

## O USO DA INTELIGÊNCIA COMERCIAL COMPETITIVA EM FAVOR DO CRESCIMENTO EMPRESARIAL E DA TOMADA DE DECISÕES ESTRATÉGICAS

### *THE USE OF COMPETITIVE COMMERCIAL INTELLIGENCE IN FAVOR OF BUSINESS GROWTH AND STRATEGIC DECISION MAKING*

Ulisses Polisel – [ulisses.polisel@fatec.sp.gov.br](mailto:ulisses.polisel@fatec.sp.gov.br)  
Faculdade de Tecnologia (Fatec) – Araraquara – SP – Brasil

Gustavo Henrique Del Vechio – [gustavo.vechio@fatectq.edu.br](mailto:gustavo.vechio@fatectq.edu.br)  
Faculdade de Tecnologia (Fatec) – Araraquara – SP – Brasil

**DOI: 10.31510/infa.v17i2.971**

Data de publicação: 18/12/2020

#### RESUMO

O mercado está cada vez mais acirrado, fruto de novas marcas, produtos, serviços e tecnologias constantemente lançadas ou inauguradas. Ser capaz de se antecipar aos seus desafios, identificar oportunidades e ter ofertas mais alinhadas à demanda de consumidores não é um diferencial, mas sim uma necessidade para as empresas sobreviverem e progredirem. Posto desta forma, este estudo procura avaliar o conceito de Inteligência Comercial Competitiva e quais suas vantagens no sentido de integrar departamentos, compartilhar informações, se conectar ao público ou, ainda, oferecer uma base sólida de dados para a tomada de decisões gerenciais. Para verificar a pertinência do conceito, o estudo apresenta entrevistas realizadas com gestores experientes de empresas de diferentes segmentos, a fim de analisar como eles empregam, na prática, a Inteligência Comercial Competitiva. O que se nota, a partir deste estudo, é que quanto mais as empresas utilizam conceitos inteligentes de gestão, mais elas podem se beneficiar tanto em termos de crescimento de mercado quanto no alinhamento de produtos e serviços mais bem elaborados às demandas dos consumidores potenciais.

**Palavras-chave:** Inteligência comercial. Competitividade. Gestão. Processos.

#### ABSTRACT

The market is increasingly fierce, the result of new brands, products, services and technologies constantly launched or inaugurated. Being able to anticipate your challenges, identify opportunities and have offers that are more in line with consumer demand is not a differentiator, but a necessity for companies to survive and progress. Put in this way, this study seeks to evaluate the concept of Competitive Business Intelligence and what are its advantages in terms of integrating departments, sharing information, connecting to the public, or even offering a solid data base for making managerial decisions. To verify the pertinence of the concept, the

study presents interviews with experienced managers of companies from different segments, in order to analyze how they use, in practice, Competitive Business Intelligence. What can be seen from this study is that the more companies use intelligent management concepts, the more they can benefit both in terms of market growth and in the alignment of products and services that are better designed to the demands of potential consumers.

**Keywords:** Business intelligence. Competitiveness. Management. Processes.

## 1 INTRODUÇÃO

Este estudo tem o objetivo de compreender o conceito de Inteligência Comercial Competitiva e seus benefícios para sustentar as tarefas da gestão comercial e o desenvolvimento de produtos e serviços mais alinhados aos desejos dos consumidores.

Para alcançar este objetivo, a metodologia do estudo se define, primeiramente, pela revisão de livros, revistas e matérias especializadas, a fim de analisar o que é Inteligência Comercial Competitiva e qual sua relação com a gestão de processos e a tomada de decisões. Em seguida, para demonstrar como a Inteligência Comercial Competitiva se aplica na prática, propõe a realização de entrevistas em profundidade com gestores comerciais, a fim de compreender se eles conhecem o conceito e se já o empregam em busca do sucesso empresarial.

O estudo se justifica por verificar que os mercados estão cada vez mais acirrados, sendo que novos concorrentes surgem com frequência, saturando ainda mais os segmentos. Logo, o uso de mecanismos inteligentes não é uma questão de diferencial, e sim uma necessidade para se manter vivo, continuar a competir e se destacar perante os públicos de interesse.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Empreender, como diz Drucker (2015), é sempre arriscado, principalmente porque muitos dos que abrem um novo negócio não sabem tão bem o que estão fazendo. Segundo Dornelas (2016), a maior parte dos negócios são concebido por pequenos empresários que, por não possuírem conceitos de gestão, atuam de forma empírica e sem planejamento. Isso se reflete no índice de mortalidade das empresas, cuja maioria deixa de existir no prazo de até 5 anos.

Esta perspectiva também é evidenciada pelo Sebrae (2014), que demonstra haver 3 principais motivos para as empresas fecharem as portas justamente nos primeiros 5 anos: (1) “ao abrir a empresa, parte dos empreendedores não levantou informações importantes sobre o

mercado”; (2) “mais da metade não realizou o planejamento de itens básicos antes do início das atividades”; (3) “um maior tempo de planejamento permite que se conheça melhor o mercado antes de abrir a empresa, o que tende a aumentar as chances de sucesso”.

O que se verifica é que uma empresa que não cuida de sua gestão ou não sabe lidar com os desafios em seu micro e macro ambientes pode ter sérias consequências em relação à sua sobrevivência. É neste contexto que a Inteligência Comercial Competitiva se faz necessária: quanto mais planejados forem os processos e quanto mais os departamentos estiverem alinhados e informados, mais chances há de evoluir e obter sucesso nos negócios.

## **2.1. Inteligência Comercial Competitiva**

A Inteligência Comercial Competitiva, conforme descreve o Sebrae (O QUE..., s.d), refere-se à capacidade de se antecipar, de forma estratégica, às exigências do mercado, tendo em vista suas tendências, as variações de oportunidades e pontos fortes, bem como suas ameaças e pontos fracos (análise de cada detalhe). É ainda, como prosseguem Bergeron e Hiller (2002), um termo que corresponde ao aprendizado de informação nas empresas, tendo por base os conhecimentos obtidos em processos de diferentes departamentos, o que ajuda na tomada de decisões e na evolução ou crescimento empresarial como um todo.

Os conhecimentos adquiridos servem à empresa, a fim de que sua gestão permaneça eficiente e possa se adiantar aos desafios de mercado. São, ainda, medida importante para mantê-la viva em relação à concorrência e às inovações que surgem constantemente.

É por isso que o pensamento sobre o conceito de Inteligência Comercial Competitiva paira sobre o alinhamento entre os diferentes processos e setores do negócio. Em outras palavras, se o propósito principal de uma empresa é gerar valor ao cliente, por meio de seus produtos e serviços, e se este é o princípio que direciona os objetivos empresariais (ABPMB, 2013), então é importante convergir os departamentos, a fim de alinhar informações e conhecimentos, para oferecer produtos e serviços mais elaborados e que atendam aos públicos de interesse. Essa perspectiva, como complementa Gonçalves (2000), acompanha a lógica do pensamento industrial e ajuda a refletir desde a análise de necessidades dos consumidores, passando pelos processos de produção até a entrega dos produtos e serviços ofertados.

O papel do Departamento Comercial, neste sentido, é justamente administrar a cadeia produtiva; daí a importância da implementação correta da gestão de processos, como forma de

pôr em prática a lógica da inteligência comercial. Os processos, pensados de forma coordenada e não somente como fluxos de produtos ou matérias, são essenciais na percepção dos ativos de negócio, possibilitando uma análise mais apurada de cada etapa e na formação de estratégias comerciais inteligentes e competitivas (KEEN, 1997).

## 2.2. Processos alinhados à Inteligência Comercial Competitiva

Conforme avalia uma matéria no site da FGV (GESTÃO..., 2018), as atividades desenvolvidas nos processos do Departamento Comercial devem se alinhar aos processos de outros departamentos, o que exige foco nas estratégias para a tomada de decisão e nas principais atividades do Gestor Comercial. As atividades comerciais elencam-se em:

- **Gestão financeira:** no Departamento Financeiro, o Gestor Comercial faz o planejamento financeiro do negócio, juntamente com o Gestor Contábil e Financeiro, a fim de definir a formação de preços aos clientes, estratégias de ofertas, promoções e capital de giro. Este processo facilita a gestão de riscos, que envolve as propostas comerciais, evitando situações capazes de provocar perdas para as empresas.
- **Gestão de contratos:** é a atividade responsável por administrar os contratos com fornecedores e clientes, zelando pelo desempenho da empresa.
- **Gestão de produtos e serviços:** cuida da classificação de produtos e de seus itens em famílias e categorias, de modo que possibilite o controle dos processos de movimentação de produtos e serviços na Gestão Comercial, dando suporte nas decisões sobre preços e promoções conforme o local das ofertas, por meio de análises de mercado necessários para estudar a concorrência e a demanda de clientes.
- **Gestão de vendas:** influencia diretamente nas receitas da empresa, pois atua na gestão do processo de vendas, responsável pelo desenvolvimento e crescimento financeiro do negócio, de forma segura e sustentável.
- **Gestão de marketing:** gerencia produtos e serviços, apoia o relacionamento com clientes e sustenta a gestão da identidade da própria marca (a reputação da marca).

Todos estes processos, quando alinhados e bem executados, podem gerar importantes vantagens competitivas, diferenciando a empresa dos concorrentes. Os benefícios incluem a obtenção de metas de faturamento mais claras, melhor rendimento da equipe de vendas, mais

controle de dados (que podem ser geridos por sistemas CRM ou ERP especializados), além do aumento de vendas em virtude da segmentação adequada de clientes e a destinação de recursos aos nichos escolhidos. Empregar conceitos de Inteligência Comercial Competitiva é, portanto, não apenas relevante, mas necessário para superar o índice de mortalidade empresarial, continuar a crescer e ganhar mais parcelas de mercado (*market share*).

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Compreendido o conceito de Inteligência Comercial Competitiva e sua relevância, apresenta-se, a seguir, um estudo que tem a finalidade de demonstrar, na prática, o uso deste conceito por parte de gestores. Este é um tipo de estudo que, de acordo com Trivinõs (2017), pode ser classificado como exploratório, já que é por essa abordagem que o investigador, procurando aumentar sua experiência em torno de um problema, investiga os limites de uma realidade específica. Neste caso, o estudo se propõe a entrevistar 3 Gestores Comerciais, de empresas consolidadas que já estão há mais de 5 anos no mercado, sendo que 2 delas utilizam conceitos de Inteligência Comercial Competitiva e a outra não. A escolha dos entrevistados é intencional, considerando a experiência que eles possuem no mercado e o porte da empresa que trabalham. Para guiar as entrevistas, 8 temas ou perguntas-chave foram estabelecidos:

1. Qual é o tamanho ou porte da empresa?
2. Seu negócio pratica a Gestão Comercial? Descreva os principais pontos ou processos.
3. Levantou informações importantes ao abrir a empresa? Como fez a pesquisa e que critérios usou para identificar as informações importantes de que precisava?
4. Realizou o planejamento de itens básicos antes do início das atividades da empresa?
5. Aplica algum conhecimento em sua empresa relacionado à Inteligência Comercial Competitiva? Se sim, quais estratégias são aplicadas?
6. Seu Departamento Comercial é gerido em conjunto com os demais departamentos? Se sim, como é este processo de gestão integrada?
7. De que forma a Gestão Comercial da empresa é apoiada pelos demais departamentos?
8. Faça um breve relato de como é executada a Gestão Comercial da empresa e como ela contribui para o desenvolvimento do negócio.

A proposta é de que as perguntas guiem as entrevistas e colem informações relevantes que permitam não apenas verificar os conceitos teóricos estudados, mas também avaliem vantagens reais no uso destas práticas. A seguir, apresenta-se a síntese destas entrevistas.

### **3.1 Entrevista 1: Gestor Comercial de uma indústria de grande porte do setor alimentício**

A primeira entrevista foi realizada com um Gestor Comercial (Diretor Comercial e de Marketing) que atua há mais de 30 anos em uma empresa de grande porte do setor alimentício, sediada na cidade de Matão/SP. Este profissional é responsável pelo relacionamento com clientes e parceiros importantes. Antes de ocupar a função de gestor, passou por vários cargos dentro da empresa, desde vendas até ajudar a descarregar caminhões.

Ao ser questionado sobre o porte da empresa (pergunta 1), o gestor explica que o negócio cresceu muito desde que inaugurou em 1991; atualmente, é líder no segmento em que atua, possuindo cerca de 1.500 funcionários, além de 2.500 pessoas indiretamente envolvidas.

Indagado se o negócio utiliza práticas de Gestão Comercial (pergunta 2), o gestor argumenta que, em função do domínio de toda a cadeia produtiva, desde a atividade agrícola, industrialização e distribuição para diversos canais de venda, tais práticas são cruciais para o sucesso nos negócios, o que inclui a gestão estratégica de relacionamento com *stakeholders*, além de parcerias com fornecedores, distribuidores, clientes de varejo (Carrefour, Atacadão, Pão de Açúcar, etc.), bem como de consumo de alimento prontos vendidos em redes de restaurantes, bares, lanchonetes, hotéis, resorts, parques, motéis, etc. Na opinião deste profissional, um Gestor Comercial é essencial para articular as práticas do negócio.

Com relação às perguntas 3 e 4 (levantamento de informações e planejamento antes de abrir a empresa), o gestor lembra que os três sócios fundadores, à época em 1991, fizeram diversos levantamentos importantes, além de um planejamento básico que permitiu a eles ter um norte para começar o negócio. O gestor destaca que um dos sócios já trabalhava em uma empresa multinacional suíça de alimentos; a partir de seu conhecimento prévio, pode fazer um plano de negócios mais efetivo, a fim de lançar a própria empresa, fabricando inicialmente goiabadas, depois molho de tomate e conserva de vegetais para, assim, competir com marcas consolidadas como Cica, Etti e Peixe. No início, a produção era pequena e com poucos funcionários; no entanto, com o tempo, o negócio cresceu até se tornar, hoje, uma grande fábrica que, inclusive, exporta seus produtos para diversos países.

Quanto à aplicação de conceitos de Inteligência Comercial Competitiva (pergunta 5), o gestor descreve que estas práticas são aplicadas na gestão de relacionamento com clientes e no controle de seus estoques, para definir o planejamento de sua produção agrícola e industrial, que ocorre com antecedência sempre de um ano, em decorrência das safras anuais de sua matéria prima principal, que é goiaba para a produção de doces em diversos formatos, tomate para a produção de molhos, e vegetais para produção de diversas conservas enlatadas.

Ainda em resposta à pergunta 5 (quais estratégias de Gestão Comercial usa), o gestor acrescenta que seu negócio envolve variáveis desde a produção agrícola até a produção industrial, além de pesquisas frequentes para que a projeção das vendas seja feita juntamente com a projeção de colheita da safra, incluindo, por exemplo, o fato de ter que esperar dois anos, pelo menos, para o início de produção de um pomar a partir de seu plantio, até a disputa por terras que elevam seus preços, em consequência do crescente aumento das plantações de soja, cujas projeções são de que, no próximo ano, as exportações para a China alcancem valores recorde. Portanto, o planejamento comercial, industrial e agrícola que está sendo realizado agora definirá a produção para o ano de 2021. Por isso, o gestor ressalta que a Inteligência Comercial Competitiva, aplicada em sua empresa, é crucial para entender as demandas de mercado e como é possível atendê-las de forma adequada, com custos competitivos.

Suas pesquisas, segundo o gestor, incluem desde levantamentos de mercado realizados por empresas especializadas, a fim de compreender o comportamento do consumidor e suas tendências, até levantamentos primários para identificar os preços praticados pelos concorrentes, as melhores formas de exposição de mercadoria no ponto de vendas (*merchandising*) e muito mais. Estes dados são utilizados e correlacionados com a gestão de preços, estoques internos e de clientes, compras, entrada da concorrência, margem de contribuição e Curva ABC, integrando-os com as informações estratégicas dos outros departamentos, para a definição das estratégias de Inteligência Comercial Competitiva.

Ao avançar à pergunta 6 (sobre a gestão integrada), o gestor responde que todo o conjunto de informações coletadas é compartilhado com os demais departamentos, o que possibilita melhores estratégias para lançamento de produtos, análise de custos, produção e distribuição, preço final ao consumidor, mercados entrantes e novos clientes.

Quanto às perguntas 7 e 8 (se o Departamento Comercial tem o apoio dos demais departamentos e como é executada a Gestão Comercial), o gestor explica que os departamentos de produção agrícola, industrial, financeiro (contábil, fiscal e tributário, jurídico e de logística)

alinham as informações e conhecimentos entre si com intuito de oferecer produtos e serviços mais elaborados e que atendam ao público de interesse, dando o suporte necessário à integração da empresa para as ações de Inteligência Comercial Competitiva, aplicando dessa forma as premissas do “Guia para o gerenciamento de processos de negócio, produzido pela ABPMP.

### **3.2 Entrevista 2: Gestor Comercial de uma empresa de Engenharia.**

A segunda entrevista foi realizada com um Gestor Comercial, de uma empresa de prestação de serviços de engenharia, sediada na cidade de Bebedouro/SP. Conforme esclarecido na pergunta 1, esta empresa tem cerca de cinco anos de mercado e atua, principalmente, nas cidades de Bebedouro/SP, Barretos/SP, Sertãozinho/SP e Ribeirão Preto/SP.

Ao avançar à pergunta 2, o gestor explica que desenvolve a Gestão Comercial, detendo, por consequência, os controles desde atas de reuniões semanais com a equipe do comercial, até a definição dos planos de ação comercial mensal. Com relação ao levantamento de informações importantes e planejamento para iniciar o negócio (pergunta 3), o gestor explica que os fundadores da empresa já trabalhavam em empresas de grande porte na capital paulista e, por isso, detinham informações sobre o ramo de negócio e quem eram os *stakeholders*; ao identificarem oportunidades no interior do estado de São Paulo, decidiram se mudar e iniciar o próprio negócio. Neste sentido, já respondendo à pergunta 4, os fundadores realizaram um plano de negócios antes de abrir a empresa, sendo que, desde então, o atualizam constantemente, conforme a movimentação da demanda de mercado e de seus concorrentes.

Ao avançar à pergunta 5 (aplicação de conhecimento sobre Inteligência Comercial Competitiva e suas estratégias) o gestor afirma que a empresa está, atualmente, implantando um sistema de Gestão de Relacionamento com Clientes (CRM), a fim de traçar melhores estratégias de vendas, atendimento e planejamento estratégico anual. Paralelamente, relata que o Departamento Comercial da empresa faz, com frequência, pesquisas com a intenção de compreender a demanda e atender melhor seus clientes. Para o gestor, o conceito de Inteligência Comercial Competitiva é aplicado, inclusive, na contratação de profissionais e especialistas em cada área que atuam. Os dados captados por esses profissionais são usados na Gestão Comercial, como alicerce para tomadas de decisões e elaboração de planejamentos estratégicos.

Já na pergunta 6 (se praticam a gestão conjunta com outros departamentos), o gestor expõe que a empresa aplica a gestão integrada, por meio de controles internos e reuniões



semanais. A empresa, neste sentido, é suportada pela Diretoria Administrativa, sendo que os demais departamentos (respondendo à pergunta 7) são submetidos às definições elaboradas pela área comercial, conforme os pedidos de serviços e projetos personalizados dos clientes.

Ao concluir a entrevista pela pergunta 8 (relato de como é feita a Gestão Comercial), o gestor responde que o processo é realizado por três profissionais conhecidos por *key accounts* (gestores de grandes contas), que dividem entre si mercados específicos. O suporte de propostas é compartilhado por eles, dividindo-os entre Eletromecânico, Civil e Meio Ambiente.

### **3.3 Entrevista 3: Gestor Comercial de uma empresa prestadora de serviços**

A terceira entrevista foi realizada com um Gestor Comercial, que atua em uma empresa prestadora de serviços, sediada na cidade de Araraquara/SP. Ao ser questionado sobre o porte da empresa (pergunta 1), o gestor explica que trata-se de uma prestadora de serviços de grande porte, com mais de 3 mil funcionários, cujo foco é a comercialização de serviços de asseio, limpeza e conservação predial.

Avançando-se à pergunta 2, o Gestor Comercial afirma que sua empresa pratica a Gestão Comercial, porém sem processos consolidados, documentação ou manual de procedimentos para os funcionários, sem orientações de como executar as principais funções comerciais, nem mesmo a aplicação desses processos na administração das vendas, pós-vendas e atendimento ao cliente. Em seu ponto de vista, os principais pontos que devem ser consolidados e padronizados são a captação de clientes por meio de participação em licitações públicas e empresas privada, solicitação de serviços de forma passiva de empresas privadas do setor B2B (*Business to Business*) e consumidores domésticos do setor B2C (*Business to Consumer*).

Na pergunta 3 (levantamento de informações de mercado para abrir a empresa), o gestor explica que a abertura da empresa deu-se em função de atender uma demanda crescente por pessoas que estivessem dispostas a trabalhar na limpeza de ambientes, e pela dificuldade de os clientes encontrarem estes profissionais; logo, o empreendimento nasceu de uma oportunidade aproveitada por seus fundadores, porém sem plano de negócios ou o acompanhamento no levantamento de informações importantes (o que já responde, por conseguinte, a pergunta 4). Segundo o gestor, por mais de dez anos, a empresa procurou atender clientes de empresas públicas, participando de licitações, o que lhe rendeu a maior parte do faturamento. No entanto, relata que a empresa possui um forte problema de inadimplemento quando estes órgãos públicos

sofrem cortes (devido a quedas na arrecadação de tributos), forçando assim a revisão de contratos. Isto gera um enorme desgaste na tentativa de recebimento pelos serviços prestados.

Questionado se aplica algum conhecimento sobre Inteligência Comercial Competitiva e como funciona este processo em sua empresa (pergunta 5), o gestor responde que a prospecção de clientes e negócios ocorre de forma aleatória, sem segmentação clara (por faturamento, setor, localização geográfica, entre outras possibilidades), com nenhuma orientação pela diretoria sobre o critério para a abordagem aos clientes, planejamento de vendas, projeção de faturamento e estratégias comerciais de crescimento, ficando ao cargo dos vendedores essa abordagem estratégica. Ou seja, a empresa não conhece nenhum processo de Inteligência Comercial Competitiva e tampouco aplica alguma estratégia desta natureza.

No tempo de existência da empresa, prossegue o gestor, não houve investimentos quanto ao desenvolvimento de uma estrutura de Gestão Comercial, o que faz com que a empresa hesite em aportar recursos para o Departamento Comercial, devido ao fluxo de caixa estar muito abaixo do esperado; não há dados precisos quanto ao retorno do investimento, deixando claro a falta de integração entre o Departamento Comercial com o Departamento Financeiro entre outros (estas informações respondem às perguntas 6 e 7, respectivamente).

Por último, na pergunta 8 (como é executada a Gestão Comercial), o gestor argumenta que a situação de falta de integração entre departamentos e a falta de foco em clientes privados compromete a saúde financeira da empresa, por não haver um número satisfatório de clientes de empresas privadas que se possa obter um faturamento recorrente e mais seguro. O contrato com órgãos públicos tem data estipulada, estando sujeita a novas contratações mediante a participação em licitações; isso, por certo, não garante a renovação do contrato atual. Neste sentido, o gestor compreende que a o relacionamento com empresas privadas é mais eficaz e produtiva, na medida que a empresa pode atender suas necessidades e tenta superar suas expectativas. Tais oportunidades são desejadas pelos diretores, a fim de que o Departamento Comercial contribua de forma mais eficaz com o desenvolvimento e as finanças da empresa.

#### **4 DISCUSSÃO**

As três entrevistas procuraram verificar os planos estratégicos para o início e o desenvolvimento de suas operações, além de avaliar a importância da Inteligência Comercial Competitiva e quais os benefícios ou resultados com a aplicação deste conceito.

Algumas constatações importantes podem ser retiradas das entrevistas. Primeiramente, nota-se que nem todos os gestores entrevistados conhecem plenamente os conceitos de Inteligência Comercial Competitiva: dentre eles, a percepção maior fica com o gestor da indústria alimentícia (entrevista 1), que destaca várias vezes, ao longo de suas descrições, a impossibilidade de evoluir no mercado sem a ligação dos departamentos, o compartilhamento de informações e o desenvolvimento de novos métodos e processos de Gestão Comercial que, muitas vezes, não estão descritos em livros e outros materiais da área.

Mesmo assim, os três gestores admitem a importância de se realizar um plano de negócios antes da abertura da empresa, embora o gestor da empresa de prestação de serviços de limpeza (entrevista 3) acabe por mencionar que a abertura de seu negócio não levou tanto em conta esse aspecto, privilegiando mais a observação empírica de uma oportunidade de negócios. Mas, como disse o gestor, sua empresa somente descobriu a importância de um plano de negócios e a captação de informações básicas quando notou as consequências futuras da falta de estratégia comercial e do uso de Inteligência Comercial Competitiva.

Corroborando os conceitos apresentados na fundamentação teórica deste estudo, essa constatação do gestor deixa claro que, sem um plano de negócios, ajustes periódicos e constantes análises de mercado, o futuro da empresa pode ser comprometido, por mais oportunidades de negócios que surjam. Isso, aliás, também fica claro quando o respectivo gestor avalia que, atualmente, percebe que o investimento na prestação de serviços para empresas privadas pode acabar sendo mais rentável do que sua maior fonte de renda, que é a parceria com órgãos públicos, que em sua opinião é mais difícil de lidar.

Por falta de um planejamento mais adequado no início de suas operações, a empresa de prestação de serviços tem, hoje, mais dificuldade em realizar mudanças no negócio. Enquanto isso, pelo que se nota a partir dos outros gestores entrevistados, suas empresas conseguem se preparar e se adaptar mais facilmente às mudanças, fruto de um planejamento mais sólido desde o início das atividades. Por sempre estarem realizando análises, suas empresas não tiveram tantas surpresas ao longo do tempo que inviabilizassem seus negócios, a ponto de sofrerem prejuízos ou não conseguirem se adaptar às novas realidades de mercado.

Deve-se notar que a empresa de Engenharia (entrevista 2), apesar de ter iniciado suas atividades de forma planejada, demorou a compreender e aplicar os conceitos de Inteligência Comercial Competitiva, o que pode ter contribuído para atrasar o crescimento esperado da empresa. É neste sentido que o plano de negócios, bem com a captação de informações básicas

de mercado, sua constante atualização e a integração do Departamento Comercial com os demais departamentos, conforme explicado em teoria neste estudo, favorecem a gestão de processos e contribuem sumariamente para a Inteligência Comercial Competitiva. Estes são fatores cruciais para o crescimento das empresas, garantindo a sobrevivência e sua permanência sustentável em mercados cada vez mais competitivos.

Ainda com relação aos processos comerciais, as entrevistas demonstram que tais processos capacitam, orientam, defendem e apoiam gestores e equipes funcionais para que, de fato, sejam capazes de executar os devidos processos da Gestão Comercial. Fazendo-se, mais uma vez, referência à teoria estudada, os processos, quando desenvolvidos de forma coordenada e não somente como fluxos de produtos ou matérias, são essenciais na percepção de ativos e possibilitam uma análise mais apurada de cada etapa e na formação de estratégias comerciais.

O que se percebe com as três entrevistas, sobretudo, é que a Inteligência Comercial Competitiva exerce papel fundamental no sucesso, sobrevivência e permanência das empresas estudadas, sendo cada vez mais necessário se apoiar em seus conceitos para garantir espaço entre no mercado ou, ainda, crescer e alcançar a liderança em seu segmento de atuação.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Este estudo procurou compreender o conceito de Inteligência Comercial Competitiva e como este conhecimento pode ser útil para ajudar no progresso sustentável das empresas. A partir do marco teórico e das entrevistas com gestores, é possível verificar o quanto a gestão de processos é imprescindível e o quanto o uso de Inteligência Comercial Competitiva pode ajudar a integrar departamentos, compartilhar informações e oferecer uma base de dados internos e externos mais sólido para se tomar decisões estratégicas no Departamento Comercial.

Há, por certo, diversos usos para a Inteligência Comercial Competitiva, seja para descobrir novas estratégias de Gestão Comercial, descortinar processos integrados em favor da saúde financeira, apoiar processos ou ainda oferecer produtos e serviços mais alinhados às necessidades e desejos dos públicos de interesse. Utilizar a Inteligência Comercial Competitiva é, assim, uma prática singular para alavancar negócios, obter mais parcelas de mercado e garantir mais vantagens competitivas em relação aos setores de atuação e aos concorrentes.

## REFERÊNCIAS

- ABPMP. **BPM CBOK**: guia para o gerenciamento de processos de negócio. ABPMP, 2013. Disponível em: < <https://bit.ly/2M0B0ai> >. Acesso em: 27 maio 2020.
- BERGERON, Pierrete; HILLER, Christine A. **Competitive intelligence**. Annual review of information science and technology, v. 36, n. 1, p. 353-390, 2002. Disponível em: < <https://bit.ly/2LrBwOo> >. Acesso em: 13 maio 2020.
- DORNELAS, José. **Empreendedorismo**: transformando ideias em negócios. 6 ed. São Paulo: Empreende/Atlas, 2016.
- DRUCKER, Peter F. **Inovação e espírito empreendedor**: prática e princípios. São Paulo: Cengage Learning, 2015.
- GONÇALVES, José E. L. **As empresas são grandes coleções de processos**. Revista de Administração de Empresas, v.40, n. 1, p. 6-19, jan/mar. 2000. Disponível em: < <https://bit.ly/2SVxmCv> >. Acesso em: 10 maio 2020.
- KEEN, Peter G. **The process edge**. Cambridge: Harvard Business School Press, 1997.
- O QUE é inteligência competitiva? **Sebrae**, s.d. Disponível em: < <https://bit.ly/2xRlyK8> >. Acesso em: 11 maio 2020.
- SEBRAE. **Causa mortis**: o sucesso e o fracasso nas empresas nos primeiros cinco anos de vida. Sebrae, jul. 2014. Disponível em: < <https://bit.ly/2M2Xsj7> >. Acesso em: 27 maio 2020.
- TRIVIÑOS, Augusto N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 2017.