



---

## **Como Estruturar uma área de Inteligência de Mercado**

João Carlos Gon Casemiro  
Gestor de Inteligência de Mercado

Setembro, 2009

# Sumário

---

- Conceitos
- Princípios
- Estrutura

# Definição

- “O termo “informação” designa o conjunto de conhecimentos relativos ao inimigo e ao seu país e, por consequência, a base sobre a qual se fundamentam as nossas próprias idéias e o nossos atos.”

Fonte: Da Guerra Capítulo VI / Clausewitz, Carl von 1780-1831

**3Cs**

Mercado

Inteligência

Concorrente

Clientes

Estratégia da Companhia

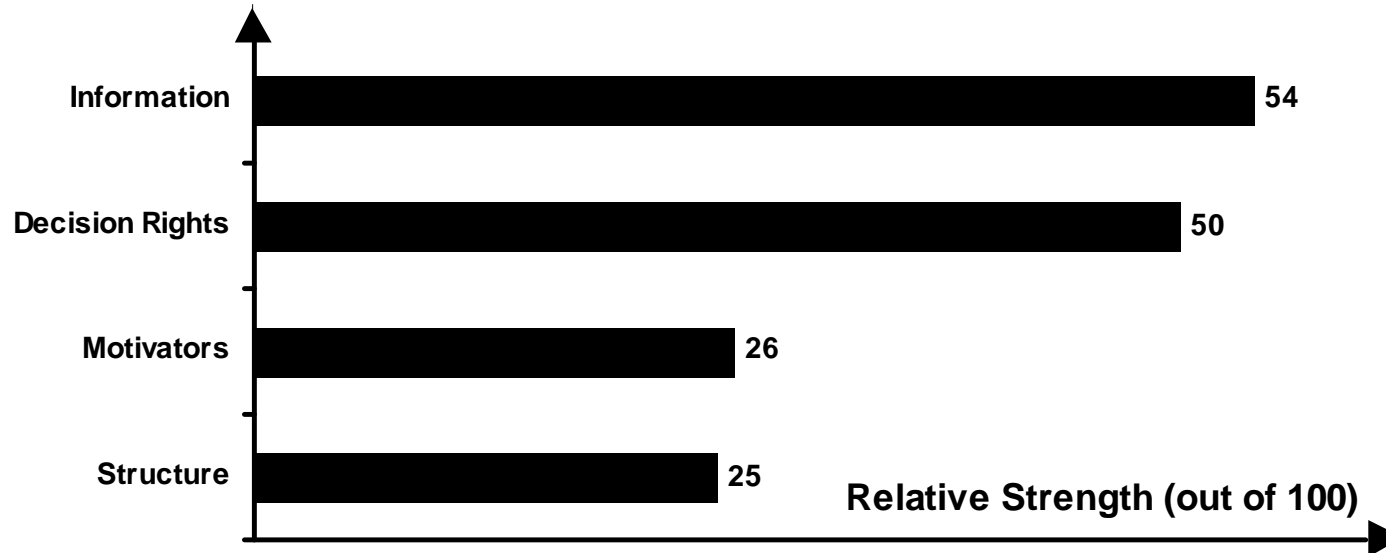
- Inteligência é informação processada de alto nível que pode ser explorada no ambiente de negócios

“Intelligence is high-level, processed, exploitable Information”

Fonte: www.scip.org - Society of Competitive Intelligence Professionals

# Estratégia

- O que é mais importante na execução de uma estratégia?



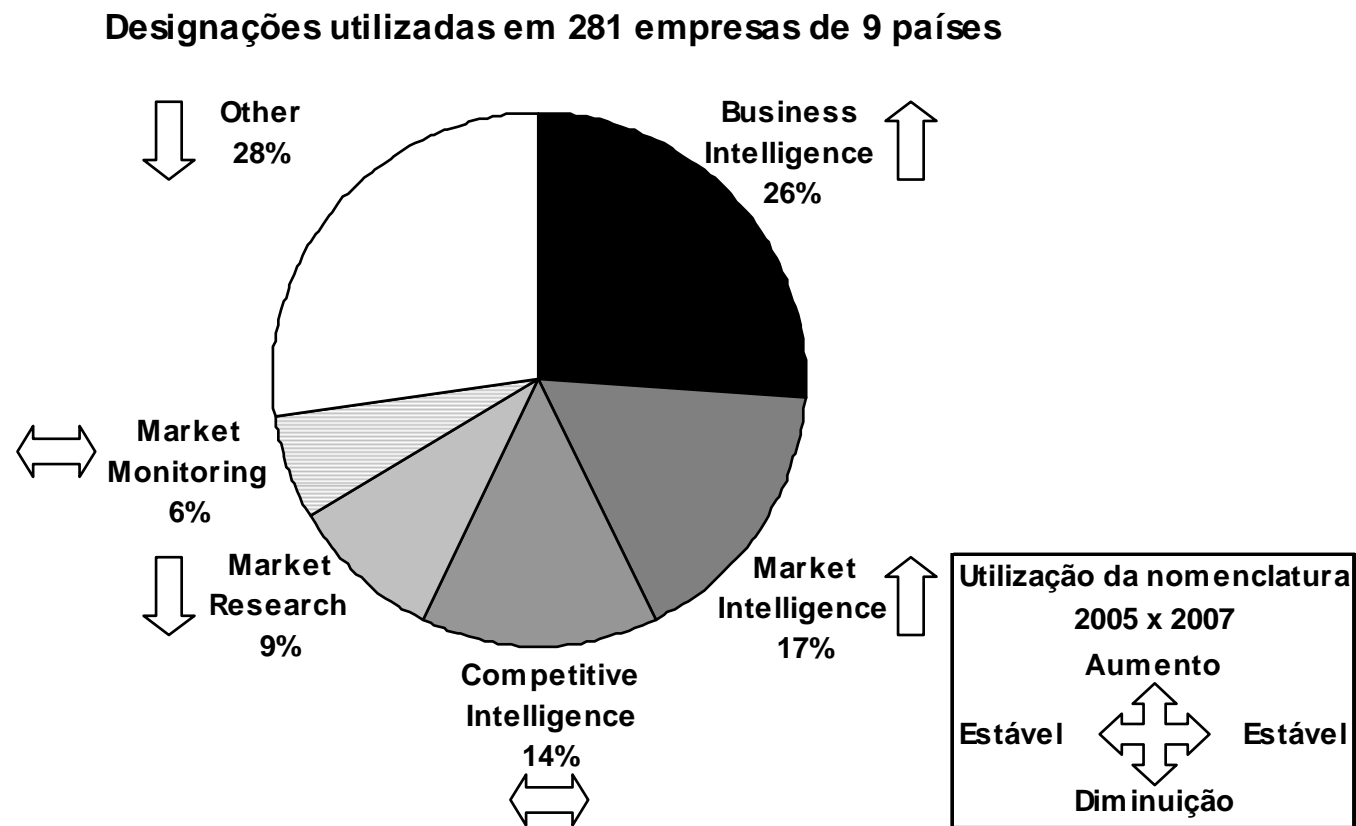
- Fonte: The Secrets to Successful Strategy Execution, HBR June 2008

- Áreas responsáveis por inteligência são recentes, no caso de empresas no Brasil, em 2007, sua idade era em média de 5.8 anos

- Fonte: Market Intelligence in Large Companies Global Study 2007 - Global Intelligence Alliance

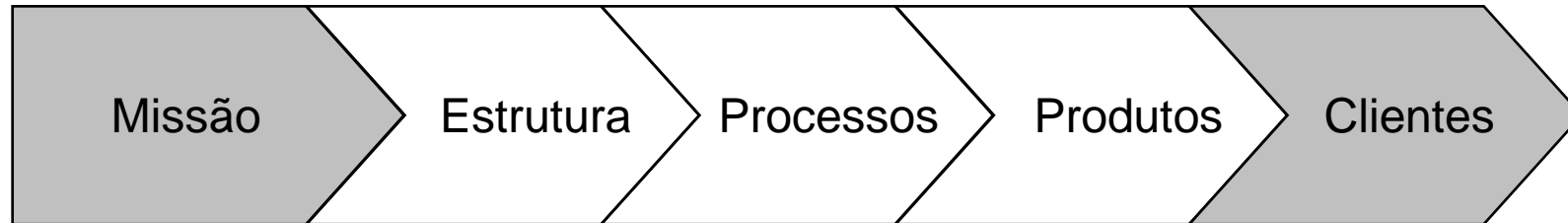
# Nomenclatura

- As designações mais comuns para áreas que processam informações estratégicas são Inteligência de Negócios e Inteligência de Mercado



Fonte: Market Intelligence in Large Companies Global Study 2007 - Global Intelligence Alliance

# Missão e Clientes



- Missão: prover a Embraco com recomendações de negócio fundadas em análises de mercado baseadas em fatos que visem aumentar sua vantagem competitiva e maximizar seu EVA<sup>®</sup>

- Clientes:

- Diretoria
- Planejamento Estratégico
- Pesquisa & Desenvolvimento
- Marketing
- Vendas

} foco estratégico e de longo prazo

} foco tático e de curto prazo

■ condições de contorno propostas no início de 2007

# Sumário

---

- Conceitos
- Princípios
- Estrutura

# Princípios de Inteligência de Mercado 1

- Os produtos de IM obedecem à uma curva de ciclo vida



- Na fase de maturidade, todos os produtos de IM devem conter recomendações sobre padrões de ação que a empresa pode adotar

## Princípios de Inteligência de Mercado 2

- A variável imediata de projeção de mercado é a demanda do consumidor final, mesmo em empresas B2B o suprimento dos elos intermediários na cadeia produtiva são variáveis mediatas pois derivam da demanda pelo produto final
- Teorema do limite central = a variabilidade das médias diminui à medida que se aumenta o tamanho das amostras, logo, quanto menor o erro tolerável, maior deverá ser o tamanho da amostra
- “O meio é a mensagem”<sup>1</sup>, logo, toda comunicação empresarial, inclusive os produtos de IM, deve ser formatada de acordo com a mensagem que se pretende veicular

1 - Fonte: Marshall McLuhan

- A quantidade de fontes de informação empregada para se testar uma hipótese é proporcional à precisão demandada da análise

# Sumário

---

- Conceitos
- Princípios
- Estrutura

## Estrutura de uma área de Inteligência de Mercado

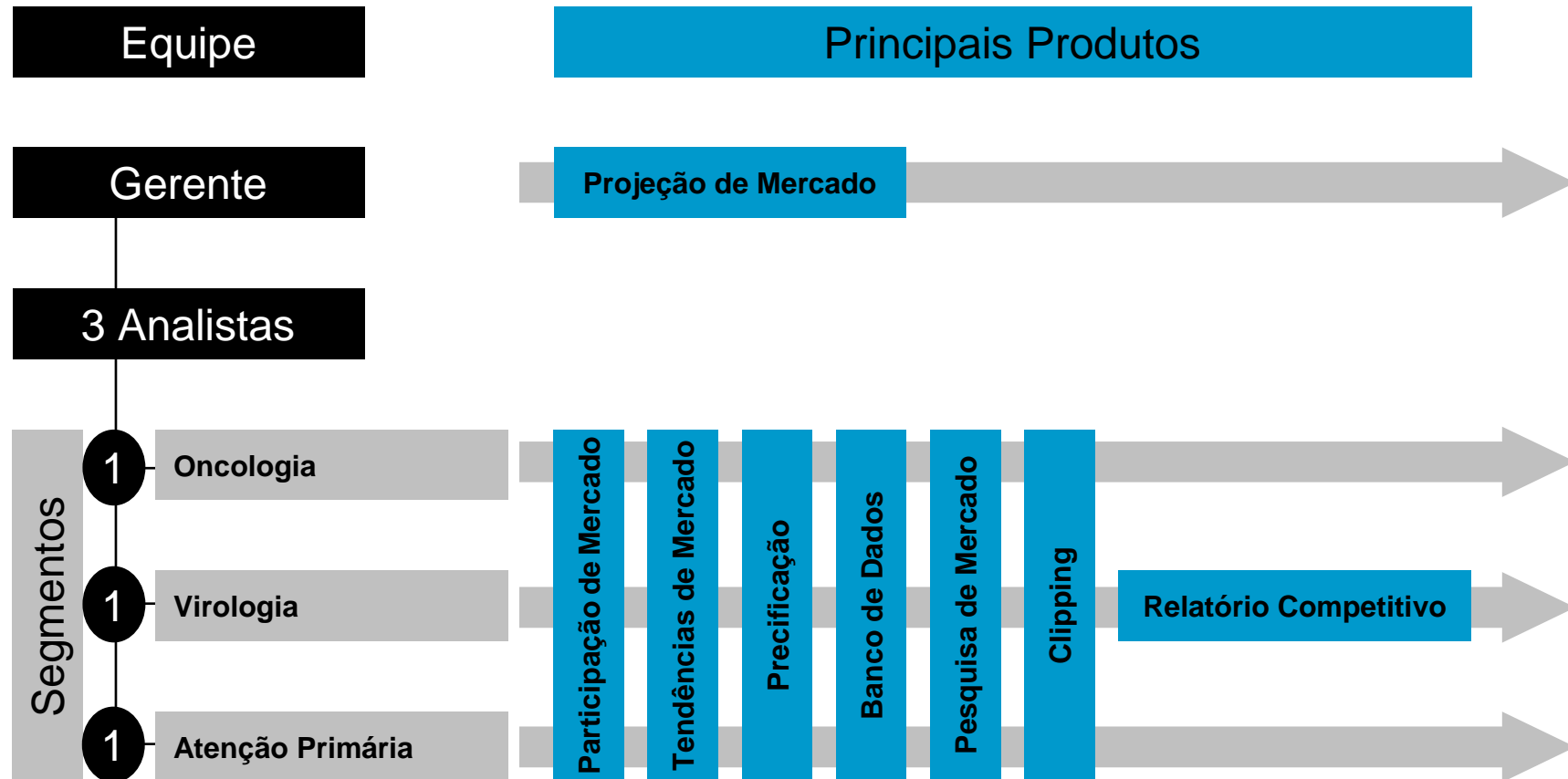
- A estrutura da área de Inteligência de Mercado foi definida após uma análise comparativa (benchmarking) realizada em março de 2007:

<b>Empresas</b>	<b>Matriz</b>	<b>Setor de Atuação</b>	<b>Receita Bruta 2006 US\$ bilhões</b>
A <sup>1</sup>	Europa	Indústria Farmacêutica e Diagnósticos	34.4
B	Brasil	Mineração e Logística	25.7
C <sup>1</sup>	América do Norte	Cosméticos	8.8

1 - apenas as subsidiárias brasileiras foram analisadas

# Área de Inteligência de Negócios (BI) da Empresa A

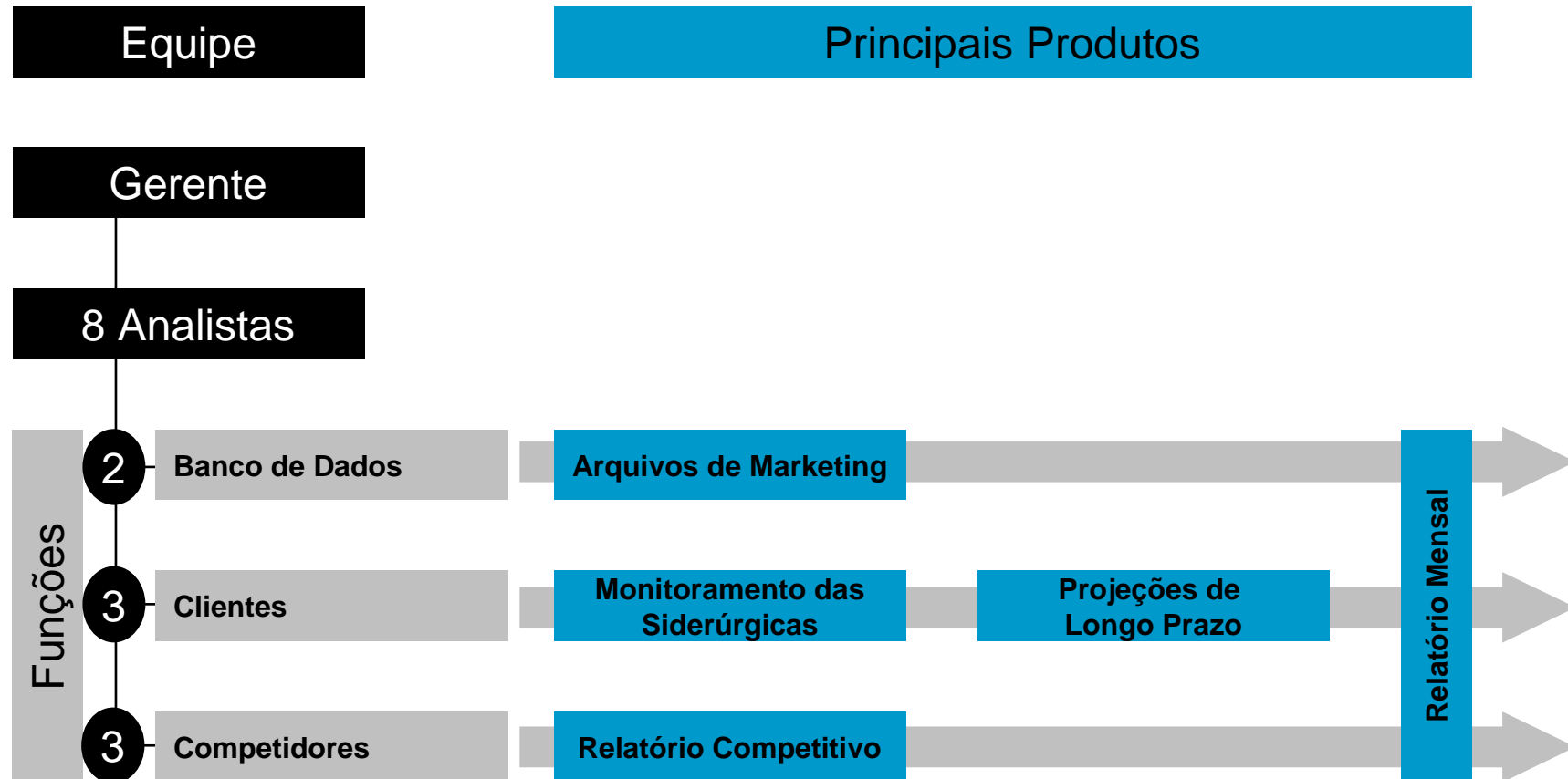
- BI na empresa A é organizada segundo os segmentos do negócio



Fonte: entrevista por telefone em março de 2007

# Área de Marketing Estratégico (SM) da Empresa B

- SM na empresa B é organizada segundo funções específicas da área



Fonte: entrevista por telefone em março de 2007



# Hipóteses

- Foram elaboradas 3 hipóteses decorrentes da análise comparativa:

1-há 2 dimensões básicas nas análises mercadológicas: amplitude e profundidade

- geralmente áreas de IM nas matrizes monitoram diversos mercados através de análises agregadas e nas subsidiárias monitoram poucos mercados através de análises mais profundas e detalhadas

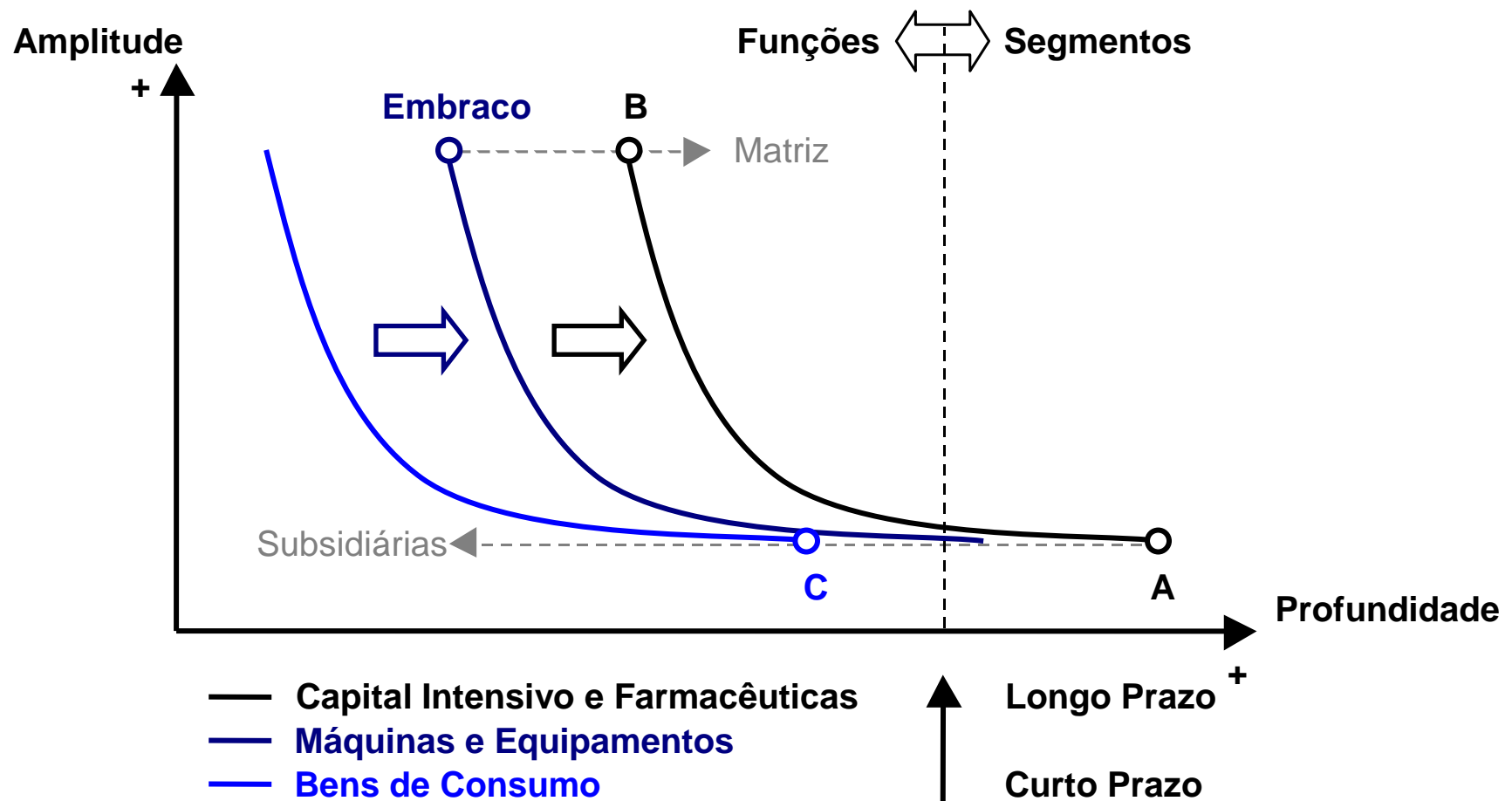
2-há indústrias que são mais focadas no curto prazo, como as empresas de bens de consumo e há indústrias que são mais focadas no longo prazo, como empresas de capital intensivo ou farmacêuticas

- geralmente empresas focadas no curto prazo tomam decisões baseadas em análises menos elaboradas do que empresas focadas no longo prazo

3-áreas de IM organizadas por segmentos de negócio são capazes de prover análises mais profundas e detalhadas que áreas de IM organizadas por funções específicas da área

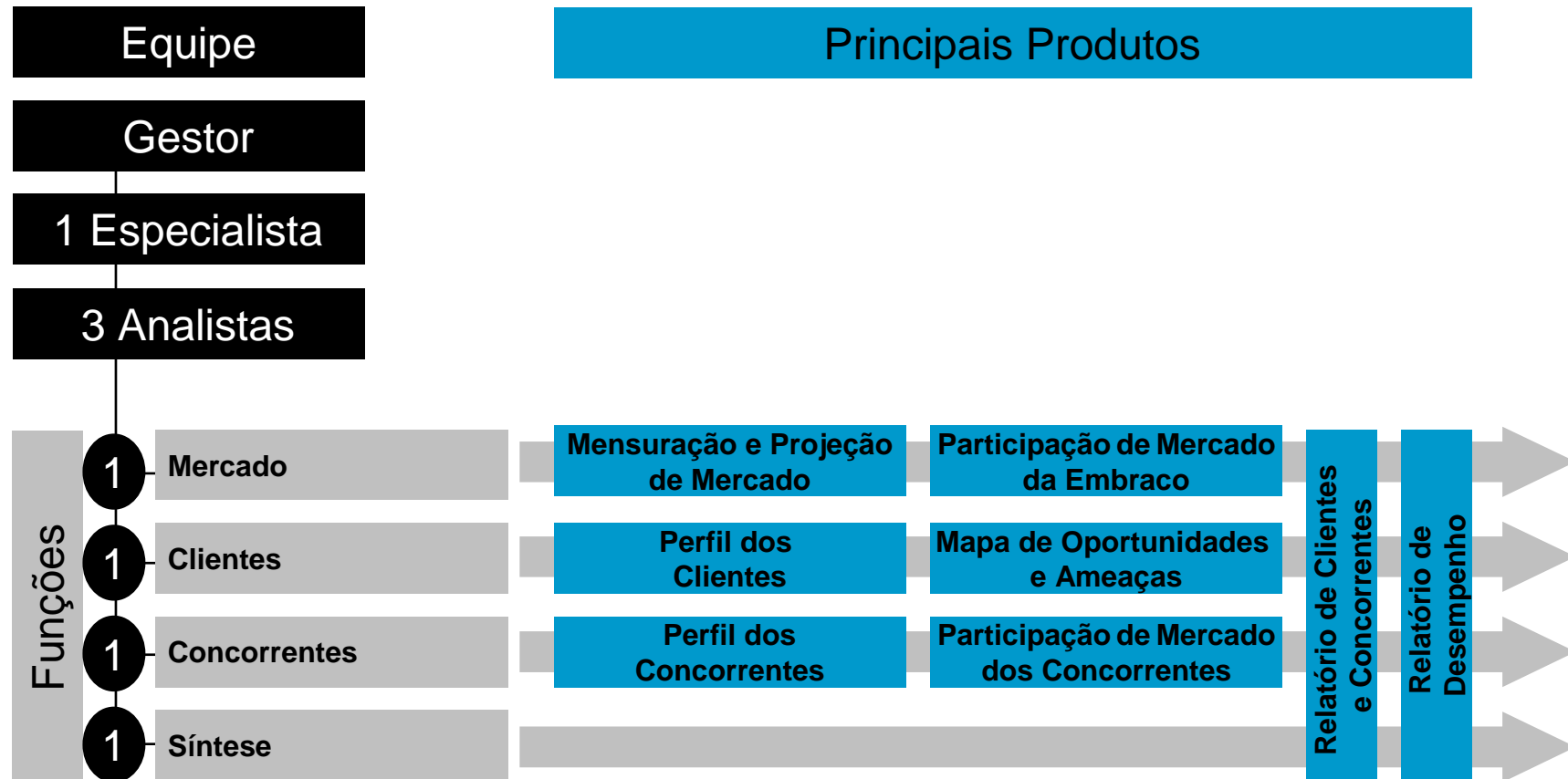
# Conclusão

- Portanto, a área de IM da Embraco em Joinville (matriz) foi organizada segundo funções, pois, monitora 55 mercados e não é esperado que produza análises detalhadas para cada um deles



# Área de Inteligência de Mercado (MI) da Embraco

- MI na Embraco foi organizada segundo funções específicas da área





---

**Backup**

# Fontes de Informação

---

- Principais fontes de informação recomendadas:
  - FMI - [www.imf.org](http://www.imf.org)
  - Economist - [www.economist.com/countries/](http://www.economist.com/countries/)
  - CIA - [www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/](http://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/)
  - USDA - [www.ers.usda.gov/Data/MacroeconomicTables/#BaselineMacroTables](http://www.ers.usda.gov/Data/MacroeconomicTables/#BaselineMacroTables)
  - Eurostat - [epp.eurostat.ec.europa.eu/newxtweb/](http://epp.eurostat.ec.europa.eu/newxtweb/)
  - Mercosur Online - [www.mercosuronline.com](http://www.mercosuronline.com)
  - US International Trade Commission - [www.dataweb.usitc.gov](http://www.dataweb.usitc.gov)
  - UN Comtrade - [comtrade.un.org/](http://comtrade.un.org/)



---

**Obrigado!**

João Carlos Gon Casemiro  
Gestor de Inteligência de Mercado

joao\_casemiro@embraco.com.br  
+55 47 3441 2620