages as a critical success factor. This research is characterized as qualitative and exploratory in nature. For the development of this study, the case study (semi-structured interviews and document analysis) was used as a research method to analyze the marketing intelligence process applied in the company. The main results indicate that: (a) from interviews and data analysis it was possible to define that the marketing intelligence process became essential in the demand forecasting process, and that it positively impacts not only the organization in which it operates, but encourages the creation of alliances with retail customers; (b) the accuracy of the demand forecast has a direct impact on the entire supply chain, the retail customer and the final customer; (c) at the same time, a demand forecasting requires information from these customers and the market. It is at this stage of the volume construction process that the marketing intelligence process becomes a relevant factor for business success.

Keywords: *supplychain*, marketing intelligence, demand forecasting, KPIs.

1 Introdução

Para atender as necessidades do mercado é necessário se planejar, isto é, prever vendas futuras, sejam elas a curto, médio ou longo prazo, e se preparar para atender essa previsão de demanda (MOREIRA, 2009). Previsão de demanda é, como o próprio nome sugere, um processo de determinação de dados futuros (MARTINS; LAUGENI, 1998). Também pode-se dizer que é um prognóstico do futuro das vendas de produtos ou serviços em um determinado período (PEREIRA, 2017).

Nas últimas décadas, a cadeia de suprimentos se tornou mais complexa devido às fusões e aquisições, e principalmente devido ao processo de globalização de mercados. Vivenciamos um mercado global dinâmico, fragmentado e volátil (CHASE Jr., 2013). Não só o fluxo de materiais aumentou, como também o de dados e informações, o que torna o cenário ainda mais complexo. Conclui então Barra (2018), que a tecnologia é de suma importância para estruturação e análise desses dados, transformando-os em informação.

Segundo Chase Jr. (2013), a tecnologia desenvolvida nos últimos anos, permite superar os principais desafios da área de planejamento de demanda: saber identificar as tendências do mercado ou criá-las, ter a capacidade de detectar rapidamente uma nova demanda ou a queda de uma já existente, definir processos de modelagem de demanda, e saber traduzir efetivamente os sinais do mercado com o fim de ter um retorno positivo.

Sabe-se que os desafios na construção de uma previsão de demanda satisfatória não devem ser baseados em análise de dados frios e históricos (CORRÊA et al., 2001). Os autores propõem o uso de informações sobre comportamento de vendas, consumidores e o mercado em geral, o que chamam de “Inteligência de Mercado”, como parte integrante da inteligência de marketing.

De acordo com CEBRI (2012), de forma resumida, Inteligência de Mercado é o resultado de análises de dados e informações. Já Plugar (2017), define Inteligência de Mercado como um processo com foco em análise na demanda, isto é, no consumidor, com o fim de conhecê-los. Também afirma que as companhias utilizam este processo para definir seu posicionamento no mercado (contexto externo), obtendo assim, um diferencial competitivo entre as demais companhias.

O ambiente de marketing vem mudando de forma exponencial junto com o mercado, conseqüentemente informações em tempo real sobre o mercado se tornaram mais importantes do que nunca (KOTLER, 2010). Assim como Chase Jr. (2013), o autor cita que essa nova necessidade do mercado deu origem a avanços na área de tecnologia da informação. Possibilitando empresas aplicarem sistemas inteligentes que fornecem informações detalhadas e precisas sobre desejos, preferências e comportamento do consumidor. Por outro lado, o autor afirma que este recurso ainda é aplicado em poucas empresas, essas obtêm vantagem competitiva diante do mercado, pois possuem conhecimento sobre o mercado-alvo, desenvolvem as melhores ofertas de produto ou serviço, e executam um planejamento de marketing melhor que as empresas que não fazem uso da inteligência de mercado.

Christopher e Peck (2004) afirmam que a troca de informações entre parceiros de negócios internos e externos, pode reduzir significativamente incertezas dentro da cadeia de suprimentos. Serve et al. (2002) destacam a importância de se ter parcerias no mercado B2B

para troca de informações em tempo real via sistema integrado, e conseqüentemente, obter vantagem competitiva sobre o mercado. A partilha e troca de informações provenientes de dentro ou fora da empresa, entre áreas e colaboradores também contribuem para o sucesso do negócio (MARAVILHA-LOPES, 2013).

No Brasil, o conceito de inteligência de mercado ainda é pouco difundido entre pequenas, médias e grandes empresas, ou seja, ainda não é visto como uma ferramenta que contribui para o sucesso do negócio (CEBRI, 2012). Em contrapartida, um estudo da M-Brain's Global Market Intelligence em 2015, mostrou que muitas empresas ao redor do mundo já conhecem e se beneficiam com a aplicação de uma área de Inteligência de Mercado, inclusive declaram que já tiveram benefícios financeiros sobre o investimento feito na área.

Assim sendo, definiu-se como objetivo geral da presente pesquisa investigar a importância da inteligência de marketing no processo de previsão de demanda em uma multinacional de bens de consumo duráveis, apresentando suas vantagens como fator crítico de sucesso.

2 Referencial teórico

2.1 Sistema de Informação de Marketing (SIM)

Com a finalidade de monitorar as alterações do ambiente (micro-ambiente: fornecedores, concorrentes, clientes, acionistas e outros públicos e macro-ambiente: político-legal, econômico, sócio-cultural e tecnológico), os profissionais de marketing necessitam ter um fluxo constante de informações que permitam desenvolver planos atualizados, assim como acompanhar resultados de diferentes atividades. Além disso, eles utilizam essas informações com o objetivo de executar as suas ações e atividades de planejar, organizar, dirigir e controlar no contexto de marketing. Dessa forma, não apenas informações internas são necessárias para acompanhar os resultados alcançados, mas também um acompanhamento dos dados externos para monitorar/ controlar a evolução e as mudanças do mercado, visando ajustar planos, se necessário (LAS CASAS, 2008).

Para Urdan e Urdan (2010; p.164), um sistema de informações de marketing fornece aos gestores informações, a períodos regulares (como dias, semanas, meses, trimestres), sobre os ambientes externo e interno. Quatro operações o alicerçam: armazenar, acumular, recuperar e manipular dados e informações. Na origem até o avanço de tecnologias de informação combinado com procedimentos estruturados de coleta de dados, ensejando a manipulação de grandes volumes de dados. Opera de modo passivo, propiciando respostas a questões do tipo "o que aconteceu?". As informações quantitativas são as mais comuns. Quando se conta com técnicas estatísticas no sistema, aumenta a capacidade analítica, com o exame de relações entre variáveis; isso viabiliza respostas a algumas questões do tipo "por quê?". De qualquer modo, recai sobre o usuário tirar conclusões e decidir o que fazer com o que aprendeu.

O quadro 1 apresenta as informações necessárias ao gerente de marketing para tomada de decisão.

Tipos de Informação	Descrição
• Informação sobre a capacidade de marketing da empresa	Essa informação geralmente é obtida por meio de uma auditoria de marketing
• Informações sobre clientes e	Essas informações são geralmente não rotineiras, apesar de

mercados	que muitos dados secundários proporcionam a informação desejada. Como é necessário buscar informações mais específicas, geralmente a busca de informações ocorre mediante pesquisas de campo.
• Experiências passadas e previsões de vendas futuras	O hábito de analisar os resultados do passado e as atividades desempenhadas, além de prever o futuro das vendas, é importante para dirigir os esforços para atingir os objetivos específicos.
• Informações sobre custos	É importante também analisar os custos de campanhas passadas e os resultados obtidos através de uma análise de custos de marketing e de rentabilidade.

QUADRO 1 – Informações necessárias ao gerente de marketing para tomada de decisão. Fonte: Adaptado a partir de Bell (1972) apud Las Casas (2008; p. 126).

Kotler (1966) apud Monaco Neto (2019; p. 58) propõe transformar o departamento de pesquisa de marketing em um grande e mais abrangente Centro de Informação e Análise de Marketing (MIAC, em inglês), que se tornaria responsável pela captação, armazenamento, processamento e difusão de informações internas e externas necessárias para o planejamento, implementação e controle das atividades de marketing. Conforme apresentado na figura 1, o MIAC abrange os três fluxos de comunicação nas empresas: fluxo interno das informações de marketing, fluxo de informações de inteligência de marketing, que parte do ambiente para a empresa, e fluxo das comunicações de marketing, que parte da empresa para o ambiente externo.

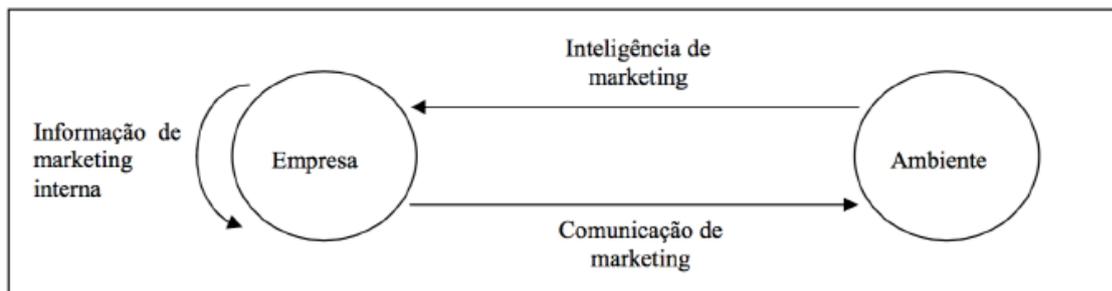


FIGURA 1 – Fluxos de informação contempladas no MIAC. Fonte: Kotler (1966) apud Monaco Neto (2019; p. 59).

O modelo de SIM (Sistema de Informação de Marketing) mais referenciado na literatura nacional e internacional foi desenvolvido por Kotler (1972) que, após ter proposto a criação do Centro de Informação e Análise de Marketing (MIAC) em 1966, se dedicou a estabelecer um modelo de SIM que desse suporte aos gestores de marketing em suas atividades de análise, planejamento, implementação e controle/ monitoramento das ações e estratégias de marketing. O modelo inicial apresentado em Kotler (1972) reuniu quatro componentes denominados da seguinte forma: sistema de contabilidade interna, sistema de inteligência de marketing, sistema de pesquisa de marketing e sistema de ciência da administração de marketing (MONACO NETO, 2019), conforme apresentado na figura 2.

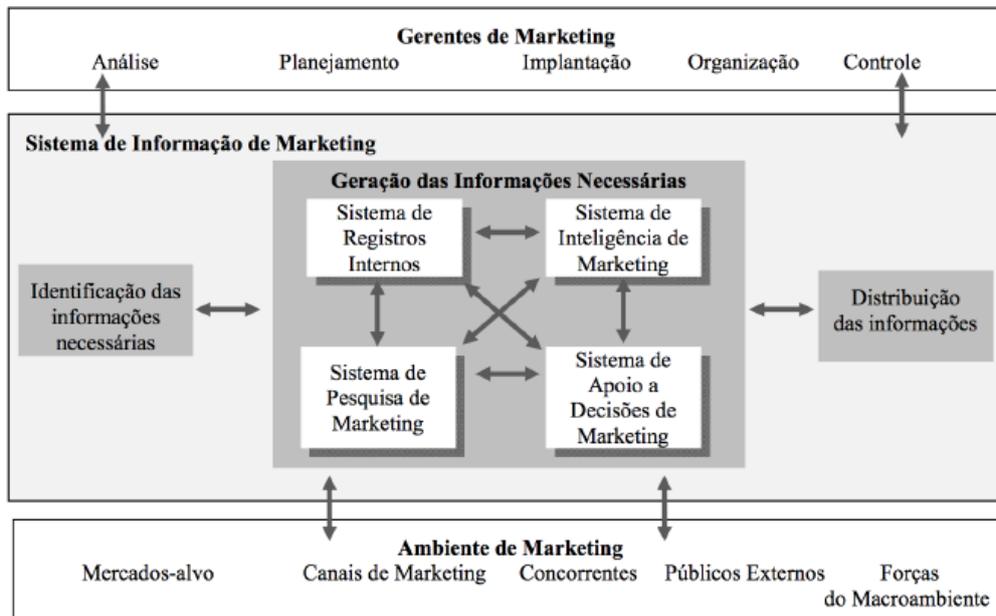


FIGURA 2– Modelo de Sistema de Informação de Marketing. Fonte: Kotler e Armstrong (2003) e Kotler (2000) apud Monaco Neto (2019; p. 60).

2.2 Inteligência de Marketing

Um sistema de inteligência de marketing é um conjunto de procedimentos e fontes usados por gerentes para obter informações diárias sobre ocorrências no ambiente de marketing. O sistema de registros internos fornece dados de resultados, enquanto o sistema de inteligência de marketing fornece dados de eventos. Os gerentes de marketing coletam informações de marketing de diversas maneiras: lendo livros, jornais e publicações setoriais; conversando com clientes, fornecedores e distribuidores, acompanhando mídias sociais na Internet, e participando de reuniões com gerentes de outras empresas. Tal coleta de informações deve ser feita observando-se princípios legais e éticos (KOTLER; KELLER, 2012; p. 73).

Las Casas (2008) afirma que as empresas devem acompanhar os movimentos e alterações do mercado por meio de leitura de jornais, revistas especializadas, livros, artigos científicos publicados em congressos e revistas indexadas e qualquer outro veículo de informação de marketing. Todavia, a leitura dessas informações por parte dos gestores de marketing deve ser realizada de forma ativa e não passiva, ou seja, a leitura ativa é aquela reflexiva, em que o leitor procura extrair informações relevantes do que lê e procura associar com a realidade de marketing da empresa para auxiliar na tomada de decisão. A maioria dos leitores, no entanto, faz uma leitura passiva, quando a leitura não tem um objetivo específico e não há reflexão.

Ainda segundo Las Casas (2008), faz necessário que os executivos tenham a preocupação de estar acompanhando as modificações do mercado, atentos às novidades e às mudanças ou alterações que são detectadas no seu dia-a-dia.

Lambin (2012) apud Monaco Neto (2019) afirma que os dados fornecidos pelo Sistema de Registros Internos devem ser complementados por informações sobre o macro-ambiente (político-legal, econômico, sócio-cultural e tecnológico), assim como a concorrência. É função do Sistema de Inteligência de Marketing compilar informações sobre acontecimentos

no ambiente, que possibilite a análise dos pontos fortes e fracos da posição competitiva da empresa pela alta administração.

É importante dizer que, em empresas direcionadas para o mercado, a ênfase na percepção do mercado não se apóia apenas em dados brutos. Muitas empresas estão investindo em unidades de inteligência interna para coordenar e disseminar dados “soft” ou qualitativos e melhorar o conhecimento corporativo compartilhado. A inteligência pode vir de materiais publicados em jornais comerciais e científicos, relatórios de visita de vendedores, programas de visitas de executivos a clientes, contatos sociais, feedback de feiras comerciais e contatos pessoais ou, ainda, rumores do mercado (CRAVENS; PIERCY, 2007; p.142).

Ainda de acordo com Cravens e Piercy (2007), a cada dia aumenta a percepção de que o conhecimento sobre os clientes devem ser gerenciados como um ativo estratégico, pois a vantagem competitiva pode ser criada não apenas pelo domínio de informações atuais de mercado e concorrência, mas também por saber como administrá-las e utilizá-las de forma a auxiliar os tomadores de decisão. O conhecimento do mercado está ligado diretamente à aprendizagem organizacional (o fato de “a empresa” aprender) e à orientação de mercado na empresa direcionada para o mercado.

Existem algumas mediadas possíveis para que uma organização melhore a quantidade e a qualidade de sua inteligência de marketing (KOTLER; KELLER, 2012), conforme apresentas no quadro 2.

<ul style="list-style-type: none"> • Treinar e motivar a força de vendas a identificar e relatar novos acontecimentos 	<p>A empresa precisa “vender” à equipe de vendas a sua importância como coletora de informações.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Motivar distribuidores, revendedores e outros intermediários a repassar informações importantes 	<p>Intermediários de marketing (canal de distribuição de marketing: atacadistas, varejistas, distribuidores, revendedores) costumam estar mais perto dos clientes e da concorrência e podem oferecer insights úteis.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Contratar especialistas para coletar informações de marketing 	<p>Muitas empresas contratam especialistas para coletar informações de mercado. Prestadores de serviços e lojistas mandam “compradores misteriosos” (mystery shopper) a suas lojas para avaliar itens como limpeza das instalações, qualidade dos produtos e atendimento dos funcionários aos clientes.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Interagir com o público interno e externo 	<p>A empresa pode comprar produtos dos concorrentes, comparecer a inaugurações e demonstrações, ler os relatórios publicados do concorrente, comparecer a reuniões de acionistas, conversar com funcionários, coletar anúncios da concorrência, consultar fornecedores, e procurar novas notícias sobre os concorrentes.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Criar um painel consultivo de clientes 	<p>Entre os membros desse painel podem estar os clientes de grande porte, os mais francos, os mais exigentes ou os mais representativos da empresa.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Tirar proveito de fontes de dados governamentais 	<p>O U.S. Census Bureau, órgão governamental encarregado do censo nos Estados Unidos, fornece uma visão detalhada da movimentação populacional, dos grupos demográficos, das migrações regionais e das mudanças nas estruturas das famílias norte americanas (No Brasil existe o IBGE – Instituto</p>

	Brasileiro de Geografia e Estatística que fornece o mesmo tipo de informação), dentre outros.
<ul style="list-style-type: none"> • Comprar informações de fornecedores e institutos de pesquisa externos 	Entre os fornecedores de dados mais conhecidos estão institutos de pesquisa como a A. C. Nielsen Company e a Information Resources Inc., que coletam informações sobre as vendas de produtos de diversas categorias e sobre a exposição de consumidores a várias mídias. Também coletam dados de painéis de consumidores a um custo muito menor do que o das empresas, se estas fizessem o trabalho por conta própria.
<ul style="list-style-type: none"> • Inteligência de marketing na Internet 	Graças à explosão de pontos de feedback disponíveis na Internet (painéis de avaliação de consumidores, fóruns de discussão, salas de bate-papo e blogs), as experiências ou a avaliação de um cliente para outros potenciais compradores e, é claro, para empresas que buscam informações sobre os consumidores e a concorrência podem ser facilmente disseminadas.

QUADRO 2 – Medidas possíveis para que uma organização melhore a quantidade e a qualidade de sua inteligência de marketing. Fonte: Adaptado a partir de Kotler e Keller (2012; p. 74-75).

2.3 Previsão de demanda

Para Moreira (2009) e Chambers et al. (1971), existem diversos métodos quantitativos (que exigem análises estatísticas e modelos matemáticos) e qualitativos (estão relacionados a experiências e conhecimento de pessoas envolvidas no processo de previsão de demanda, inclusive consumidores que indiretamente participam através de pesquisas) de previsão de demanda, que permitem simular cenários futuros baseados em dados históricos e tendências. Para tais métodos, uma previsão de demanda precisa fornecer uma imagem ou cenário mais precisos possível do futuro, com o objetivo de superprodução e excesso de estoque. Os métodos quantitativos envolvem modelos matemáticos e estatísticos (MOREIRA, 2009).

Compreender o ambiente de marketing (inteligência de marketing) e conduzir pesquisa de marketing pode ajudar a identificar oportunidades de mercado. A empresa deverá, então, mensurar e prever o tamanho, o crescimento e o potencial de lucros de cada nova oportunidade. Previsões de vendas preparadas pelo marketing são utilizadas pelo departamento de produção, para estabelecer níveis de capacidade e de produção; pelo departamento de compras, para a aquisição de suprimentos necessários; e pelo departamento de recursos humanos, para a contratação do número necessário de funcionários. Se a previsão estiver fora da realidade, a empresa acabará com excesso ou falta de estoque. Uma vez que as previsões de vendas se baseiam em estimativas de demanda, os gerentes precisam definir qual o significado da demanda para eles (KOTLER; KELLER, 2012; p. 87).

3 Procedimentos Metodológicos

A presente pesquisa caracteriza-se como qualitativa de natureza exploratória. Segundo Gil (2008), uma pesquisa exploratória tem como objetivo desenvolver novas perspectivas sobre um tema pouco explorado. Geralmente tange o universo de pesquisas classificadas como estudos de caso, que abordam temas específicos. Estudos exploratórios criam hipóteses a serem estudadas com mais detalhes em pesquisas futuras (CERVO; BERVIAN, 1996).

No que se refere à abordagem para coleta e análise de dados e informações, a pesquisa qualitativa pode incorporar a quantificação de variáveis, porém a característica que a distingue da abordagem quantitativa é a ênfase na perspectiva do indivíduo em estudo. Sua preocupação é captar informações em campo sobre essa perspectiva e interpretar o ambiente no qual a problemática acontece (MARTINS, 2010). Ainda para Martins (2010), a pesquisa que possui uma abordagem qualitativa tende a ser menos estruturada, para assim ser possível captar as perspectivas e as interpretações dos indivíduos em pesquisa e logo, validar ou não as hipóteses em estudo; o que torna o controle da pesquisa mais crítico, e torna a pesquisa de um lado mais flexível, mas por outro, mais complexa.

Segundo Miles (1979), os pontos fracos e problemas que constituem uma pesquisa qualitativa se referem ao fato de que coletar e analisar os dados demanda muito tempo e esforço, o que torna o processo exaustivo; bem como, a enorme quantidade de dados que devem ser coletados, transcritos e analisados. Mas a principal dificuldade é a falta de métodos estabelecidos para a análise dos dados coletados.

O método de pesquisa utilizado neste estudo será o de estudo de caso, que de acordo com Gil (2008), é um estudo detalhado com poucos objetos de análise, para que seja possível um conhecimento profundo sobre o tema. Berto e Nakano (1999, p.6) complementam que, este tipo de estudo permite a diversificação de ferramentas de coletas de dados e permite maior envolvimento entre o objeto de estudo e o pesquisador. Já Miguel (2007) e Yin (2001) definem estudo de caso como um estudo de natureza empírica, que investiga algum fenômeno dentro do contexto real, com o fim de limitar o relacionamento entre esse fenômeno e o contexto no qual ele se insere.

O estudo de caso tem sido consistentemente um método de pesquisa importante, seus resultados podem ter um forte impacto e levar a novas percepções, além de ser uma ferramenta no desenvolvimento de novas teorias (TURRIONI; MELLO, 2011; VOSS; TSIKRIKTSIS; FROHLICH, 2002;), o que está alinhado com a teoria de pesquisas do tipo exploratórias.

Para o embasamento e desenvolvimento deste estudo de caso, foram feitas entrevistas semi-estruturadas, com 15 pessoas de cargos ativos dentro do processo de construção da demanda, ou que são impactados pelo processo, dentre eles: Gerentes de Marketing, Analistas e Coordenador de Planejamento de Demanda, Gerentes de Vendas e Gerente de Planejamento e Controle da Produção. Segundo Gil (2008) uma entrevista parcialmente estruturada se desenvolve em torno de temas de interesse do entrevistador, este geralmente possui perguntas pré-definidas para a condução da conversa. O roteiro de entrevista utilizado encontra-se no APÊNDICE A.

A pesquisa foi realizada em uma grande empresa multinacional de bens de consumo duráveis em que a denominaremos de ALPHA, de venda B2B (*business to business*), que recentemente criou a área de inteligência de mercado para dar suporte nas tomadas de decisões durante o processo de construção de demanda.

4 Análise e Resultados

A presente pesquisa foi realizada em uma empresa multinacional de grande porte que atua no segmento de utensílios e eletrodomésticos de pequeno porte. Está presente em mais de 150 países e foi fundada há mais de 160 anos. Possui marcas líderes de mercado mundial e também atua com marcas locais em alguns países. Além disso, opera com fábricas próprias em todos os continentes.

A estratégia da empresa se baseia em aquisições de marcas ao redor do mundo para conquista de *market share*. Suas marcas globais são mais conhecidas na Europa, América do Norte e China. São 30 marcas ao total, comercializadas no formato B2B e B2C. A empresa conta com mais de 1.300 lojas próprias e também está presente nos principais varejistas globais e locais. Ainda falando de estratégia, a empresa tem como missão simplificar e embelezar a vida cotidiana de seus consumidores, contribuindo para uma vida melhor em todo o mundo. Buscam tornar a vida dos usuários finais mais satisfatórias, atendendo a suas necessidades e até antecipando futuras necessidades. A empresa investe em pesquisa e inovação, com isso, seu portfólio está em constante mudança ao redor do mundo.

No Brasil a atividade da empresa é recente, e a estratégia utilizada para inserção no mercado brasileiro, foi através da aquisição de uma empresa nacional estabelecida e com marcas locais bem posicionadas. Em relação a forma de operação comercial no país, a companhia opera em B2B somente. Possui atualmente duas unidades fabris e também opera com importações de produtos produzidos por outras fábricas do grupo. A empresa recebeu muito investimento nos últimos anos, dedicados a estruturação de nova fábrica, inovação e pessoas.

A alta competitividade do mercado brasileiro; o mercado de consumo que prioriza preço; a facilidade de importação e baixos custos de produção na China; promoveram o surgimento de marcas *low cost*. Essas, acabaram ganhando *market share* de forma rápida. Com isso, a alta liderança no Brasil decidiu criar um time dedicado de inteligência de mercado, com o intuito de obter *insights*, previsões mais rapidamente e responder ao mercado antes de seus concorrentes.

O time de inteligência de mercado iniciou suas atividades no segundo semestre de 2017, mas começaram a participar efetivamente do processo de previsão de demanda no primeiro semestre de 2018. Por ser uma área nova, foi necessário tempo para estabelecer processos, conhecer os principais varejistas, estabelecer parcerias internas e externas, e definir uso de sistemas. Atualmente, o processo de Inteligência de mercado participa ativamente de reuniões estratégicas da empresa, como a de previsão de demanda, inovação e lançamentos, fechamento de grandes negócios, construção de *budget*, entre outras. Pela empresa, é considerada uma área de suporte estratégico, que cria e dissemina informações; auxiliando no processo de tomada de decisão da companhia.

Todas as entrevistas foram iniciadas abordando o conceito de inteligência de mercado, com o intuito de identificar o nível de conhecimento dos entrevistados sobre o tema que seria desenvolvido ao longo da entrevista. Dez dos entrevistados, afirmaram que sabem o que é inteligência de mercado e souberam explicar o conceito conforme exposto na introdução deste estudo. Isso se deve pelo fato de os entrevistados serem da área de marketing e vendas em sua maioria. Nenhum dos entrevistados afirmou que trabalhou em uma empresa que possuía uma área especializada em inteligência de mercado. Muitos relataram que esse processo

geralmente está inserido em marketing, porém tratado de forma superficial e pouco relevante para tomadas de decisões na construção da previsão de demanda.

No que se diz respeito a vantagem competitiva, todos afirmam que inteligência de mercado pode ser considerada como uma vantagem competitiva para empresas. A justificativa se baseou no fato de o mercado estar cada vez mais competitivo, e que a obtenção de dados e informações podem ser fatores decisivos para construção de estratégias para conquista de *marketshare*, traz poder em negociações, cria insights, promove a inovação, entre outros.

Partindo para uma abordagem mais específica, a presença e participação do time de inteligência de mercado na construção de previsão de demanda é declarada como essencial. O time participa ativamente das discussões sobre os principais temas levantados pelos times de planejamento de demanda e marketing, e levam pontos para serem discutidos.

Após a implantação da área na empresa, foi feito um *brainstorming* com todos stakeholders do processo de previsão de demanda e uma lista de informações essenciais foi levantada:

- Situação do mercado varejista no geral (clientes);
- Situação do mercado de consumo em detalhes por tipo de produto (ventiladores, ferros de passar, liquidificadores, processadores, etc);
- Posicionamento da marca por tipo de produto frente aos concorrentes;
- Sell-in e sell-out dos principais clientes varejistas;
- Resultados de pesquisa de satisfação de produto;
- Níveis de aceitação dos produtos da marca e tendência, por região do país.

Em relação ao sentimento de segurança dos entrevistados quanto às tomadas de decisões no processo de previsão de demanda, todos afirmam que passaram a se sentir mais seguros pois possuem embasamento para isso. Para o time comercial, o que mais ressaltam é que não tinham visão do mercado através de fatos, pois só recebiam *insights* e *feelings* de executivos de vendas informalmente. O time de planejamento de demanda alega que para situações de tomada de decisão com o time de suprimentos, as informações de inteligência de mercado acabam sendo fatores decisivos. Já o time de marketing faz uso diário de todas as informações para decisões estratégicas de lançamentos, posicionamento de preço, *branding*, escolha de canais de comunicação, entre outros. Foi enfatizado que em todas as áreas, a tomada de decisão está acontecendo de forma estruturada, lógica, e principalmente acontece de forma muito mais rápida.

Após um ano de efetiva participação do processo de inteligência de mercado na construção da previsão de demanda da empresa, foi possível mensurar o impacto positivo causado no processo. Para avaliar esse impacto no tema discutido, previsão de demanda, o método de avaliação utilizado no presente estudo de caso foi o nível de acuracidade da previsão de demanda a cada mês conforme mostra a GRÁFICO 1 abaixo.

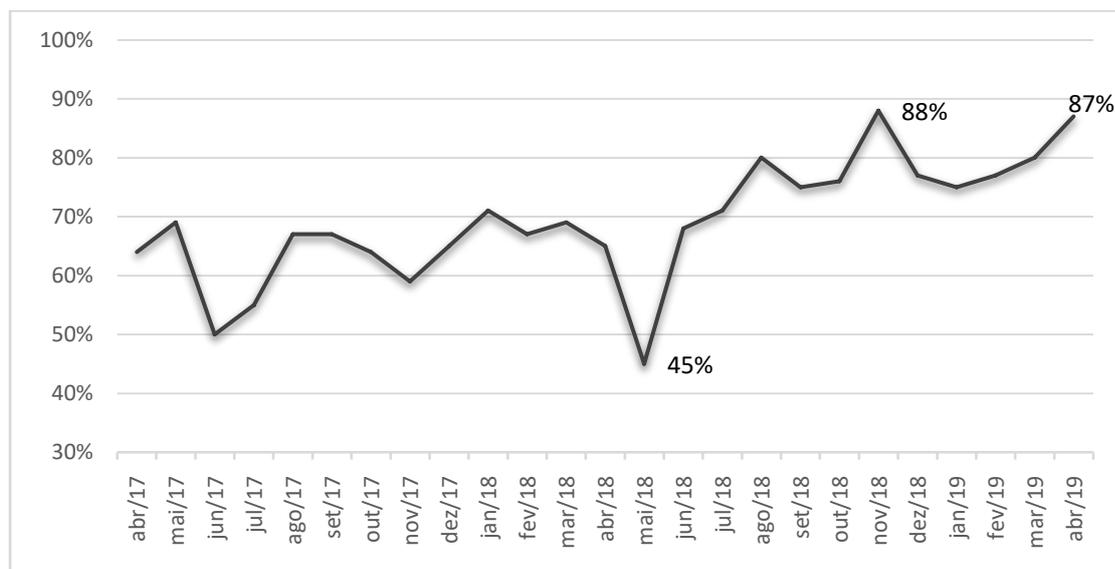


GRÁFICO 1 – Evolução da Acuracidade de Forecast (%). Fonte: Dados da empresa ALPHA (2019).

É perceptível a evolução na acuracidade da previsão da demanda a partir do mês de abril de 2018, em que as informações de inteligência de mercado passaram a ser divulgadas e discutidas nas reuniões. A construção da demanda ocorre com 3 meses de antecedência, portanto, a discussão do mês de abril se refere ao mês de Julho. Vale ressaltar que o dado de Maio do ano de 2018 se encontra fora do esperado, devido à greve de caminhoneiros que impactou as vendas nesta mês, e conseqüentemente, reduziu a acuracidade das vendas estimadas para o mês.

A média de acuracidade até junho de 2018 era de 63%. Após julho do mesmo ano até o mês de abril de 2019, ou seja, dez meses de ativa participação de inteligência de mercado no processo, houve um incremento de 16% na acuracidade da previsão de demanda.

Diretamente relacionado a previsão de demanda acurada, foram citadas melhorias em nível de satisfação de varejistas quanto à disponibilidade de produtos; as fábricas recebem menos demandas de produção extra ou solicitações de troca de ordens de produção por conta de vendas inesperadas. Até mesmo os clientes varejistas passaram a enxergar a empresa como parceira e não somente como um fornecedor.

Apesar de todas as melhorias, sabe-se que o processo de inteligência de mercado foi recém inserido na organização. Os *stakeholders* entrevistados afirmam que não está completamente maduro e existem *gaps* a serem preenchidos. Os principais tópicos de melhoria apontados foram em relação a forma de comunicação das informações, a complexidade para traduzir alguns dados, a frequência de divulgação das informações e a dificuldade em se ter uma visão geral do negócio e mercado. Por conta do alto volume de dados e fontes, o cenário apresentado ainda é complexo.

5 Considerações Finais

Resgatando-se o objetivo geral da presente pesquisa, tem-se: investigar a importância da inteligência de mercado no processo de previsão de demanda em uma multinacional de bens de consumo duráveis, apresentando suas vantagens como fator crítico de sucesso.

Após o que foi exposto, foi possível detectar sob a percepção de funcionários, a relação dos dois processos e seus impactos no negócio. A partir de entrevistas foi possível definir que o processo de inteligência de mercado passou a ser essencial no processo de previsão de demanda, assim como proposto por Corrêa et al. (2001).

A acuracidade da previsão de demanda impacta diretamente em toda cadeia de suprimentos e como relatado, impacta o cliente varejista e o cliente final. Ao mesmo tempo, uma previsão de demanda necessita de informações desses clientes e do mercado. É nesta etapa do processo de construção de volume em que o processo de inteligência de mercado se torna um fator relevante para o sucesso do negócio. O que enfatiza ainda mais o que Christopher e Peck (2004) e Serve et al.(2002) afirmam em seus estudos, sobre contribuições e parcerias entre fornecedores e clientes e seus benefícios mútuos. Por conta da abrangência das informações de inteligência de mercado e sua usabilidade pelas áreas do negócio, constatou-se que ela possui um papel de suporte das demais áreas estratégicas na empresa.

A partir do presente estudo, pode-se sugerir propostas de trabalhos futuros, como a importância da inteligência de mercado em vendas (faturamento), marketing e operações; um estudo acerca de ferramentas tecnológicas de análise para inteligência de mercado; no que se refere a previsão de demanda, quais outros tipos de dados podem ser relevantes para o processo; e conforme apontado como ponto de melhoria, melhores métodos de comunicação de dados aos *stakeholders*.

Referências

- BARRA, G. **Análise preditiva: o poder de ver o futuro**. Marketing de Conteúdo, 2018. Disponível em: <<https://marketingdeconteudo.com/analise-preditiva>>. Acesso em: 06 dez. 2018.
- BERTO, R. M. V. S.; NAKANO, D. N. **A Produção Científica nos Anais do Encontro Nacional de Engenharia de Produção: um Levantamento de Métodos e Tipos de Pesquisa**. In: XIX ENEGEP, Rio de Janeiro, RJ, Brasil, 1999.
- Centro Brasileiro de Relações Internacionais [CEBRI]**. 2012. Estudo de Benchmarking Internacional Micro e Pequenas Empresas: Inteligência de Mercado. Disponível em: <<http://ois.sebrae.com.br/publicacoes/inteligencia-de-mercado/>>. Acesso em: 07 dez. 2018.
- CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. **Metodologia científica**. 3 ed. McGraw-Hill do Brasil, São Paulo, SP, Brasil, 1983.
- CHAMBERS, J.C.; MULLICK, S.K.; SMITH, D.D. How to choose the right forecasting technique. **Harvard Business Review**, Vol. 45 No. 1, pp. 45-71, 1971.
- CHASE Jr., C. W. **Demand-Driven Forecasting: A Structure Approach to Forecasting**. 2ed. John Wiley & Sons, Hoboken, NJ, USA, 2013.

- CHRISTOPHER, M.; PECK, H. Building the Resilient Supply Chain. **The International Journal of Logistics Management**. Vol.15. Issue 2: 1-14, 2004.
- CORRÊA, H.; GIANESI, I.; CAON, M. **Planejamento, programação e controle da produção**. 4ª Ed. Atlas, São Paulo, SP, Brasil, 2001.
- GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4ed. Editora Atlas, São Paulo, SP, Brasil, 2008.
- KOTLER, P. **Marketing Management** - Millenium Edition. 10ed. Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ, USA, 2000.
- M-Brain's Global Market Intelligence**. 2015. Global Market Intelligence Survey 2015. Disponível em: < <https://www.m-brain.com/wp-content/uploads/2015/04/11480.pdf> >. Acesso em: 07 dez. 2018.
- MARAVILHA-LOPES, S. P. A Web 2.0 como ferramenta de análise de tendências e monitorização do ambiente externo e sua relação com a cultura de convergência dos media. **Perspectivas em Ciência da Informação**. Volume 18, n.1, 2013: 126-137.
- MARTINS, P. G.; LAUGENI, F. P. **Administração da produção**. 2ed. Saraiva, São Paulo, SP, Brasil, 1998.
- MARTINS, R. A. Abordagens quantitativa e qualitativa. In: _____ MIGUEL, P. A. C. (Coord.). **Metodologia de pesquisa em engenharia de produção e gestão de operações**. Elsevier, Rio de Janeiro, RJ, Brasil, 2010.
- MIGUEL, P. A. C. Estudo de caso na engenharia de produção: estruturação e recomendações para sua condução. **Produção**, v.17, n.1, p. 216-229. São Paulo, SP, Brasil, 2007.
- MILES, M. B. Qualitative Data as an Attractive Nuisance: The Problem of Analysis. **Administrative Science Quarterly**. Vol. 24, No. 4, 1979. pp. 590-601. Johnson Graduate School of Management, Cornell University. Disponível em: <<http://www.jstor.org/stable/2392365>> Acesso em: 20 mai. 2019.
- MONACO NETO, L. C. **Uma Proposta de Método de Inteligência Competitiva para Empresas de Insumos do Agronegócio**. (Tese de Doutorado) – PPGAO - FEARP – Universidade de São Paulo. Ribeirão Preto – S.P., 2019. 198p.
- MOREIRA, D. A. **Administração da Produção e Operações**. 2ed. Cengage Learning, São Paulo, SP, Brasil, 2009.
- PEREIRA, P. T. V. **Previsão de demanda dos consumidores: como fazer?** SEBRAE, Santa Catarina, Brasil. 2017. Disponível em: <<http://blog.sebrae-sc.com.br/previsao-de-demanda/>>. Acesso em: 9 de dez. 2018.
- Plugar – Data & Intelligence**. E-book: O que é Inteligência de Mercado e Como Ela Pode Mudar a Realidade da Sua Empresa. 2017. Disponível em: <<https://www.plugar.com.br/tag/e-book/>>. Acesso em: 09 dez. 2018.
- SERVE, M.; YEN, D. C.; WANG, J., LIN B. B2B-enhanced supply chain process: toward building virtual enterprises. **Business Process Management Journal**. Vol. 8. Issue: 3, 2002: pp.245-253.
- TURRIONI, J. B.; MELLO, C. H. P. **Metodologia de Pesquisa em Engenharia de Produção: Estratégias, métodos e técnicas para condução de pesquisas quantitativas e qualitativas**. Universidade Federal de Itajubá, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, 2011. 223 p.

VOSS, C; TSIKRIKTSIS, N; FROHLICH, M. Case research in operations management. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 22, n. 2, 2002. p. 195-219.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. 2 ed. Bookman, Porto Alegre, RS, Brasil, 2001.

Apêndice

APÊNDICE A – Roteiro de Entrevistas

Roteiro de Entrevista

Data:

I. Dados Pessoais do Entrevistado

Nome: _____ Tempo de empresa: _____

Função:

Área:

II. Conceito

1. Você sabe o que é inteligência de mercado? Diga o que você sabe ou acha o que é.
2. Você havia trabalhado em alguma empresa que possui um time de inteligência de mercado?
3. Você considera a inteligência de mercado como uma vantagem competitiva?

III. Percepções

4. Hoje você acha válida a presença e participação do time de inteligência de mercado em reuniões de demanda?
Por quê?
5. Quais informações de inteligência de mercado são importantes para o processo de tomada de decisão nas reuniões de demanda?
6. Quão seguro você se sente com os volumes projetados e fechados no ciclo de demanda desde a participação efetiva do novo time de inteligência de mercado? Por quê?
7. Nos últimos meses percebeu alguma melhoria e/ou decaída no processo de construção de demanda? Qual?
8. Qual nível de importância você dá ao processo de inteligência de mercado na empresa? Pouco importante, importante ou extremamente importante.
9. Você acha que toda empresa deveria investir em um área de inteligência de mercado? Sim ou Não
10. O que pode ser melhorado quanto a participação do time de inteligência de mercado no ciclo? No que podem contribuir ainda mais?