



dir  
clausur  
dir.

ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO  
DA FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS

113

BORIS ROBERT DRIZIN

USO E ADMINISTRAÇÃO DA INFORMAÇÃO MERCADOLÓGICA  
SOBRE A CONCORRÊNCIA.

POSIÇÃO ATUAL DO ESTADO DA ARTE E TENDÊNCIAS.

*Dissertação apresentada ao  
Curso de Pós-Graduação da  
EAESP/FGV - Área de Concen  
tração: Mercadologia, como  
requisito para obtenção de  
título de Mestre em Admi -  
nistração.*

*Orientador:*

*Prof. Orlando Figueiredo*

São Paulo, 1982

USO E ADMINISTRAÇÃO DA INFORMAÇÃO MERCADOLÓGICA  
SOBRE A CONCORRÊNCIA.

POSIÇÃO ATUAL DO ESTADO DA ARTE E TENDÊNCIAS.

Banca examinadora

Prof. Orientador Orlando Figueiredo

Prof. Carlos O. Bertero

Prof. Hamilton M. Villela

Dedico este trabalho a todos os profissionais de Administração e de Marketing que acreditam que o amadurecimento da organização e de seu pessoal é feito com a experiência acumulada e a reflexão crítica ("critique").

Espero que esta Monografia provoque pensamento dos seus leitores e ajude a melhorar a qualidade de decisões e do planejamento estratégico em Marketing.

ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO  
DA FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS

BORIS ROBERT DRIZIN

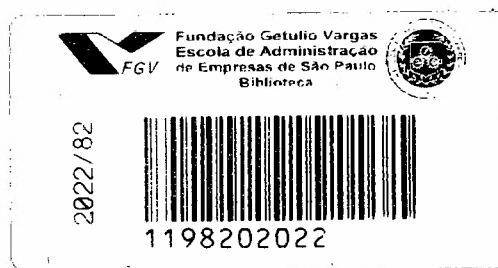
USO E ADMINISTRAÇÃO DA INFORMAÇÃO MERCADOLÓGICA  
SOBRE A CONCORRÊNCIA.  
POSIÇÃO ATUAL DO ESTADO DA ARTE E TENDÊNCIAS.

*Dissertação apresentada ao  
Curso de Pós-Graduação da  
EAESP/FGV - Área de Concen  
tração: Mercadologia, como  
requisito para obtenção de  
título de Mestre em Admi -  
nistração.*

*Orientador:*

*Prof. Orlando Figueiredo*

São Paulo, 1982



ÍNDICE

✓ 1.	IMPORTÂNCIA E OBJETIVOS DO ESTUDO.	
1.1	Introdução.....	1
1.2	Importância do estudo.....	2
1.3	Escopo do Estudo.....	5
1.4	Metodologia.....	6
2.	SISTEMA DE INFORMAÇÕES MERCADOLÓGICAS	
✓ 2.1	Função e Valor da Informação.....	8
2.2	Sistema de Informações Mercadológicas e a Pesquisa Mercadológica.....	13
2.3	Objetivos do Sistema de Informações Mercadológicas.....	19
2.4	Problemas em relação à Informação...	21
2.5	Organização do SIM .....	23
3.	CONCORRÊNCIA	
3.1	Significado da Concorrência.....	28
✓ 3.2	Amplitude e Identificação dos Concorrentes.....	32
3.3	Formas e Graus de Competição.....	35

#### 4. MODELO CONCEITUAL PARA ANÁLISE DA CONCORRÊNCIA

4.1	Desempenho do Concorrente e sua Estratégia Presente e Futura.....	37
4.2	Tipos de Informações sobre a Concorrência.....	42
4.3	Conhecimento do Composto Mercado-lógico do Concorrente.....	47
4.4	Análise da Concorrência e Modelos Competitivos.....	55

#### 5. USO E ADMINISTRAÇÃO DA INFORMAÇÃO SOBRE A CONCORRÊNCIA

X	5.1	Informações sobre a Concorrência e o Planejamento Estratégico.....	60
	5.2	Uso da Informação sobre a Concorrência.....	63
	5.3	Disseminação da Informação.....	67
	5.4	Processamento de Dados.....	69
	5.5	Coleta de Dados.....	75
	5.6	Fontes de Dados sobre a Concorrência.....	79
	5.7	Proteção contra Vazamento de Informações.....	82
	5.8	Princípios para Estabelecimento de um Sistema de Informações.....	84

## 6. CORRESPONDÊNCIA COM A REALIDADE

6.1	Descrição Sumária das Empresas Entrevistadas.....	86
6.2	Caso A: Empresa do Ramo de Confecções.....	88
6.3	Caso B: Fabricante de Brinquedos e Utilidades Domésticas.....	91
6.4	Caso C: Fabricante de Sistemas de Computação.....	93
6.5	Análise Crítica.....	96

## 7. CONCLUSÕES GERAIS 104

Bibliografia.....	108
-------------------	-----

Apêndice - Guia da Entrevista.....	116
------------------------------------	-----

### AGRADECIMENTOS

Esta monografia é fruto de trabalho e pensamento de muita gente e de muitos anos, tanto no mundo acadêmico como empresarial. Ela evoluiu de uma preocupação com Auditoria Mercadológica e Eficiência de Atividades de Mercadização para um Sistema de Informações Mercadológicas como apoio a Planejamento e Controle, chegando finalmente a Uso e Administração da Informação Mercadológica sobre a Concorrência.

Em primeiro lugar quero registrar meu agradecimento e apreciação ao Prof. Orlando Figueiredo, por duas vezes meu professor no Curso de Graduação (inclusive de Pesquisa Mercadológica), cuja orientação segura e objetiva fez com que eu me mantivesse dentro do escopo da minha proposta e que desenvolvesse e aprofundasse a Monografia nos seus pontos substantivos.

Ao Prof. Raimar Richers, sou grato por ter provocado meu interesse pelo Pensamento Estratégico e pelas "hipóteses ousadas".



Ao Prof. Hamilton Villela agradeço o apoio e encorajamento à idéia e realização desta Monografia.

Ao Prof. Marcos Cobra minha apreciação pelo estímulo e exemplo constantes.

Aos dirigentes das empresas entrevistadas agradeço seu tempo e por terem partilhado suas idéias e experiências.

## 1. IMPORTÂNCIA E OBJETIVOS DO ESTUDO

### 1.1 Introdução

A profissionalização da Administração Mercadológica - iniciada no começo deste século e acelerada nos últimos vinte anos - caracteriza-se pela procura de aperfeiçoamentos, busca da eficiência, aumento e sistematização do conhecimento mercadológico.

Hoje, depois de estabelecido o esqueleto e constituído o corpo de Administração Mercadológica, os estudiosos e praticantes de Marketing estão voltando as suas atenções para o seu sistema circulatório e apoio.

A base da Administração de Marketing é a informação. Sem a informação mercadológica adequada não é possível planejar, organizar, dirigir e controlar adequadamente as estratégias de produto, preço, distribuição e promoção.

A informação mercadológica é, portanto, também um recurso, sem o qual a empresa não poderá administrar seus outros recursos ou variáveis mercadológicas sob seu controle.

Cada vez mais as empresas reconhecem que as operações tanto a curto como a longo prazo não podem ser conduzidas sem informação adequada.

Quanto mais cresce o tamanho das empresas, mais ela necessita de um sistema formal de informação.

É necessário que se faça uma distinção entre simples dados e informação. Dados são fatos brutos, não processados. Informação é fato processado e colocado em um contexto significativo, que permite chegar a conclusões e/ou decisões. Dados processados levam à informação. Informação processada leva à decisão.

A informação mercadológica é qualquer comunicação ou experiência registrada (escrita, verbal ou visual) disponível sobre o meio-ambiente de marketing e que é relevante ou potencialmente útil para o processo decisório.

A informação mercadológica pode ser relativa a um ou mais dos seguintes componentes do meio-ambiente de marketing: economia, demografia, legislação, tecnologia, cultura, mercado, canais de distribuição, fornecedores, concorrentes.

## 1.2 Importância do Estudo

A concorrência é um componente fundamental que tanto pode facilitar como dificultar a ação mercadológica da empresa.

O sucesso de uma empresa no mercado depende, em última instância, de compreender o jogo da concorrência.

É básico para a empresa avaliar como os seus concorrentes competem. Isto é: qual é sua atual estratégia, qual é o seu desempenho, quais suas forças e fraquezas, que ações podem ser esperadas por parte dela no futuro.

A estratégia de uma empresa é adotada em função de diversos fatores, entre os quais a concorrência.

E esta estratégia tem dupla finalidade: de um lado, assegurar a eficácia de uso de seus recursos e, de outro, neutralizar ou dificultar a ação da concorrência. (1)

As décadas de 50 e 60, caracterizadas pelo rápido desenvolvimento econômico, enfatizavam a preocupação com as necessidades do consumidor, cuja satisfação através de produto, preço, distribuição e promoção adequados, seria a base do sucesso de uma empresa.

Já na década de 70 a grande preocupação esteve voltada para a distribuição, com seu controle e sua administração.

Foi somente na década de 80 que se acrescentou às duas preocupações acima, a preocupação com a Concorrência.

---

(1) Trout, Jack & Ries, Al., "The Positioning Era: A View Ten Years Later", in Advertising Age, July 16, 1979: "The future marketing plan (will be) a competitive plan or a battle plan. In the battle plan of the future many more pages will be dedicated to the competition. The plan will carefully dissect each participant in the marketplace. It will develop a list of competitive strengths and weaknesses as well as a plan of action to either exploit or defend against them".

Assim, o conceito de marketing, cuja base era a orientação para o consumidor, evoluiu para a orientação para o concorrente. (2)

A base da estratégia de marketing de toda empresa é assegurar uma vantagem sobre a concorrência, porque, em última instância, se está disputando pelo mesmo dinheiro, interesse, tempo e necessidade do mesmo cliente. Isso é mais verdadeiro num mercado recessivo ou de crescimento lento, onde a única alternativa para crescer é às custas do concorrente.

Concorrência é um fator importante na formulação da estratégia mercadológica. A empresa usualmente tem um controle limitado sobre a estrutura de mercado, por isso as estratégias são desenvolvidas para enfrentar essa situação e superar os concorrentes.

Para poder enfrentar e superar seus concorrentes a empresa necessita primeiramente compreendê-los e antecipar-se a eles. Para isso é importante que ela tenha cada vez mais e melhores informações sobre a concorrência.

---

(2) Kotler, Philip & Singh, Ravi, Marketing Warfare in the 1980's, in The Journal of Business Strategy, vol. 1, nº 3, Winter 1981, p. 41: "Companies now have to choose markets whose needs they can satisfy and whose competitors they can handle. Companies must know each competitor's plans and resources in selecting their own target markets and objectives".

O avanço do estudo na área da gestão de informação mercadológica sobre a concorrência trará uma contribuição valiosa para o processo de formulação e planejamento da estratégia em marketing.

### 1.3 Escopo do Estudo

É nossa proposta, partindo da literatura existente e da experiência vivenciada nessa área, apresentar um modelo operacional, descritivo e prescritivo da organização da coleta, processamento e uso da informação mercadológica sobre a concorrência na empresa.

Essa informação será tratada, aqui, como matéria-prima (insumo) para o desempenho da função de planejamento estratégico.

Relacionaremos e examinaremos a informação sobre a concorrência à luz das decisões e do planejamento estratégico em marketing.

O estudo irá investigar, analisar e comentar:

- a) o que deve ser conhecido em relação à concorrência?
- b) onde esses dados podem ser obtidos?
- c) quem poderá e deverá coletar os dados?
- d) como os dados deverão ser coletados? <sup>(técnicas)</sup>
- e) como reduzir os "bias" e as distorções na coleta e processamento dos dados?
- f) como os dados deverão ser processados e transformados em informação?

- USO g) como essa informação poderá ser usada no con texto decisório da estratégia competitiva?
- ARQUIVO h) como essas informações poderão ser arquivadas de forma mais eficiente para serem recuperadas de forma fácil e também eficiente?
- MONITORAMENTO i) como essas informações poderão ser regularmente atualizadas?
- DISSEMINAÇÃO j) como as informações poderão ser disseminadas às pessoas apropriadas no momento oportuno para consideração e uso?
- SEGURANÇA k) como esse sistema de informação poderá ser protegido contra vazamento e sabotagem?

O estudo irá também analisar a correspondência entre o modelo teórico e a realidade praticada em três empresas brasileiras.

Além de analisarmos como essas empresas coletam, processam e utilizam a informação sobre a concorrência, iremos também avaliar o grau de conscientização de seus executivos-chefes sobre a necessidade e os benefícios de se obter informação sobre a concorrência e quais suas atitudes sobre problemas relativos à coleta, processamento e uso dessa informação.

#### 1.4 Metodologia do Estudo

Este é um estudo exploratório, que objetiva antes avançar conceitos e sistematizar as idéias nessa área. Não há intenção de estabelecer hipóteses e de testá-las.

O estudo teve duas fases: uma pesquisa bibliográfica e uma pesquisa de campo (estudos de caso).

A revisão bibliográfica compreendeu o estudo e análise de artigos, publicações e livros ligados à área (Sistema de Informações e Planejamento Estratégico).

A pesquisa foi feita com um roteiro para discussão em profundidade, complementado com um questionário de diferencial semântico relativo a grau de conhecimento e grau de importância dos diversos assuntos sobre a concorrência. A amostra foi escolhida por julgamento, e é constituída por três empresas brasileiras de ramos e portes distintos, cujas entrevistas foram todas conduzidas com os seus executivos-chefes. Considerando-se o tipo de informação prestada, as empresas entrevistadas solicitaram que não fosse revelada sua identidade.



## 2. SISTEMA DE INFORMAÇÕES MERCADOLÓGICAS

### 2.1 Função e Valor da Informação

A função básica da informação é aumentar o conhecimento ou diminuir a incerteza do usuário. (3)

É através da informação que o homem compreende o seu meio-ambiente e manipula as suas variáveis controláveis. A informação prepara e possibilita a ação do homem. Amplia e clareia a sua visão e lhe aponta caminhos. Reduz os seus riscos e erros. "Ela reduz a incerteza quanto à ocorrência de possíveis eventos".... A quantidade de informação (necessária) é relativa ao nosso grau de incerteza. (4)

---

(3) Burch, John G. & Strater, Felix R., Information Systems: Theory and Practice, (New York: J.Wiley & Sons, Inc. 1974), p. 24.

(4) Green, Paul E., "Uncertainty, Information and Marketing Decisions" in Kernan, Jerome B. e Sommers, Montrose S., (ed) Perspectives in Marketing Theory, (New York: Appleton - Century - Crofts, 1968)p.229.

As organizações, lembra J. Galbraith, operam com quantidades variáveis de incertezas. E quanto maior a incerteza (inabilidade de prever resultados ou eventos futuros), maior é a quantidade de informações que deve ser processada. (5)

Segundo Schoner e Uhl, (6), o valor da informação para uma decisão empresarial é determinado por três fatores:

- "1. Grau de incerteza quanto a resultado de vários possíveis cursos de ação.
2. As consequências econômicas de se tomar uma decisão incorreta.
3. A quantidade de incerteza inicial que se espera que a informação reduza, caso ela seja obtida.

Quanto maior o grau de incerteza, maior é a consequência econômica ao se tomar uma decisão incorreta, e/ou quanto maior a quantidade de incerteza que se espera que a informação reduza, mais valiosa se torna a informação".

---

(5) Galbraith, Jay R., Organization Design, (Reading, Mass.: Addison-Wesley Publishing Company, Inc. 1977), p.36.

(6) Schoner, Bertam e Uhl, Kenneth P., Marketing Research, Information Systems and Decision Making, 2 ed. (New York: John Wiley & Sons, Inc., 1975), pp. 14 e 15.

Segundo Green e Tull (7) o resultado (payoff) esperado da pesquisa é o valor esperado da informação adicional menos o custo esperado de adquiri-la. E o valor esperado de informação adicional é a diferença entre o esperado resultado da melhor estratégia antes da pesquisa e o esperado resultado da melhor estratégia depois da pesquisa. Podemos avaliar o valor e o custo da informação utilizando o método Bayesiano, combinando informações objetivas com o julgamento do executivo.

---

- (7) Green, Paul E. e Tull, Donald S., Research for Marketing Decisions, (Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall, Inc. 1970), pp. 27 - 71. Ver discussão e análise dos autores sobre o valor da informação à luz da teoria da decisão Bayesiana. A teoria da decisão Bayesiana assume que o tomador de decisão pode designar pesos numéricos (que obedecem a postulados da teoria da probabilidade) a cada um dos possíveis eventos. A abordagem Bayesiana trata problemas de "incerteza" como se eles fossem problemas de "risco" utilizando probabilidades pessoais em lugar de probabilidades de frequência relativa; isto é, o conceito de "ignorância parcial" se aplica. Para aplicações da Teoria Bayesiana a Marketing, ver: Hirshleifer, Jack - "The Bayesian Approach to Statistical Decision: An Exposition", Journal of Business, October 1961, pp. 471 - 89; Roberts, Harry V., "Bayesian Statistics in Marketing", Journal of Marketing, XXVII (January 1963), 1-4; Schlaifer, Robert, "Probability and Statistics for Business Decisions", (New York: McGraw-Hill Book Company, 1959).

Mc Niven e Hilton (8) lembram que a motivação para obter informação é função do grau de incerteza que o executivo tem de uma determinada situação e também da importância da decisão que está sendo tomada. É claro que os indivíduos diferem amplamente nos seus níveis de incerteza em uma dada situação decisória e na sua habilidade de selecionar uma alternativa, dada a informação apropriada.

Embora não haja um único critério, existe um princípio básico pelo qual o valor da informação pode ser medido: ou seja, a informação gerencial deve ser valorada em termos de sua influência no processo decisório.

Os dados (fatos ou números) somente se transformam em informação quando selecionados, agrupados, analisados, interpretados e expressos de tal forma que evidenciem sua importância em um determinado problema em estudo.

É fundamental que se compreenda sempre a diferença entre o informe bruto (raw information) e a informação acabada (finished intelligence). (9a)

---

(8) McNiven, M. e Hilton B.D., "Reassessing Marketing Information Systems", Journal of Advertising Research, February, 1970.

(9a) Platt, Washington, Produção de Informações Estratégicas, (Rio de Janeiro: Livraria Agir Editora 1967), p. 30.

Fatos ou números sem tratamento (agrupamento, combinação e comparação de determinada forma) são meros dados; somente quando processados e apresentados de forma significativa é que passam a constituir informação.

Fatos ou números raramente falam por si mesmos. E a menos que estejam relacionados com outros fatos ou números, ou posto em destaque o seu significado, pouco ou nada significam. (9b)

A informação por si não leva à decisão. Decisão é a escolha de um curso de ação. A informação provê orientação. O homem provê a imaginação, julgamento e coragem para a tomada de decisão.

A informação deve ser útil à Administração, nas circunstâncias existentes.

Se a Administração não fizer uso da informação não há nenhum sentido em coletar, processar e difundí-la.

Podemos considerar uma informação relevante e útil quando ela: (10)

1. nos alerta para a existência de problemas ou oportunidades.
2. permite definir o problema mais adequado ou mais precisamente.
3. provê uma base para estimar os efeitos de possíveis decisões.

---

(9 b) Ver Platt, op cit. pp.73 a 83.

(10) Buzzel, Robert D.; Cox, Donald F; Brown, Rex V., Marketing Research and Information Systems: Text and Cases. (New York, McGraw-Hill, Inc. 1969), p. 24.

No entanto a utilidade não depende apenas da informação. Depende também do homem que vai lhe dar essa utilidade. A informação é útil ao gerente apenas em termos de sua escala de valores, seu conhecimento acumulado, sua responsabilidade pessoal e os usos que ele tem por ela. Isso parece bastante simples na superfície. Mas determinar as necessidades de informação de um gerente e planejar um sistema que as satisfaça é muito difícil. (11 a)

Na análise de coleta, processamento e uso da informação pelo executivo, é importante levar em consideração os aspectos individuais, características psicológicas e estilo do executivo.

## 2.2 Sistema de Informações Mercadológicas (SIM) e a Pesquisa Mercadológica

A coleta de dados e informação foi sempre função da Pesquisa Mercadológica em Marketing.

A Pesquisa Mercadológica é definida como "coleta, registro e análise sistemática de dados sobre problemas relativos à mercadização de bens e serviços" (American Marketing Association, 1960).

---

(11 a) Steiner, George A., Top Management Planning, (Toronto, Ontario: Collier - Mc Millan Canada Ltd. 1969), p. 481.

No entanto a própria administração mercadológica evoluiu na última década. De estudos descritivos (estudo de casos, taxionomias e tabulações estatísticas de atividades mercadológicas) passou a ser mais orientada para a pesquisa analítica e teórica, incorporando à teoria e prática da administração mercadológica conceitos comportamentais, métodos quantitativos e teoria dos sistemas. (12 a)

O "típico" departamento de pesquisa mercadológica operando hoje está obsoleto.

A pesquisa é hoje um campo em transição. De um tipo de trabalho como localização de informação, solução de problemas, extinção de incêndios, está passando a ser um serviço de coleta e análise de informação mais completo e amadurecido para a administração mercadológica. (13 a)

E justamente porque a pesquisa mercadológica não desempenhou até agora adequadamente seu papel na inteligência mercadológica, outras funções de "staff" na empresa se desenvolveram para preencher esse hiato.

---

(12 a) Kotler, Philip, Marketing Management: Analysis, Planning and Control, 2 ed. (Englewood Cliffs: New Jersey, Prentice-Hall, Inc.) p. 30.

(13 a) Myers, James H. e Mead, Richard R., The Management of Marketing Research, (Scranton, Pennsylvania: International Textbook Company, 1969) p. 20.

De um modo geral, a pesquisa não tem estado envolvida no nível de planejamento corporativo; não tem estado ativa no processo orçamentário; não contribuiu adequadamente para ações de aquisição e diversificação; e, muitas vezes, nem tem mantido o executivo de marketing com a informação necessária para a tomada efetiva de decisão mercadológica.

Como resultado, a informação mercadológica está dispersa em formas fragmentadas dentro da empresa - em departamentos de planejamento a longo prazo, em análise de vendas, em grupos separados de pesquisa mercadológica, em planejamento de produto, em processamento de dados e em muitos outros lugares. (13 b)

A abordagem sistêmica à administração mercadológica está trazendo nova vida à pesquisa mercadológica. A ênfase que a teoria dos sistemas coloca na interação e integração no processo decisório torna claro que a abordagem particularística "apagar o fogo", que tem caracterizado a pesquisa mercadológica tradicional, está ficando rapidamente obsoleta. (14 a)

O papel da abordagem sistêmica é ajudar a elevar a pesquisa mercadológica em sistema de inteligência mercadológica feito sob medida, atendendo às necessidades de cada executivo de marketing e servindo como o centro nevrálgico de cada operação mercadológica.

---

(13 b) Myers, J.H. e Mead, R.R., opus cit. p. 18.

(14 a) Brien, Richard H. e Stafford, James E., "Marketing Information Systems: A New Dimension for Marketing Research". Journal of Marketing, July, 1968 (AMA).



As características de tal sistema compreenderá seis elementos: (15)

1. exame contínuo dos mercados da empresa;
2. conjunto de técnicas de pesquisa usadas seguidamente;
3. análise integrada de dados de várias fontes;
4. utilização efetiva de equipamento eletrônico de processamento de dados para destilar grande volume de dados brutos rapidamente;
5. forte concentração não apenas no relato de descobertas como também em recomendações práticas, orientadas para a ação.

Brien e Stafford (14 b) definem o Sistema de Informações Mercadológicas como sendo um complexo estruturado e integrante de pessoas, máquinas e procedimentos destinados a gerar um fluxo ordenado de informações pertinentes, coletado de fontes intra e extra-empresa, para uso como base de tomada de decisões em áreas de responsabilidade específica da administração mercadológica.

---

(15) Adler, Lee, "Systems Approach to Marketing", Harvard Business Review, Vol. 45, nº 3 ( May-June, 1967), pp. 105 - 118.

(14 b) Brien e Stafford. MIS: A New Dimension... opus cit.

A definição desses autores deixa claro que o SIM é um plano-mestre cuidadosamente desenvolvido para o fluxo de informações, com objetivos explícitos e com uma posição na organização formal.

À unidade responsável pela administração do SIM, Kotler propõe (16 a) o nome de "Marketing Information and Analysis Center" (MIAC), que funcionaria como um centro nevrálgico de marketing para a empresa e proveria não só a informação instantânea para atender uma variedade de necessidades executivas mas também desenvolveria todos os tipos de auxílios e instrumentos analíticos e decisórios - variando entre programas de previsão por computador a complexas simulações dos mercados da empresa.

A diferença essencial entre o SIM e a Pesquisa é que o SIM provê uma entidade organizacional para administrar a informação mercadológica total, em bases contínuas e sistemáticas. Essa organização identifica, coleta, analisa, sintetiza, processa, recupera e comunica informações mercadológicas relevantes para os tomadores de decisão.

---

(16 a) Kotler, Philip, "A Design for the Firm's Marketing Nerve Center". Business Horizons (Graduate School of Business, Indiana University), Vol. 9, nº 3 (Fall, 1966), pp. 63 - 74.

O Centro do SIM mantém uma vigilância "à meia luz" (candle light) contínua sobre o meio-ambiente. Quando necessário, o Centro do SIM, através da Pesquisa Mercado lógica, joga uma luz mais forte (spot light) sobre um possível problema ou oportunidade detectado pela meia-luz. (17)

- 
- (17) Ver Business Management, (January 1966, "Marketing Intelligence Systems: A Dew line for Marketing Man" in Smith, Samuel V., Brien, Richard H., e Stafford, James E. (ed.), (Boston: Readings in Marketing Information Systems. Houghton Mifflin Company, 1968) p.205: "A marketing intelligence system, on the other hand, does not focus on specific problems. Rather, it is a thermostat that monitors the market place continuously so the company can adjust its actions from day to day or month to month. A sound marketing intelligence system should prevent real problems from arising.

The first such system made its appearance at the Mead Johnson division of Edward Dalton Co., Evansville, Ind., in 1961. Its creator, Dr. Robert J. Williams, explains its usefulness this way:

"The difference between a flash bulb and a candle. Let's say you are dancing in the dark. Every 90 seconds you're allowed to set off a flash bulb. You can use those brief intervals of intense light to chart a course, but remember everybody else is moving, too. Hopefully, they'll accommodate themselves roughly to your predictions. You may get bumped and you may stumble every so often, but you can dance along.

"On the other hand, you can light a candle. It doesn't yield as much light, but it's a steady light. You are continually aware of the movements of other bodies. You can adjust your own course to the courses of the others. The intelligence system is a kind of candle. It's no great flash on the immediate state of things, but it provides continuous light as situations shift and change".

### 2.3 Objetivos do Sistema de Informações Mercadológicas

O objetivo geral do SIM é ajudar os que decidem a tomar melhores decisões.

O SIM ajuda na tomada de decisão e no processo de planejamento através do eficaz uso da informação disponível.

O SIM através de mecanismos de armazenagem e processamento deve encorajar a retenção e acessibilidade de experiências passadas, e permitir que lições do passado sejam lembradas e principalmente permitir que se tire proveito delas.

O SIM deve provocar pensamento, ajudar na reflexão e melhorar a qualidade da decisão e do planejamento. O SIM deve propiciar o amadurecimento da organização e de seus homens através da experiência acumulada e reflexão crítica.

O SIM deve responder duas questões básicas: "Por que estamos onde estamos?" e "Aonde estamos indo?" (11 b)

O SIM acena com os seguintes benefícios:

- . informações mais rápidas
- . informações mais completas
- . menor perda de informação
- . menor distorção de dados
- . aumento de rapidez e eficiência na análise de problemas e tomada de decisões
- . análise mais profunda de dados disponíveis

---

(11 b) Steiner G., opus cit, pp.480 e 481: "A steady and disciplined flow of information about what is going on outside the enterprise and what is likely to take place in the distant future is indispensable to the survival of a business. (...) Arjay Miller (in California Management Review, Vol.1, Fall 1958, p.33) Vice-Chairman of the Board of the Ford Motor Company, has said: "We make very little use of the conventional financial statements, the balance sheet and the operating statement, in reporting to top management. These reports serve a useful purpose in summarizing the Company's current financial position, but they fail to answer the basic questions, "Why are we where we are?" or "Where are we headed?"

- . melhor eficácia e qualidade das decisões
- . melhor compreensão das relações existentes entre os elementos do sistema de marketing
- . avaliação mais profunda das alternativas e consideração das alternativas.

#### 2.4 Problemas em relação à Informação

Existem três problemas básicos ou disfunções com relação à administração da informação (18): perda, distorção, e atraso da informação. Esses problemas podem ocorrer tanto na coleta de dados, como no seu processamento ou na disseminação da informação. Um bom sistema deve estar atento a esses três problemas e tentar eliminá-los ou minimizá-los.

Na etapa de processamento deve-se tomar cuidado para evitar erros com relação à interpretação da informação. E na etapa do uso da informação podem ocorrer problemas de desconhecimento por parte do usuário sobre qual decisão tomar; erro na decisão tomada; e indecisão.

---

(18) Albaum, Gerald S., "Horizontal Information Flow: An Exploratory Study". Journal of the Academy of Management, VII (March, 1964), pp.21 - 33.

Além dos problemas acima, devemos nos precaver contra a inutilidade dos dados, representada ou por inadequação de dados ao problema em foco, ou por insuficiência de dados (não leva a conclusão) ou por excesso de dados (encobrem os pontos relevantes. (16 b)

Muitas vezes, pessoas-chave da empresa estão em contato com dados relevantes mas não os reconhecem como valiosos nem os coletam e transmitem às pessoas apropriadas nas suas empresas. Essas falhas são devidas à problemas de exposição, percepção e retenção seletivas.

- 
- (16 b) Kotler, P., "A Design for the Firm's Marketing Nerve Center". Business Horizons, Vol. 9, nº 3 (Fall, 1966): "It is hard to find executives who are satisfied with the quality of their marketing information. Their complaints fall into a number of categories:  
There is too much marketing information of the wrong kind, and not enough of the right kind.  
Marketing information is so dispersed throughout the company that a great effort is usually necessary to locate simple facts.  
Important information is sometimes suppressed by other executives or subordinates, for personal reasons.  
Important information often arrives too late to be useful.  
Information often arrives in a form that leaves no idea of its accuracy, and there is no one to turn to for confirmation".

Muitas vezes pessoas-chave não sabem a quem nem como transmitir os dados; e os usuários em potencial não sabem que estes dados estão disponíveis e nem onde localizá-los. Essas situações são comuns devido à aparente natureza casual de muitos dados. (19)

## 2.5 Organização do SIM

Basicamente a estrutura do SIM deve satisfazer às seguintes condições (Kenneth P. Uhl, opus cit):

- . o coletor de dados deve saber o que fazer com eles;
- . o usuário da informação deve saber que ela existe;
- . pequena probabilidade de "bias" e distorção de informação;
- . avaliação dos dados à luz das necessidades da empresa;
- . redução a um ponto ótimo do tempo necessário para que os dados relevantes sejam coletados, transmitidos, analisados, sintetizados e colocados à disposição dos usuários.

---

(19) Uhl, Kenneth P., Chapter 3 in Ferber, Robert (ed.) Handbook of Marketing Research, (New York: Mc Graw Hill, Inc. 1974), p. 1 - 40.



As condições aqui descritas só serão cumpridas através de um escritório de controle centralizado. Com um escritório central, as pessoas da empresa que possuem os dados ou os recebem em primeira mão saberão para onde encaminhá-los; pelo menos saberão que existe uma unidade central que deve recebê-los, processá-los em informação, armazenar e disseminá-la. Sabendo que há apenas uma fonte, também os gerentes-usuários não terão necessidade de procurar os dados pelas inúmeras unidades. (20)

- 
- (20) Albaum, Gerald, "Information Flow and Decentralized Decision - Making in Marketing". California Management Review, Vol.IV, nº 4 (Summer, 1967), pp.59 - 70: "A total company marketing information system should be structured so as to overcome the previously mentioned problems existing in many business firms. Specifically, the information system should:

Minimize potential information users' lack of knowledge of the existence of information and its sources.

Minimize the lack of knowledge of possessors of information of who are potential users.

Reduce the chance of distortion occurring during the transmission of information.

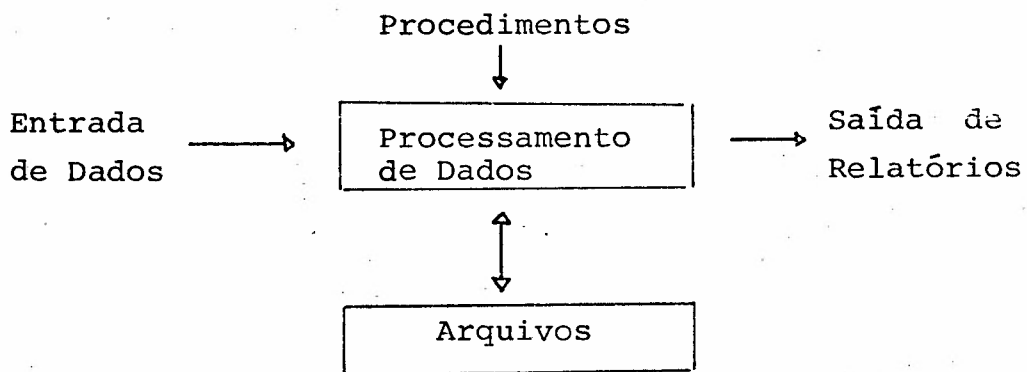
Minimize the amount of time it takes for information to flow from original recipient to final user.

These requirements can be met by establishing a marketing information system that is separate from the regular operating organization".

Consequentemente, menos tempo é desperdiçado entre a obtenção dos dados e o seu uso. O manuseio direto também reduz distorções resultantes de múltiplas transmissões, análises, condensações, e assim por diante. Finalmente, a única maneira de armar as peças recortadas de um quebra-cabeças e saber que partes estão faltando, é ter uma localização central de coleta e empreendimento.

Os subsistemas não existem nem operam como atividades de informação separadas. Eles são administrados como sistemas analíticos integrados para discernir, suprir e comunicar a informação mercadológica necessária para os tomadores de decisão.

Um sistema de informações é composto por cinco elementos básicos, como mostramos no diagrama abaixo (Steiner, G. opus cit. p.497):



Num sistema manual, pessoas realizam essas cinco funções básicas. Num sistema computadorizado as funções são realizadas por equipamentos.

Podemos agrupar em quatro áreas o Sistema de Informações Mercadológicas: Coleta de Dados; Processamento de Dados; Disseminação; e Uso.

Na fase da Coleta, nós selecionamos as fontes e os dados e asseguramos sua obtenção.

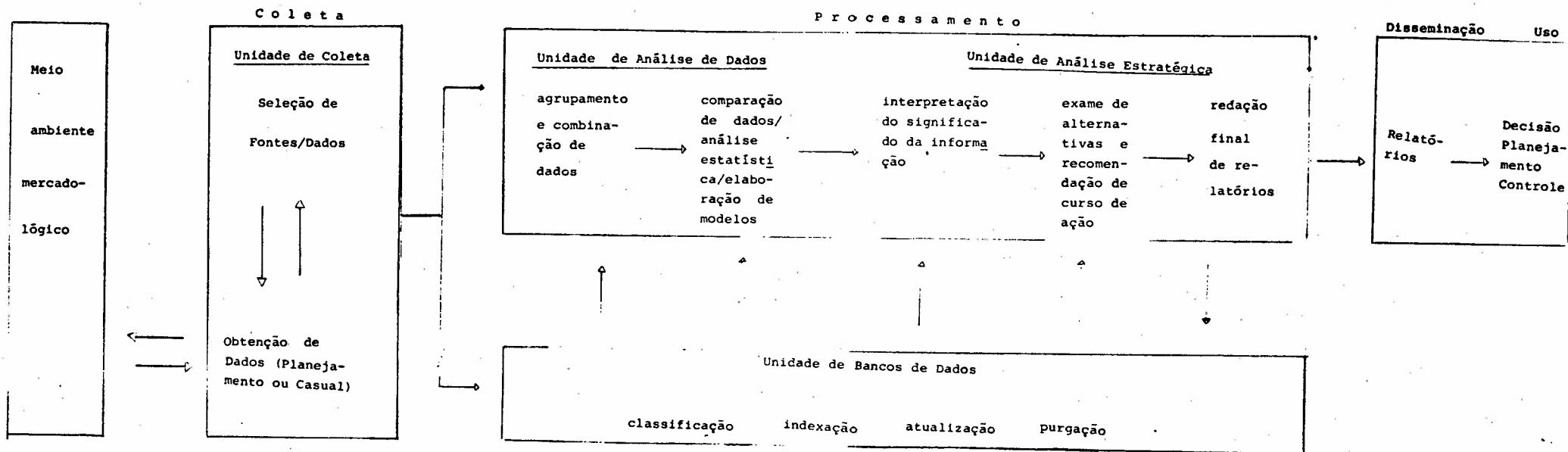
No Processamento nós agrupamos e combinamos os dados e os transformamos em informação. Nesta fase os dados são comparados, examinados criticamente e recebem tratamento analítico e estatístico. Ainda na fase de processamento são desenvolvidos modelos, formuladas hipóteses e explicações. À explicação da informação é acrescida uma recomendação de ação, se pertinente.

Na fase de Disseminação a informação é encaminhada a quem necessário e na forma mais adequada.

Na fase do Uso a informação pode ser utilizada para solução de problemas, tomada de decisão, planejamento ou controle.

# MODELO DE SISTEMA DE INFORMAÇÕES MERCADOLÓGICAS

27



Ver modelos de SIM desenvolvidos por (1) Philip Kotler in "A Design for the Firm's Marketing Center". Business Horizons, Indiana University, Vol. 9, nº 3 (Fall, 1966), e por (2) David B. Montgomery e Glen L. Urban in "Marketing Decision - Information Systems: An Emerging View", em Journal of Marketing Research, May, 1970, e por (3) Malcolm McNiven e Bob D. Hilton in "Reassessing Marketing Information Systems". Journal of Advertising Research. February 1970, e por (4) G.J. Eskin e R. Dabba K., "Toward a Planning Oriented Marketing Information System", in Movin, B.A. (ed.) "Marketing in a Changing World", Chicago: American Marketing Association, 1969, pp. 134 - 138.

### 3. CONCORRÊNCIA

#### 3.1 Significado da Concorrência

Para muitos economistas, o termo "concorrência" conota a presença de um mercado específico de dois ou mais vendedores e de dois ou mais compradores de um determina - do produto, cada vendedor agindo independentemente de outro vendedor e cada comprador agindo independentemente de outro comprador. A independência tanto dos vendedores como dos compradores é a chave da competição; à medida que aumenta a interdependência entre os competidores, a competição supostamente decresce. (21 a)

Na concorrência "perfeita", descrita pelos economistas, há um grande número de compradores e vendedores, produtos homogêneos, possibilidade de acesso ao mercado e saída de mercado, e existe completo e perfeito conhecimento por todos os agentes econômicos no mercado. Consequentemente, cada competidor como seus rivais irão reagir às suas ações, pressupondo-se que a ação do rival, qualquer que ela seja, não o afetará.

---

(21 a) Sturdivant et alter., Managerial Analysis in Marketing (Glenview, Illinois: Scott, Foresman and Company, 1970) p. 38 (capítulo "Competition: Its Meaning and Measurement", escrito por Louis W. Stern e John R. Grabner).

Já o homem de negócios entende a concorrência de uma maneira diferente. Segundo sua ótica, a concorrência é o que ele precisa fazer para tirar os negócios de seus rivais e, inversamente, o que estes fazem para tirar suas vendas. (22)

Segundo P. Kotler (12 b), a competição caracteriza um estado em que vários agentes estão ativamente disputando recursos, poder, negócios, lealdade ou algum outro bem.

As mesmas características que o homem de negócios vê como indicadores da concorrência, são vistas por muitos economistas como indicadores de monopólio.

A concorrência no mundo dos negócios, se refere a qualquer forma de rivalidade organizada entre as empresas e entre os canais de distribuição servindo o mesmo grupo de compradores. Ela inclui rivalidade de preços dos produtos que podem ser substituídos um pelo outro, diferenciação de produtos em bases físicas ou psicológicas, diferenciação da empresa e diferenciação do ser - viço.

---

(22) Dean, Joel, "Competition as Seen by the Businessman and by the Economist", in Holloway, R.J. e Hancock, R.S. The Environment of Marketing Behavior, (New York: John Wiley & Sons, Inc. 1964), p. 151.

(12 b) Kotler, P., Marketing Management 2 ed. p.246.

A competição do ponto de vista do homem de negócios ou marketing, portanto, envolve todas aquelas atividades que possibilitarão à empresa obter algum grau de poder de monopólio.

Em verdade, todas as empresas procuram escapar, estar na frente ou estar seguras dos efeitos totais das regras da competição. (23)

O homem de negócios vê a competição como uma luta entre as firmas pela parcela de mercado.

A obtenção da parcela de mercado, sua defesa e seu aumento são os principais objetivos do marketing competitivo. Um aumento em participação de mercado é uma medida importante de sucesso competitivo. A luta pela parcela de mercado continua interminantemente.

---

(23) Grether, E.T., Marketing and Public Policy, (Prentice-Hall, 1966), p. 25: "In a real sense, all enterprises endeavor to escape from, be ahead of, or find security from, the full effects of the rule of competition. Technically, in the model of perfect competition, success in these efforts, without collusion with competitors, can be interpreted as "monopolistic", but this type of motivation and potential outcome is the essence of actual competition, especially the typical search for differential advantage and gain".

Segundo Wroe Alderson, "ninguém entra em um negócio a não ser na expectativa de obter algum grau de vantagem diferencial no servir seus clientes, e a concorrência consiste numa constante luta para desenvolver, manter ou aumentar tais vantagens. (24)

Os executivos de marketing agem sabendo que suas ações influenciam as decisões e ações de rivais próximos. Isto coloca a ênfase competitiva - em muitas indústrias - em outros elementos do "composto mercadológico" ( os elementos controláveis) diferentes de preço, pois os preços podem ser copiados fácil e rapidamente. Um corte de preço geralmente permite uma diferenciação efêmera.

A competição é um aspecto essencial na vida empresarial. É condição inevitável para as empresas que entram em contato com o mercado. O sucesso ou insucesso de uma empresa no mercado é função de suas práticas competitivas. Quase todo o esforço de marketing tem como meta direta ou indireta a criação de uma vantagem diferencial competitiva. Conhecer e compreender a concorrência é uma condição para a mercadização eficiente.

---

(24) Alderson, Wroe, Marketing Behavior and Executive Action, (Homewood, Illinois: Richard D. Irwin, Inc. 1957), p. 106.



### 3.2 Amplitude e Identificação dos Concorrentes

A análise da concorrência, seu monitoramento e disputa pelo mercado requer primeiramente a definição e a identificação dos concorrentes. Identificar concorrentes não é tão simples como pode parecer, pois podemos cair em dois erros: considerar a concorrência de forma limitada, ou considerá-la de uma forma vaga e imprecisa.

Muitos homens de negócios pensam na sua competição de uma forma extremamente limitada: concorrente seria apenas aquele que produz produtos equivalentes.

Outro erro comum - lembra Kotler (12 c) - é pensar que duas empresas concorrentes de forma geral são necessariamente principais concorrentes em todas as frentes. Cada produto-mercado atrai um conjunto distinto de concorrentes e a força de qualquer concorrente pode variar drasticamente de um mercado para outro.

Abell (25) propõe que se deva olhar cada concorrente em termos de grupos de clientes servidos, necessidades atendidas e tecnologias utilizadas. Ele enfatiza a importância de identificarmos: (1) os concorrentes cuja abordagem de mercado é similar à nossa; (2) os concorrentes que "cruzam" conosco no mercado porém se aproximam dele diferentemente; (3) os potenciais novos concorrentes.

---

(12 c) Kotler, P. Marketing Management, 2 ed., p. 248.

(25) Abell, Derek F., Defining the Business - The Starting Point of Strategic Planning. (Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall, Inc. 1980), p. 229.

A melhor maneira - escreve P. Kotler (26) - para uma empresa identificar sua concorrência é pensar como o comprador no seu processo de satisfazer através da compra uma determinada necessidade sentida.

- 
- (26) Kotler, Philip, Marketing Management: Analysis, Planning and Control, 4 ed, (Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall, Inc. 1980), p. 48:
- "What does a buyer think about in the process of arriving at the answer to a question that might result in the purchase of something? Suppose a consumer has been feeling tired and asks, "How can I get more physical exercise?" Several possibilities come to mind, including bicycling, jogging, weight lifting, yoga, and using exercise machines. The possibilities make up the set of generic competitors. If bicycling turns out to arouse the most interest, the consumer next thinks about what type of bicycle to purchase. This leads to a set of product-form competitors, such as three speed, five-speed, or ten-speed bikes. The consumer might then consider which brand to buy and recall a set of enterprise competitors. (...) This picture of bicycle competition was formed out of a consumer's interest in physical exercise. If the consumer had raised the question "How can I find another means of getting to work?" or the question, "What can I do with my leisure time?" different sets of generic competitors would have emerged. Thus a bicycle competes with other sets of generic competitors, depending on the consumer's need".

Para definirmos quem são nossos concorrentes precisamos conhecer e entender, antes de mais nada, a percepção do consumidor ou usuário quanto ao grau de substituição entre os produtos. (21 b)

- 
- (21 b) Sturdivant et al., opus cit. p. 46: "In our opinion, the only reasonable criterion for the definition of industry boundaries, at least for purposes of ascertaining the competitiveness of an industry, is consumers', or users', perceptions of the degree of substitutability or interchangeability among products. It makes little or no difference if cane and beet sugar are harvested or processed differently if, in fact, buyers of raw sugar see them as direct substitutes. The extent of competition between products can then be judged by some statistic such as the coefficient of cross-elasticity of demand. If such a view is acceptable, it is then relevant to ask, for example, if aluminium and steel fabricators compete for the same market, or if local milk and soft-drink bottlers produce end products which are, to some extent, interchangeable. Few statistical tests have been made to come up with answers; the question has been virtually ignored".

### 3.3 Formas e Graus de Competição

As formas competitivas podem ser agrupadas em três categorias: competição via preço; competição via preço indireto; competição extra-preço. (27)

Competição via preço é o que o nome diz: luta pela participação de mercado através da utilização estratégica do preço. Aumento de vendas é obtido como resultado de um cliente preferir uma empresa à outra devido ao diferencial de preço entre as empresas.

Competição via preço indireto se refere à situação na qual o vendedor oferece ao cliente um benefício que não toma a forma de concessão direta de preço mas tem o mesmo efeito econômico, como por exemplo: transporte gratuito, verba para propaganda, programa de treinamento do revendedor, apoio promocional no ponto-de-venda, etc.

Competição extra-preço inclui todos os esforços para aumentar a participação de mercado diferentes de mudanças de preços e concessões indiretas no preço. Esses esforços incluem propaganda, "merchandising", promoção de vendas e venda pessoal.

---

(27) Bell, Martin L., Marketing Concepts and Strategy, 2 ed. (Boston: Houghton Mifflin Company, 1979), p. 546.

A competição entre as empresas varia quanto à sua intensidade ou grau ou mais propriamente quanto ao seu estado, porque é uma distinção mais qualitativa do que quantitativa.

O "estado" competitivo pode variar desde a convivência até a guerra total.

Kotler (12 d) distingue cinco estados de concorrência.

Convivência, quando duas ou mais empresas fazem acordo entre si de não competir em determinadas bases, tais como preço ou mercados. Tácita cooperação (ou paralelismo consciente), quando as empresas agem de forma consistente com relação a preços, promoção e desenvolvimento de produto, em geral acompanhando o líder da indústria na mudança de preços. Rivalidade saudável (competição amigável, coexistência pacífica), quando o espírito é "viver e deixar viver". Não há objetivo de destruir ou ferir ninguém. Guerra limitada (guerra fria), quando as principais empresas se enfrentam frequentemente; cada uma delas sempre lutando para melhorar sua participação de mercado e disposta a prejudicar os demais nesse processo. Guerra total (guerra quente), quando as empresas parecem inclinadas à guerra contínua até que uma chegue ao domínio. Na guerra total, as empresas estão preparadas a usar até meios inescrupulosos para combater e atingir sua meta.

---

(12 d) Kotler, P. Marketing Management, 2 ed., pp. 252 e 253.

#### 4. MODELO CONCEITUAL PARA ANÁLISE DA CONCORRÊNCIA

##### 4.1 Desempenho do Concorrente e sua Estratégia Presente e Futura

Para Abell & Hammond (28), a análise do concorrente se desdobra em duas classes de questões: (1) quem são os atuais concorrentes e os possíveis novos entrantes? (29 a); (2) como eles competem?

---

(28) Abell, Derek F. & Hammond, John S., Strategic Marketing Planning. (Englewood Cliffs: Prentice-Hall, Inc. 1979), p. 51.

(29 a) Quanto aos possíveis novos entrantes, Michael E. Porter, in Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors, p. 50, observa: "Forecasting potential competitors is not an easy task, but they can often be identified from the following groups:

- . firms not in the industry but who could overcome entry barriers particularly cheaply;
- . firms for whom there is obvious synergy from being in the industry;
- . firms for whom competing in the industry is an obvious extension of the corporate strategy;
- . customers or suppliers who may integrate back ward or forward".

Segundo os autores (opus cit. p.52) uma avaliação de como os concorrentes competem compreende quatro partes:

- 1) Qual sua estratégia atual?
- 2) Como está seu desempenho?
- 3) Quais são suas forças e fraquezas?
- 4) Que ações podem ser previstas por parte deles no futuro?

Os referidos autores detalham essas quatro partes da seguinte maneira:

#### Estratégias do Concorrente

Uma estratégia é muito difícil de descrever porque ela envolve muitas dimensões diferentes. Uma maneira útil de se pensar sobre as estratégias do concorrente é formular as seguintes questões:

- Como o concorrente define seu negócio em função de seus grupos de clientes, funções de clientes e tecnologias, e quão integrado ele é? Num nível mais baixo de agregação, como ele segmenta seu mercado e que segmentos ele busca?
- Que missão tem este negócio dentro do seu portfólio geral de negócios? Ele é gerido para vendas? Crescimento? Participação de mercado? Receita líquida? Retorno sobre investimento? Caixa?
- Que metas ele aparenta ter para cada principal segmento do negócio?

- . Qual é o seu composto mercadológico, política de produção, política de pesquisa e desenvolvimento, política de compras, política de distribuição física, etc?
- . Qual é o tamanho de seus orçamentos e como eles são alocados?

#### Desempenho do Concorrente

O desempenho real deve ser determinado o mais precisamente possível em termos de vendas, crescimento, participação de mercado, lucros, margens, receita líquida, retorno sobre investimento e fluxo de caixa.

#### Forças e Fraquezas do Concorrente

Uma análise das forças e fraquezas da concorrência deve incluir uma avaliação comparativa de fatores tais como:

- . produtos e qualidade de produto
- . revendedores e canais de distribuição
- . capacidades mercadológicas e de vendas
- . operações e distribuição física
- . capacidades financeiras
- . gerência e recursos humanos
- . custos e sua evolução no tempo



### Reações da Concorrência

Finalmente, uma análise de um concorrente deve considerar como ele poderá agir no futuro. Isto tem dois componentes. Primeiro, como ele irá provavelmente reagir a mudanças ocorridas no ambiente externo e no mercado; segundo, como ele irá provavelmente reagir a específicos movimentos da concorrência que minha empresa ou outros concorrentes poderão iniciar? Onde ele é mais vulnerável? Onde ele é mais forte? Onde ele é mais provável de ser provocado e como? Qual é o campo de batalha mais apropriado para enfrentá-lo e como?

É essencial que cada principal concorrente seja analisado separadamente. Uma análise genérica sobre a concorrência pouco irá revelar sobre as ameaças potenciais ou oportunidades que podem ser exploradas.

Porter (29 b) propõe que a análise dos concorrentes seja efetuada com relação a: (1) metas futuras; (2) suposições; (3) estratégia corrente; (4) capacidades ("capabilities")

---

(29 b) Porter, Michael E., Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. (New York: The Free Press - Macmillan Publishing Co., Inc., 1980) pp.47 - 74.

O conhecimento de metas futuras não só irá predizer se o concorrente está satisfeito com sua posição e resultados financeiros como também prever mudanças em sua estratégia ou reações a eventos externos ou ações de outras empresas.

Como toda empresa opera baseada em suposições sobre si e sobre os outros, é importante conhecer estas suposições, que poderão ou não corresponder à realidade. (29 c)

Essas suposições sobre si mesma irão guiar o comportamento da empresa e a sua maneira de reagir a eventos.

---

(29 c) Porter, opus cit. p. 58: "A competitor's assumptions about its own situation may or may not be accurate. Where they are not, this provides an intriguing strategic lever. If a competitor believes it has the greatest customer loyalty in the market and it does not, for example, a provocative price cut may be a good way to gain position. The competitor might well refuse to match the price cut believing that it will have little impact on its share, only to find that it loses significant market position before it recognizes the error in its assumption".

A estratégia corrente deve identificar as diretrizes básicas do concorrente em cada área funcional e como ele procura interrelacionar essas funções.

A capacidade do concorrente pode ser avaliada examinando-se sua posição com relação às cinco forças competitivas que são: ingresso no mercado de novos concorrentes; intensidade de rivalidade entre atuais concorrentes; pressão de produtos substitutos; poder de barganha de compradores; e poder de barganha de fornecedores.

#### 4.2 Tipo de Informações sobre a Concorrência

King (30 a) propõe cinco questões relativas à concorrência:

- 1) quem são os concorrentes mais ameaçadores?
- 2) quais são as forças e fraquezas da concorrência?
- 3) o que se acredita ser a estratégia (e posturas de risco associadas) dos concorrentes?
- 4) que recursos (financeiros, fábrica e equipamentos, know-how gerencial, recursos de marketing e competência técnica) estão à disposição do concorrente para implementar sua estratégia?

---

(30 a) King, William R., Marketing Management Information Systems, (New York: Mason/Charter Publishers Inc. 1977), pp. 92 - 93.

- 5) quais desses fatores conferem ao concorrente uma vantagem diferencial competitiva?

O autor sugere ainda a seguinte lista de informações para se analisar a concorrência:

#### Informações de Marketing

- . Preços, descontos, prazos de pagamento, especificações de produto.
- . Volume, histórico, tendência e perspectiva para um dado produto.
- . Participação de mercado e tendências.
- . Políticas de Marketing e planos.
- . Relações com clientes e imagem.
- . Tamanho e emprego da força de vendas.
- . Canais, política e métodos de distribuição.
- . Despesas de propaganda nos diversos veículos.

#### Informações sobre Produção e Produto

- . Avaliação de qualidade e desempenho.
- . Extensão de linha.
- . Processamento e tecnologia de processo.
- . Custo de produção.
- . Capacidade de produção.
- . Localização e tamanho das unidades de produção e distribuição.

- . Capacitação de embalagem.
- . Registro de Entregas.
- . Capacitação de pesquisa e desenvolvimento.

#### Informações sobre Organização e Finanças

- . Identificação dos principais executivos.
- . Filosofias dos principais executivos.
- . Situação financeira e perspectivas.
- . Programas de expansão e aquisição.
- . Principais problemas e oportunidades.
- . Programas de pesquisa e desenvolvimento.

Brion (31 a) diz que todo planejamento mercadológico corporativo e de longo prazo deve ter um perfil de cada concorrente importante, mostrando todos os fatores responsáveis pelo seu sucesso no mercado. Ele recomenda que a empresa possua e analise os seguintes dados sobre os concorrentes:

Desempenho e Finanças: histórico de dados, se possível de balanço financeiro e demonstração de lucros e perdas com análises (ou dados disponíveis sobre volume, lucros, rentabilidade por ação, ativo, patrimônio líquido), forças, fraquezas, reservas, ROI, índices.

---

(31 a) Brion, John M., Corporate Marketing Planning. (New York: John Wiley & Sons, Inc. 1967), pp. 324 - 325.

✓

Gerência: reputação, agressividade, idade, indivíduos excepcionais, mudanças recentes, desenvoltura, planejamento corporativo.

Marketing: participação de mercado e tendências, serviços de apoio, quantidade aparente de planejamento e know-how, estratégias passadas e presentes.

Produtos: histórico de cada linha, política de preço, tendência de preços e preços atuais, prazos de pagamento, condições de entrega, margens, aceitação de mercado, comparações de qualidade, estilo, classes, tamanhos, embalagem, etc. (compre e teste os produtos concorrentes)

Planejamento de produto e pesquisa: registro de novos produtos e melhoria de produtos, tamanho das equipes, perspectivas de futuro desempenho.

Organização de vendas: a gerência, estrutura organizacional, tipo de vendedores, territórios cobertos, eficiência de cobertura, agressividade, métodos de venda, especialização, equipe de apoio no campo.

Mercados: mercados consumidores de determinada força e fraqueza, apelos de sucesso e estratégias; indústrias-usuárias visadas pelos concorrentes de produtos industriais; indústrias-usuárias que provêm maior volume.

Clientes: grandes contas, reciprocidade, ofertas especiais, vendedores administrando grandes contas, estratégias de clientes, contratos governamentais.

Propaganda e Promoção: Estratégias, programas, campanhas e resultados (colete a propaganda de todos os principais clientes).

Distribuição: estratégias de distribuição passadas e presentes para cada linha; intermediários; quantidade, qualidade, locação, serviços desejáveis para a empresa.

Produção e Fábrica: instalações, equipamentos, propriedade, localizações, produtos de cada fábrica, condições gerais da fábrica e equipamento, custos comparativos de produção se possível, talento gerencial e de engenharia, problemas de mão-de-obra, recursos materiais e fontes.

Outras informações: "good will", fatos significativos sobre gerência e empregados, produtos não competitivos, problemas operacionais, etc.

Brion diz que da mesma forma que podemos antecipar as ações de um amigo que conhecemos intimamente, podemos também antecipar muitas das ações e reações do concorrente através do registro de seu passado e presente.

Segundo este autor, o problema principal no planejamento de qualquer estratégia ou plano é conseguir fazer as predições sobre os concorrentes de maneira correta, já que são os concorrentes que irão se opor, diminuir ou possivelmente impedir o resultado planejado.

Buell (32) lembra que uma das fraquezas do planejamento de marketing é a falta de antecipação das ações dos concorrentes e as contra-ações que devem ser tomadas para combatê-las. Os planos são feitos como se fossem executados num ambiente estático.

#### 4.3 Conhecimento do Composto Mercadológico do Concorrente

Podemos ainda desenvolver uma outra forma prática de se analisar a concorrência, confrontando-a à luz do seu composto mercadológico e do mercado visado.

Devemos considerar as seguintes questões(\*):

##### A. Questões relativas a Produto

1. Quais as empresas (e marcas) concorrentes do produto em questão?

---

(32) Buell, Victor P., Marketing Management in Action. (New York: McGraw-Hill, Inc. 1966, London: Pan Books Ltd., 1970), p. 51.

(\*) Essas questões foram por nós desenvolvidas a partir de diversos "check lists" relativos ao Composto Mercadológico: Hamburger, Polia L., "Produtividade das Atividades de Mercadização" in Richers, R. Ensaio de Administração Mercadológica, Fundação Getúlio Vargas, 1972, pp.436 - 441; Check list da J.Walter Thompson, in Duailibi, R. e Simonsen H. Jr., Criatividade: A formulação de alternativas em marketing, (São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1971).



2. Quais as principais características dos produtos concorrentes? (Considerar os seguintes aspectos:)

- a) Qualidade do produto.
- b) Desempenho do produto.
- c) Diversidade de modelos, tipos, tamanhos, cores.
- d) Imagem do produto.
- e) Aceitação do produto.
- f) Tempo no mercado.
- g) Utilidade do produto: primária? secundária?
- h) Embalagem, incluindo tamanhos.
- i) Garantia oferecida pela empresa.
- j) Serviço pós-venda
- k) Outros. Especificar.

3. Qual é a vantagem principal dos produtos concorrentes?

4. Quais os produtos substitutivos existentes?  
(Nome dos fabricantes e marcas)

5. Como se comparam os produtos substitutivos?

B. Questões relativas a Preço

1. Quais os preços dos produtos concorrentes?

2. Se maiores ou menores, quais as razões?

3. Quais as variações de preço dos concorrentes em função de tamanho, modelos, tipos, cor, etc?

4. Se maiores ou menores, quais as razões?
5. Que descontos ou concessões são dados pelos concorrentes em função de:
  - a) tipo de mercado?
  - b) tipo de intermediário?
  - c) tipo de cliente?
  - d) quantidade?
  - e) termos de pagamento?
  - f) localização?
  - g) promoção?
  - h) outros?
6. Com que frequência e quando os concorrentes mudam os seus preços?
7. Quais os concorrentes que primeiro mudam seus preços? Por que?
8. Quais as diretrizes dos concorrentes quanto à:
  - a) concessão de crédito?
  - b) recebimentos?
  - c) mercadorias devolvidas?

d) consignação?

e) cancelamento de pedidos?

f) redução de preços nas mercadorias "problema"?

C. Questões relativas à Distribuição

1. Quais (tipo, número e localização) as vias de distribuição usadas pelos concorrentes?
2. Qual a contribuição percentual de cada tipo de via (por segmento geográfico) para o volume total de vendas do ramo industrial como um todo do produto em questão?
3. Qual a assistência técnica prestada às vias de distribuição pelos concorrentes?
4. Qual a assistência promocional prestada às vias de distribuição pelos concorrentes?
5. Qual a margem bruta das vias na venda de produtos concorrentes? Se maior ou menor que a margem dada pela venda de nosso produto, explicar as razões.
6. Quais os meios de treinamento, motivação e controle utilizados pelos concorrentes junto às suas vias de distribuição?
7. Qual a atitude dos principais canais de distribuição em relação aos seguintes aspectos dos produtos concorrentes?

- a) qualidade?
  - b) garantia?
  - c) preço?
  - d) margem bruta?
  - e) crédito?
  - f) termos de pagamento?
  - g) ofertas?
  - h) disponibilidade e prazo de entrega?
  - i) manutenção de estoque?
  - j) giro da mercadoria?
  - k) embalagem?
  - l) sortimento (variedade)?
  - m) estilo (styling)?
  - n) assistência técnica?
  - o) assistência promocional?
  - p) outros?
8. Qual espaço de prateleira (tamanho, tipo e local) é dado aos nossos concorrentes? (por tipo de via)
9. Quais as razões para alocação de espaço da prateleira na forma acima descrita?

D. Questões relativas à Força de Vendas

1. Quais as práticas de venda dos nossos concorrentes com relação à:
  - a) tamanho da força de vendas?
  - b) cobertura de mercado?
  - c) frequência de visitas?
  - d) duração da visita?
  - e) qualidade e treinamento de vendedores?
  - f) métodos de venda?
  - g) argumentação utilizada?
  - h) utilização de "sales aids" (catálogos, folhetos, amostras, etc)?
  - i) outros
2. O que os clientes mais apreciam na prática e na política de vendas dos nossos concorrentes?  
Por que?
3. Do que mais desgostam? Por que?
4. Quais os pontos fortes da prática de vendas dos nossos concorrentes?
5. Quais os pontos fracos da prática de vendas dos nossos concorrentes?

E. Questões relativas à Propaganda e Promoção

1. Quais os objetivos de propaganda dos nossos concorrentes?
2. Quais os públicos e segmentos visados?
3. Quais as mensagens comunicadas?
4. Quais os veículos utilizados?
5. Qual a verba empregada por cada concorrente e qual sua alocação por veículo, público e segmento?
6. Quais são os instrumentos e estímulos de promoção de vendas? Quais têm sido os resultados?

F. Questões relativas a Mercado Consumidor

1. Quais as características (demográficas e psicográficas) dos consumidores dos produtos concorrentes?
2. Quais os hábitos de uso dos consumidores dos produtos concorrentes?
3. Quais os hábitos de compra dos consumidores dos produtos concorrentes?

4. Quais as atitudes dos consumidores de produtos concorrentes em relação aos seguintes pontos:

- a) qualidade?
- b) manutenção?
- c) preço?
- d) disponibilidade?
- e) seleção?
- f) estilo?
- g) embalagem?
- h) garantia?
- i) facilidade de uso?
- j) benefícios de uso?
- k) durabilidade?
- l) imagem?
- m) outros?

5. Qual o número de clientes e qual o volume de suas compras em relação a cada concorrente?

#### 4.4 Análise da Concorrência e Modelos Competitivos

É preciso lembrar aqui que apesar de a análise da concorrência ser importante para o sucesso da estratégia de Marketing, existe muito pouca teoria formal sobre modelos competitivos para ajudar o planejador de Marketing. (33)

---

(33) Hughs, G. David, Marketing Management: A Planning Approach. (Reading, Mass: Addison - Wesley Publishing Company, Inc. 1978): "As important as competitive analysis is to the success of a marketing strategy, there is little formal theory to aid the marketing planner. Economics contributes the oligopolistic model of competitive behavior. This model states that when there are few competitors in market, a price drop by one will be followed by others but a price increase will not be followed. This competitive behavior produces the well-known kinked-demand curve.

*publicidade* { The oligopolistic model has several limitations. It focuses on price competition, but much of marketing competitive behavior is nonprice. Furthermore, competitors may not compete directly on the same variable. For example, if one company increases advertising, another company may choose to have a contest for its salespeople. Modeling these competitive reactions is extremely difficult. The second limitation is that the model does not describe competitive behavior during periods of shortages and inflation. Many competitors are happy to follow a price increase during these conditions. The traditional oligopolistic model yielded to a new approach for studying competitive behavior - game theory. Game theory analyzes payoffs under varying corporate alternative strategies and competitive reactions".



Basicamente temos atualmente dois tipos de modelos para análise competitiva: a Teoria dos Jogos e os Modelos de Portfólio de Produtos.

A Teoria dos Jogos é a investigação sistemática da tomada racional de decisões no contexto da incerteza relativo a movimentos dos concorrentes. (34) Modelos de jogos foram desenhados para uma variedade de situações militares e políticas (a partir da segunda Guerra Mundial), mas alguns tem interessantes possibilidades em marketing. Há diversos tipos de jogos: "soma nula" (quando um adversário ganha exatamente o que seu antagonista perde); "soma não nula" (quando as ações competitivas expandem o tamanho do mercado em adição a mudanças na participação de mercado).

Existe também o jogo do tempo, envolvendo dois duelistas (concorrentes) que a um sinal devem começar a se aproximar um do outro a uma velocidade constante. Cada um tem apenas uma bala (um novo produto) e é livre de atirá-la quando quiser, sabendo que sua chance de atingir o oponente aumenta à medida em que a distância diminui. Quando deve o duelista atirar?

Outro jogo envolve a distribuição de um exército sobre vários campos de batalha, sabendo que cada batalha é ganha pelo oponente que mais tropas dispos no campo de batalha. Como um exército deve distribuir suas tropas (ou uma empresa distribuir seus vendedores) nesta situação?

---

(34) Kotler, Philip; "The Use of Mathematical Models in Marketing", Journal of Marketing, Vol. 27 (October, 1963), pp. 31 - 41.

X

Embora até o presente momento os Modelos de Jogos não possam predizer muito, eles sugerem uma abordagem analítica útil a problemas competitivos tais como alocação de força de vendas, estabelecimento de preços e gastos em propaganda.

Eles podem ajudar a tornar mais claras as implicações de movimentos como surpresa, ameaça e coalizão. (35)

Outros modelos que analisam a concorrência (ou que pelo menos a levam em conta) são os chamados "Portfólios de Produtos".

Os Modelos de Portfólio de Produtos oferecem um conjunto mais estruturado de dimensões sobre os quais o portfólio corrente de produtos da empresa pode ser analisado. Essas dimensões incluem a participação de mercado (como uma medida da força do "negócio") (36), crescimento (como uma medida da atratividade do negócio) e outras dimensões específicas, tais como lucratividade, retorno esperado, e risco.

---

(35) Para discussão da Teoria dos Jogos, ver Luce, R. Duncan e Raiffa, Howard, Games and Decisions, John Wiley & Sons, Inc. 1957 e Shubic, Martin, Strategy and Market Structure, John Wiley & Sons, Inc. 1959.

(36) Com os portfólios de produtos desenvolveu-se o conceito de SBU (Strategic Business Unit). Um SBU, segundo Kotler, (Marketing Management, 4 ed. p.76) tem, idealmente as seguintes características: é um único negócio ou um conjunto de negócios afins; tem uma missão distinta; possui seus próprios concorrentes; possui um gerente responsável; consiste de uma ou mais unidades programáticas e funcionais; pode ser planejado independentemente de outros negócios. Um SBU pode, dependendo das circunstâncias, ser uma ou mais divisões da empresa, uma linha de produtos dentro da divisão, ou, às vezes, um único produto.

A maioria de modelos tende a enfocar duas dimensões: capacidades (capabilities) da empresa (produto), e atratividade do mercado. Contudo as dimensões específicas variam de um modelo de portfólio a outro, e, também o seu grau de adaptabilidade. (37)

George S. Day (38) lembra que os portfólios de produto, além de serem construídos para a própria empresa, devem também ser construídos para cada um dos principais concorrentes, para prever sua alocação de recursos (assumindo que eles usem este método analítico para tomada de decisões).

- 
- (37) Wind, Yoram, "Marketing Oriented Strategic Planning Models", in Schultz, Randall L. e Zoltners, Andris A. (ed.) Marketing Decision Models (New York: Elsevier North Holland, Inc. 1981), pp. 207 - 250. Ver discussão e análise do autor das características-chave segundo o grau de adaptabilidade e das dimensões específicas de nove modelos de portfólio:

- . matriz de crescimento/participação de BCG;
- . processo de avaliação de negócios de McKinley/GE;
- . matriz de perfil de negócios de A.D. Little;
- . matriz de política direcional da Shell Internacional;
- . matriz de desempenho de produto;
- . abordagem de análise conjunta;
- . processo de hierarquia analítica;
- . modelo de risco/retorno;
- . dominância estocástica.

- (38) Day, George S., "A Strategic Perspective on Product Planning", Journal of Contemporary Business, 4, (Spring 1975), 1975, pp. 1 - 34.

É claro que uma análise de posição competitiva tem muitas dimensões adicionais (como política de produto e preço, força de distribuição, padrões de entrega, penetração por tamanho de cliente, possível reação à iniciativas da nossa empresa) que devem ser exploradas em profundidade antes que se possa predizer as ações e reações dos concorrentes. (39)

Esta análise, ligada à compreensão dos portfólios competitivos, se torna a base para qualquer estratégia fundamental empregando o conceito militar da concentração que essencialmente significa concentrar forças contra fraquezas. (40)

Mais importante do que desenvolvermos um modelo competitivo, precisamos, neste atual estágio da arte, nos preocupar em sistematização e organização da informação sobre a concorrência. Somente assim o tomador de decisões em marketing terá um quadro mais realista da concorrência e deixará de agir baseado em fragmentos de dados que não levam a nada.

---

(39) Ver Fogg, C.Davis "Planning Gains in Market Share", Journal of Marketing, 38 (July, 1974), pp.30 - 38.

40) Liddel Hart, B.H., "Strategy: The Indirect Approach", Faber and Faber, 1951.

## 5. USO E ADMINISTRAÇÃO DA INFORMAÇÃO SOBRE A CONCORRÊNCIA

### 5.1 Informação sobre a Concorrência e o Planejamento Estratégico

A informação competitiva está relacionada e é crítica a planejamento e decisões estratégicas. (41 a)

Para H.I. Ansoff (42), decisões estratégicas são as que estabelecem a relação entre a empresa e seu ambiente, enquanto as decisões administrativas são as que estabelecem a estrutura e forma da empresa, e as decisões operacionais escolhem os níveis operacionais (as variáveis controláveis) da empresa.

---

(41 a) King, William R., e Cleland, David I., "Environmental Information Systems for Strategic Marketing Planning". Journal of Marketing, vol. 38 (October, 1974), pp.35 - 40: "An organization's strategic planning effort is aimed at providing a sense of direction when approaching an uncertain future, the nature of which will only in part reflect the organization's own goals and choices. Forces in the environment - everything outside the organization itself - will also play an important role in determining the organization's future, so that effective strategic planning must operate to permit the organization to assess the environment, to forecast it, to develop strategies for taking advantage of it and, to the degree possible, to alter it".

(42) Ansoff, H. Igor, Corporate Strategy (Middlesex, England: Penguin Books, 1965).

James Brian Quinn (43) define estratégia como sendo um plano que determina como a organização pode melhor atingir os resultados desejados à luz das pressões opostas exercidas pela concorrência e pela limitação de seus próprios recursos. Ele sugere que a essência de um plano estratégico é a utilização dos recursos da empresa de forma a ter as suas forças enfatizadas e as forças dos concorrentes minimizadas.

Mark E. Stern (44) diz que "o termo estratégia implica a existência de um oponente (pode ser inclusive o ambiente) que reage às estratégias com suas próprias contra-estratégias".

---

(43) Quinn, James Brian, "Top Management Guides for Research Planning" in Bright, J.B. (ed) Technological Planning at the Corporate Level. Harvard Business School, Division of Research, 1962.

(44) Stern, Mark E., Marketing Planning. (New York: McGraw-Hill, 1966), p.15.

Ansoff (45) entende que a estratégia corporativa consiste em um conjunto de diretrizes que especificam a posição produto-mercado da empresa, as direções nas quais a companhia procura crescer e mudar, os instrumentos competitivos que ela vai empregar, os meios pelos quais ela entrará em novos mercados, a maneira pela qual ela configurará seus recursos, as forças que ela procurará aproveitar, bem como as fraquezas que ela procurará evitar.

Apesar da importância dos problemas estratégicos, a comunidade acadêmica, até recentemente, mostrou pouco interesse neles. Considerava-os muito complexos e impossíveis de terem uma estrutura teórica útil, por dependerem da criatividade individual e julgamento experimentado. Foi no mundo empresarial que teve início a preocupação pela estratégia corporativa. A crescente variabilidade e imprevisibilidade do mundo dos negócios fez com que os administradores, a partir de 1950, se preocupassem em achar maneiras racionais e previsíveis de aproveitar e de se adaptar às mudanças ambientais.

---

(45) Ansoff, H. Igor, "Toward a Strategic Theory of the Firm", in Ansoff, H. Igor (ed). Business Strategy (Middlesex, England: Penguin Books, 1969), p. 7.

## 5.2 Uso da Informação sobre a Concorrência

O objetivo do SIM é manter o pessoal responsável pelas operações mercadológicas alimentado com a informação necessária e na forma mais usada para tomada de decisão.

Portanto, para estabelecermos um sistema de informações mercadológicas sobre a concorrência - (isto é, definir o tipo de informação que vai ser coletada, como e por quem, como será processada, disseminada e usada) - devemos, primeiramente, saber e definir como vamos usar a informação, isto é, que tipo de decisões/ações serão tomadas.

No questionário proposto por Kotler (16 c) para determinar as necessidades de informação do executivo de Marketing, a pergunta nº 1 é: que tipos de decisões você regularmente precisa tomar?; a pergunta nº 2 é: que tipos de informação você precisa para tomar essas decisões?

O resultado final desejado da decisão/ação relativo a concorrentes é essencialmente sobrepujar, superar e vencê-los.

Por isso a informação sobre a concorrência deve nos dizer (a) quais seus pontos fracos e como explorá-los e (b) quais seus pontos fortes e como neutralizar e evitá-los.

---

(16 c) Kotler, P., "A Design for the Firm's..."



A estratégia - escreve Brion (31b) - consiste em aplicar as forças da empresa às fraquezas do concorrente e os movimentos mais atraentes são aqueles onde o concorrente tem menos probabilidade de reagir ou apenas pode reagir fracamente. Algumas das questões, segundo Brion, conducentes a uma estratégia competitiva são:

- . existem mercados principais, concentrações de mercado ou regiões geográficas onde o esforço do concorrente é relativamente fraco?
- . existe segmentação de mercado em potencial ou oportunidades de volume devido ao canal que está sendo usado ou devido ao canal que não está sendo usado? Existem oportunidades de segmentação de desenvolvimento de mercado que estão sendo negligenciadas?
- . que pontos fracos o concorrente possui no seu produto e que podem ser enfatizados vantajosamente na venda ou promoção dos nossos?
- . existem tipos específicos de canais ou indústrias - usuárias de importante potencial que tem sido sub-trabalhados pelos concorrentes? Existem principais clientes de concorrentes com possibilidade de penetrar?

---

(31 b) Brion, John M., "Corporate Marketing Planning, p. 453.

- . que serviços os concorrentes prestam mal ou omitem? Que treinamento de vendas pode dar à nossa força de vendas uma superioridade competitiva?
- . quais os recursos importantes (homens, dinheiro, material, instalações) que V. possui e que faltam ao concorrente que podem ser usados como sua vantagem e desvantagem do concorrente?

Para cada um dos elementos do composto mercadológico (produto, preço, venda pessoal, propaganda, promoção de vendas, distribuição) devemos elaborar perguntas (como no capítulo anterior) que nos orientarão quanto à nossa estratégia competitiva.

A pergunta relevante - segundo Brion - é sempre "O que os concorrentes estão fazendo?", pois muito frequentemente a própria inovação mercadológica nada mais é do que uma decisão de se fazer algo precisamente porque o concorrente não está. Muitas das oportunidades e estratégias mais rentáveis vêm de uma análise profunda da concorrência.

Convém lembrar que a informação em si não leva à decisão.

Decisão é a escolha de um curso de ação. A informação provê orientação. O homem provê a imaginação, julgamento, visão e coragem para a tomada de decisão.

Mesmo possuindo um sofisticado Sistema de Informações, as empresas não terão informações completas e reais sobre o seu meio-ambiente, tendo de decidir na incerteza ou, na melhor das hipóteses, com risco (probabilidade associada ao acerto). (46)

Nesta etapa de uso da informação podem surgir quatro problemas: indecisão (o usuário não decide apesar de a informação sugerir uma necessidade de ação); procrasti-nação (o usuário adia sem necessidade a decisão); desco-nhecimento por parte do usuário sobre qual decisão to-mar; erro na decisão tomada.

- 
- (46) Drucker, Peter F., The Practice of Management, Wm. Heinemann Ltd; 1955 (London: Pan Books Ltd., 1970) pp. 428 - 429.- (428): "The manager will never be able to get all the facts he should have. Most decisions have to be based on incomplete knowledge - either because the information is not available or because it would cost too much in time and money to get it. To make a sound decision, it is not necessary to have all the facts; but it is necessary to know what information is lacking in order to judge how much of a risk the decision involves, as well as the degree of precision and rigidity that the proposed course of action can afford ....."- (429): "To do this, however, the manager must know where lack of information has forced him to guess. He must define the unknow".

Ao desenharmos o SIM devemos atentar para o Princípio de Uso (ou de Utilidade) da Informação: a informação deve ser útil à Administração, nas circunstâncias existentes. Se a Administração não fizer uso da informação não há nenhum sentido em coletar, processar e difundir-la.

Devemos sempre nos lembrar que a utilidade da informação é o princípio dominante.

O que nos interessa não é a informação "per si" mas a ação (a tomada de decisão) que ela orientará.

### 5.3 Disseminação da Informação

A disseminação consiste em levar a informação às pessoas certas, na forma certa e no período mais curto possível.

Entre os vários meios disponíveis podemos citar as cartas circulares periódicas, relatórios escritos, telefonemas, fitas gravadas, telex e computadores interligados.

Quem deve receber as informações sobre a concorrência, em que forma e com que periodicidade? Somente o gerente-usuário, isto é, quem vai usar a informação, dar-lhe utilidade, quem tomará decisão/ação em função da informação. Dependendo da estrutura organizacional da empresa, poderá ser apenas o Diretor-Gerente, como poderão ser o Diretor de Marketing, o Gerente de Produto, o Gerente de Vendas.

O princípio orientativo deve ser o da concisão e o da apresentação padronizada para facilitar a leitura e a compreensão.

A periodicidade no caso de informações sobre a concorrência dependerá não só do tipo da informação e do seu uso como também do tipo da indústria.

Em geral, a informação competitiva deve ser mensal, para poder refletir uma tendência. Mas há determinadas informações em determinadas indústrias que devem ser semanais, como, por exemplo, no caso de mudança de preços.

O princípio orientativo aqui é o da necessidade de reação/ação.

Alguns tipos de informação mais gerais (como por exemplo, balanços, tamanho da força de vendas) poderão ser providos apenas uma vez por ano, por ocasião do planejamento anual.

No caso de alguma mudança radical dessa informação anual, (quando, por exemplo, o quadro de vendedores for reduzido drasticamente) essa informação deverá ser comunicada no relatório mensal sobre a concorrência.

Os principais problemas na etapa de disseminação contra os quais devemos nos precaver são: atraso; formas inadequadas de apresentação; excesso de informação; e informação inadequada e/ou inútil.

A inutilidade dos dados ocorre quando estes são inadequados ao problema em foco, ou insuficientes (porque não levam à conclusão) ou ainda quando seu volume é excessivo (chegando a encobrir os pontos relevantes).

#### 5.4 Processamento de Dados

O processamento de dados compreende o tratamento analítico dos dados e sua transformação em informação.

Fatos ou números sem tratamento (agrupamento, combinação e comparação de determinada forma) são meros dados; somente quando são processados e apresentados de forma significativa passam a constituir informação. Os fatos ou números raramente tem algum valor por si mesmos, a não ser quando relacionados com outros fatos ou números, ou posto em destaque o seu significado.

O processamento de dados passa pelas seguintes etapas:

- 1) posicionamento dos dados (agrupamento e combinação dos dados e sua transformação em informação);
- 2) análise da informação (comparação, exame crítico e tratamento analítico/estatístico);
- 3) interpretação (formulação e hipóteses, explicações);
- 4) conclusão (síntese e recomendações).

. Posicionamento dos Dados (47)

Nesta etapa devemos agrupar e combinar os dados de tal maneira que passem a apresentar significado (constituir informação) e permitam a análise da informação; é a Posição (status, situação) de um fato.

. Análise dos Dados

Uma vez agrupados, combinados e posicionados de uma forma significativa (Posição), passamos a analisar os dados, isto é, a compará-los uns com os outros. Nesse processo é necessário, às vezes, reagrupar ou recombina-los (dar-lhes um tratamento diferente) a fim de poder examiná-los sob uma nova ótica. A palavra análise significa literalmente "separar" ou "examinar" criticamente as "partes". (48)

. Interpretação (ou Explicação)

A análise leva à interpretação (ou explicação) ou, pelo menos, à formulação de hipóteses (explicações tentativas) que deverão ser testadas posteriormente. As hipóteses, por sua vez, poderão levar a novas análises ou mesmo a novas coletas de dados. A busca do significado das informações é vital. Temos que procurar entender a informação para se chegar à conclusão.

---

(47) Ver Wasson, Chester R., Research Analysis for Marketing Decision, (New York: Meredith Publishing Company, 1965), pp. 176 - 209 (capítulo: "Organizing Data into Meaningful Patterns").

(48) Ver Zeisel, Hans, Say it with Figures. New York: Harper & Row, Publishers, Inc. 1947. Um guia de fácil leitura sobre análise estatística e apresentação.

### . Conclusão

A conclusão é essencial para a completa utilidade da informação. Representa uma síntese da Análise e da Interpretação. A conclusão sumariza as principais revelações da informação.

O modelo aqui proposto - Posicionamento, Análise, Interpretação, Conclusão - se assemelha, guardando-se as devidas proporções, ao modelo proposto por David B. Montgomery e Glen L. Urban (49) e elaborado depois em um artigo dos dois autores. (50) Eles propõem quatro componentes para o SIM: (1) Banco de Dados; (2) Banco de Medição Estatística; (3) Banco de Modelos e (4) Capacidade de Comunicação.

O Banco de Dados provê a capacidade de armazenar e recuperar seletivamente os dados que resultam do monitora - mento do ambiente externo e dos registros internos da empresa. Além de armazenagem e recuperação dos dados, o banco deve também manipular e transformar (ordenar, sumarizar) os dados.

O Banco de Medição Estatística provê uma capacidade para a análise mais complexa de dados, tal como regressão múltipla, "cluster-analysis", análise fatorial e escalonamento multi-dimensional.

---

(49) Montgomery, David B. e Urban, Glen L., Management Science in Marketing, Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall, 1969.

(50) Montgomery, David B. e Urban, Glen L., "Marketing Decision - Information Systems: An Emerging View", Journal of Marketing Research, Vol. 7, May, 1970.



O Banco de Modelos provê uma variedade de modelos, em níveis diferentes de complexidade, apropriados para com-preensão e solução de problemas mercadológicos.

O último componente deste modelo é a capacidade de comunicação, que permite a ligação entre o usuário e o SIM.

Para a etapa de processamento, Kotler (16d) propõe as seguintes fases:

- . avaliação (até que extensão o dado é confiável?)
- . condensação
- . indexação (classificação para arquivo e recuperação)
- . disseminação

#### Princípios a observar no Processamento de Dados

##### . Princípio de Limitação

O processo de coleta, posicionamento, análise, interpretação e conclusão de informações é infundável. Por isso é necessário estabelecer limites práticos em termos de tempo para o processamento de uma determinada informação.

A rigor, não há limites para explicação de um fato. Há sempre possibilidade de se aprofundar a investigação. Ela é inesgotável e interminável. Daí a necessidade de definir os limites para a investigação.

---

(16 d) Kotler, Philip, "A Design for..."

. Princípio de Custo e Valor

Precisamos sempre comparar o valor da informação com o tempo e o custo que serão necessários para processá-la.

O valor de uma informação aumenta proporcionalmente ao aumento da eficiência e da qualidade das decisões proporcionadas pela informação.

. Princípio da Oportunidade

A informação deve ser oportuna. Uma informação (ou solução) não dada no tempo certo não é informação (ou solução). Por isso é preciso ser seletivo no processamento da informação e adotar para algumas informações a política de Poucas e Rápidas.

A periodicidade da informação deverá ser estabelecida em função da necessidade de seu uso.

. Princípio do Significado

Como corolário do princípio de utilidade, temos o princípio da oportunidade. A informação só é útil se for oportuna.

Ainda para ser útil, toda a informação deve apresentar um significado (uma interpretação ou explicação seguida de uma conclusão). A busca do significado na informação é vital.

### A informação é um meio, não um fim em si

A coleta, análise e interpretação das informações é um instrumento, um meio: não um fim em si. Ela visa melhorar as operações mercadológicas da empresa, dotando-a de reflexos mais rápidos com relação a mudanças no meio-ambiente (concorrência, clientes, tecnologia, economia, legislação, etc), permitindo se antecipar a problemas, melhor empregar seus recursos, explorar suas oportunidades e orientar seus esforços.

### Problemas no Processamento de Dados

Na etapa de processamento de dados é que nós temos maior probabilidade de incorrer em erros devido ao número de operações que se executa nessa etapa: erros de posicionamento, análise, interpretação e conclusão.

O erro mais grave e perigoso em processamento é o de um direcionamento errado. (51)

---

(51) Drucker, Peter F., The Practice of Management (London: Pan Books Ltd., 1970), pp. 421 e 427.-

(421): "Strategic decisions - whatever their magnitude, complexity or importance - should never be taken through problem solving. Indeed, in these specifically managerial decisions, the important and difficult job is never to find the right answer, it is to find the right question. For there are few things as useless - if not as dangerous - as the right answer to the wrong question".....

(427): "Get the facts' is the first commandment in most texts on decision-making. But this cannot be done until the problem has first been defined and classified. Until then, no one can know the facts; one can only know data. Definition and classification determine which data are relevant, that is, the facts. They enable the manager to dismiss the merely interesting but irrelevant. They enable him to say what of the information is valid and what is misleading".

### 5.5 Coleta de Dados

A coleta de dados compreende a seleção e obtenção de dados. Justamente por ser uma atividade em que todos estão envolvidos, a coleta de dados sobre a concorrência (41b) deve ser centralizada em uma unidade da empresa (departamento, setor ou mesmo uma pessoa).

O comprador de uma empresa em contato com o fornecedor, o engenheiro de produção numa sessão de entidade técnica, o diretor financeiro em contato com os bancos, o homem de vendas em contato com os clientes, todos têm uma grande possibilidade de ouvir e ver algo sobre os concorrentes.

Para que não se percam, esses dados devem ser encaminhados a uma unidade constituída por uma ou mais pessoas treinadas, que irão avaliá-los, agregá-los, analisá-los e encaminhá-los a quem necessário e na forma mais apropriada.

Os dados sobre os concorrentes são recebidos, em boa parte, de forma não intencional.

---

(41 b) King, William e Cleland, David I., "Environmental Information Systems..."

A unidade do SIM responsável pela análise da informação deverá determinar sua relevância, credibilidade e valor.

Deverá também, além de centralizar o fluxo de dados, encorajar as pessoas da empresa que mantêm contatos externos a trazerem informações para o planejamento estratégico. Isso poderá ser feito através da formulação de perguntas e de questões-chave para os quais se está procurando uma resposta. (41 c)

Outro serviço que essa unidade deverá prover é o exame contínuo e sistemático de todos os jornais, revistas profissionais, relatórios especiais e outros documentos públicos na busca de dados sobre a concorrência.

Não há necessidade de usar "espionagem industrial" para conseguir informações sobre os concorrentes (52), nem recorrer a meios não éticos como simular entrevistas de recrutamento com candidatos trabalhando em empresas concorrentes.

---

(41 c) King, William e Cleland, David I., "Environmental Information Systems..."

(52) Ver artigo "Brasil, 15 mil espiões industriais", em O Estado de São Paulo, de 21/02/82, p. 60.

A informação é pública e está disponível. É só juntá-la e tirar inferências.

Kotler (12 c) lembra que muito pode ser aprendido sobre as atividades do concorrente adotando os seguintes meios:

- . Cote ou adquira os produtos do concorrente;
- . Assista "open houses", feiras e exposições promovidas pelos concorrentes;
- . Leia os relatórios anuais e assista às reuniões dos acionistas das empresas concorrentes;
- . Fale com ex-empregados do concorrente, empregados atuais, revendedores, distribuidores, fornecedores, transportadores, etc.
- . Contrate um serviço de recortes;
- . Leia os jornais de negócios e de associações.

---

(12 c) Kotler, Philip, Marketing Management, 2 ed., p.306.

Para melhorar o sistema de informação sobre a concorrência devemos treinar os homens de venda para coletar dados sobre a concorrência. São eles que mais interagem com o ambiente externo e que mais dados podem trazer sobre os concorrentes no seu contato diário com os clientes e com os vendedores da concorrência. (53)

Para isso é preciso orientá-los quanto a "o que ver" , "o que ouvir", "o que perguntar" e "como transmitir sem distorções". É preciso também fazê-lo compreender que sua responsabilidade não é só transmitir informações (vender) mas também receber informações. E que com isso ele será um vendedor melhor capacitado porque compreenderá melhor seu meio-ambiente.

É preciso também criar incentivos especiais para motivá-los a trazer dados sobre a concorrência.

O supervisor imediato, ao avaliar o desempenho de seu homem de vendas, deve também levar em conta o seu desempenho na atividade de coleta de dados.

---

(53) Para uma discussão sobre o papel da força de vendas na coleta de informação mercadológica, ver Robertson, Dan H., "Sales Force Feedback on Competitors' Activities", Journal of Marketing, (April 1974), pp. 69 - 71 e Webster Jr., Frederik E., in "The Industrial salesman as a source of Market Information", Business Horizons, Spring 1965, pp. 77 - 82.

### Problemas na Coleta de Dados

Devemos nos precaver contra três problemas dos mais comuns na coleta: perda do dado (ou ele não é captado, ou é esquecido, ou não transmitido - propositadamente ou não); atraso (o dado leva mais tempo do que necessário para caminhar do ponto de coleta para o ponto de decisão); distorção (a mensagem é distorcida no processo de codificação, transmissão e decodificação).

#### 5.6 Fontes de Dados sobre a Concorrência

As fontes de informações sobre a concorrência são numerosas e diversificadas.

A busca de informações não deve se limitar apenas a fontes públicas de dados secundários (como por exemplo, busca de dados em publicações ou órgãos públicos). É necessário usar também outras fontes de dados, como orientar um vendedor para participar de uma visita à fábrica do concorrente e relatar suas descobertas, etc. (30 b)

Apresentamos a seguir um guia de possíveis fontes sobre dados de concorrentes:

A. Funcionários da própria empresa (devido a sua interação com o meio-ambiente externo: clientes, concorrentes, fornecedores, banqueiros, colegas, órgãos governamentais).

1. Força de Vendas

2. Departamento de Compras

---

(30 b) King, W.R., Marketing Management Information Systems", p. 94.



3. Departamento de Pesquisa e Desenvolvimento

4. Tesouraria

5. Executivos-chave

B. Publicações

1. Jornais e Revistas

a) local (onde está localizado o concorrente)

b) de negócios

c) do ramo

d) técnicas

2. Publicações de Referência sobre Empresas (Thomas Register, Dun & Bradstreet, Banas, Quem é Quem, etc.)

3. Livros sobre Ramo/Concorrentes

4. Relatórios Anuais dos Concorrentes

5. Jornais Internos de Empresas Concorrentes (House Organs)

6. Literatura de Folhetos em Feiras e Exposição

### C. Governo

Ministério da Indústria e Comércio

Ministério da Fazenda

Carteira de Comércio Exterior (CACEX)

CIP

Banco Central

Financiamentos de Expansão de Empresas

Patentes e Registros

Comissões de Congresso

### D. Outras Fontes

1. Clientes
2. Fornecedores
3. Distribuidores
4. Corretores de Bolsa de Valores
5. Bancos do Concorrente
6. Empregados (atuais e ex-empregados) do concorrente
7. Empresas que transferiram tecnologia/licenciamento ao concorrente
8. Associações de Classe e de Indústria.

### 5.7. Proteção contra vazamento de informações

Se de um lado a empresa deve procurar obter todas as informações necessárias sobre os concorrentes, para poder formular seu planejamento estratégico, ela deve também procurar impedir e dificultar os concorrentes de coletarem dados sobre ela própria.

A melhor maneira de fazê-lo é orientando seus funcionários para o fato de que não devem comentar com pessoas estranhas à questão os seguintes pontos: planos da empresa; desempenho, preços e problemas da empresa cuja revelação podera prejudicá-la. (54)

King e Cleland (55) recomendam as seguintes precauções para evitar vazamento de informações:

- . sistema de classificação de informação e que as informações sensíveis sejam disseminadas apenas a quem " necessita conhecer";
- . designação de um responsável pela segurança de informações;
- . verificações e inspeções internas;

---

(54) Ver artigo de Green Jr., Richard M., "Management, Business Intelligence and Espionage", in Green Jr., Richard M. (ed.) Business Intelligence and Espionage. Dow Jones-Irwin, Inc. 1966, pp. 3 - 40.

(55) King, William R. e Cleland, David I., Strategic Planning and Policy (New York: Van Nostrand Reinhold Company, 1978), p. 265.

- . empregados potenciais cuidadosamente examinados;
- . sistema de controle (classificação de documentos), inventário periódico, constante registro do paradeiro, devolução imediata;
- . salas a prova de som para discussão de informações altamente confidenciais;
- . manutenção de arquivos e mesas sempre fechadas;
- . destruição imediata de documentos sensíveis que não estão sendo mais usados;
- . cartões de identificação para empregados para que a entrada e saída sejam registradas;
- . limitar o acesso de empregados às instalações de "xerox";
- . envelopes confidenciais para transmissões internas de documentos confidenciais;
- . segurança rígida em banco de modelos, escritórios de pesquisa e desenvolvimento, laboratórios de departamento de engenharia.

## 5.8 Princípios para estabelecimento de um Sistema de Informações (56)

1. O sistema deve ser estabelecido em função da concepção que o gerente tem do seu ambiente decisório. Ele deve refletir as prioridades dos gerentes e prover-lhes informação do tipo e na forma que eles assimilam e usam.
2. O sistema deve ser compreendido pelo gerente-usuário. Ele deve entender o funcionamento do processo, das suas possibilidades e das suas limitações.
3. O sistema deve ser baseado em dados desagregados. Os dados são mantidos em sequência cronológica à medida em que são gerados. Os novos dados, ao serem coletados, são mantidos com os dados existentes: não os substituem nem são combinados com informação existente. Como resultado, evita-se o viés estrutural através da agregação que destrói muito o valor da informação.

---

(56) Baseado em Amstutz, Arnold E., "The Marketing Executive and Management Information Systems" in Hass, Raymond M. (ed.) Science, Technology and Marketing. American Marketing Association, 1966, pp. 69 - 88.

4. O sistema deve prever uma contínua evolução na sua sofisticação. Deve prever expansão e mudança. A medida em que os gerentes vão ganhando maior experiência em trabalhar com dados bem organizados e acessíveis, eles passam a ficar mais interessados e mais dispostos a usar procedimentos analíticos mais avançados.

Finalmente, devemos sempre ter em mente que o sistema de informações não pode ser melhor do que os homens que irão usá-lo. Por isso é necessário começar e pensar pequeno. (57) Um sistema sempre deve começar no estágio em que os gerentes se encontram naquele momento. E evoluir com eles. Um bom sistema de informações é aquele que é usado pelos gerentes, não importando o seu grau de sofisticação.

---

(57) Webster, Jr., Frederick E., Marketing for Managers, (New York: Harper & Row, Publishers, 1974), p. 98.

## 6. CORRESPONDÊNCIA COM A REALIDADE

### 6.1 Descrição Sumária das Empresas Entrevistadas

As três empresas entrevistadas são todas de capital nacional e de três ramos e portes dintintos: fabricante de vestuário; fabricante de brinquedos e utilidades do mésticas; e fabricante de sistemas de computação.

A empresa no ramo de confecções é uma das líderes de mercado, a de brinquedos ocupa uma posição desafiadora e a do fabricante de computadores é a de ocupante de nicho. (x)

---

(x) Utilizando a classificação de Kotler em função do tamanho da empresa e sua posição no mercado: líder de mercado é a empresa dominante; empresa desafiadora é a que constantemente ataca a empresa dominante; empresa seguidora é a que pretende apenas manter sua participação no mercado sem alterar o "status quo"; e a ocupante de nicho é a empresa que atende a um mercado pequeno e que ela espera não atraia as empresas maiores. (in Kotler, Philip, Marketing Management: Analysis, Planning and Control. Fourth Edition, Prentice-Hall, Inc., pp. 272 - 287 (capítulo Competitive Marketing Strategy).

A empresa no ramo de confecções faturou em 1981, 22 bilhões de cruzeiros, tendo o seu composto de produtos, cerca de 80 itens. O ramo possui cerca de 2 mil concorrentes, produzindo a mesma linha de produtos. Porém as 10 principais marcas têm 60% do mercado, pulverizando-se os 40% restantes entre as quase duas mil concorrentes.

A empresa em questão é a líder de mercado com mais de 30% de participação, tendo a 2a. e 3a. empresa concorrente, 7% e 4% de participação respectivamente.

Sua Área de Vendas é composta por cerca de 400 pessoas e sua Área de Marketing por cerca de 30 pessoas.

A empresa no ramo de brinquedos e utilidades domésticas faturou em 1981, 4 bilhões de cruzeiros, tendo seu composto de produtos cerca de 130 itens no setor de brinquedos e 200 itens no setor de utilidades domésticas. O número de concorrentes na linha de brinquedos é de aproximadamente 300, dos quais os 10 primeiros tem mais de 85% de participação de mercado. Na linha de utilidades domésticas existem cerca de 150 concorrentes, dos quais 8 tem 70% do mercado.

O número de funcionários é de 1.250 pessoas, sendo 120 no Depto. de Vendas e 15 no Setor de Marketing. A empresa cobre cerca de 4.500 pontos de venda.

A empresa no ramo de sistemas de computação (conjunto de hardware e software) faturou em 1981, 3,1 bilhões de cruzeiros, possuindo o seu composto de produtos 5 modelos diferentes entre micro, mini e médio computadores.



O ramo possui cerca de 15 concorrentes na parte do mercado reservada para a indústria nacional (micro, mini e médios computadores).

Os cinco primeiros concorrentes tem cerca de 80% do mercado e os 10 restantes 20% do mercado. A empresa em questão possui cerca de 30% do mercado reservado para as empresas nacionais. Estima-se que do mercado total de informática, cerca de 30% é ocupado pelas empresas fabricantes de micro, mini e médio computadores.

Sua Área de Vendas é composta por cerca de 300 pessoas (sendo que 200 fazem as vendas no campo e 100 o suporte técnico no campo). O Setor de Marketing, onde trabalham aproximadamente 50 pessoas, inclui duas gerências de produto: uma para micro e outra para mini e médio computadores. O número de clientes é de 450 para os seus 500 sistemas já comercializados.

## 6.2 Caso da Empresa no ramo de Confecções

A empresa coleta quatro tipos de informação sobre a concorrência: (1) informações publicadas em jornais e revistas gerais e especializadas; (2) pesquisa de dados primários - estudos permanentes como Painel de Consumo da Nielsen para artigos de vestuário e estudos específicos por encomenda; (3) trocas diretas de informações com os concorrentes; (4) informações regulares coletadas pela força de vendas no campo.

Existe um funcionário em nível de Gerência de Produtos Senior que tem a função de administrar um Banco de Dados onde essas informações são todas armazenadas.

O uso principal da informação sobre a concorrência é feito uma vez por ano, por ocasião da elaboração do plano de marketing e do plano estratégico. Há um plano estratégico quadrienal, feito anualmente, onde é incorporado o plano de marketing anual.

Neste processo de planejamento, além de outras áreas de avaliação, a empresa "determina perfil da indústria, evolução das forças da concorrência, sua capacidade produtiva, recursos".

A empresa acredita que "possui todas as informações relevantes sobre a concorrência: informações sobre equipamentos, instalações industriais, capacidade de produção, produção real - informações essas que são cruzadas com os dados da Nielsen para ver se fazem sentido ou não".

O Painel de Consumo da Nielsen traz informações sobre unidades vendidas por marca, tecido, cor, preço médio pago, e com isso "podemos determinar a participação de mercado, volume total comprado por cada segmento de mercado". Esse Painel só cobre São Paulo e Rio, o que na opinião do entrevistado é insuficiente para suas necessidades. "A manipulação e a utilização desses dados tem sido feita de forma regular pelo pessoal de produto".

A empresa recentemente fez um estudo sobre imagem de marca, tanto a sua própria como a dos concorrentes, junto a consumidores, com o objetivo de desenvolver sua campanha de propaganda. (Posicionar o produto em relação a concorrentes)

A empresa procura também analisar os problemas e oportunidades relativos a seus concorrentes fazendo o "perfil de análise de forças e fraquezas dos concorrentes, através da análise de balanços dele, de entrevistas, relatórios, da própria distribuição, dificuldades distributivas que a gente percebe, mau posicionamento do produto".

O entrevistado acha que a empresa não deve ser orientada para o concorrente mas sim para o mercado. "Eu fico muito mais preocupado com o tamanho do mercado, seu potencial e saturação, e como explorar todos os segmentos do mercado do que propriamente preocupado com o concorrente. É óbvio que vou levar em conta qual é o papel da concorrência nisso, a força que eles tem em cada segmento".

Segundo o entrevistado, o sucesso de sua empresa é explicado "pela correta identificação de oportunidades de mercado e exploração dessas oportunidades ao longo da história dela. Soubemos identificar nichos, oportunidades de mercado talvez não muito bem explorados por concorrentes. Entramos com uma força muito grande dentro da filosofia de atingir o mercado de massa e explorar esse nicho na frente dos outros".

A vantagem diferencial competitiva da empresa, na opinião do entrevistado, é "qualidade ao preço justo: oferecer para o mercado produtos de qualidade, variação modal e portanto com conteúdo modal razoável diferenciado para cada segmento de mercado a preço acessível: com isso temos volume e economia de escala".

Os cinco assuntos mais importantes que se deve conhecer sobre a concorrência, na opinião do entrevistado, são: (pela ordem decrescente de importância) (1) principais problemas e oportunidades; (2) volume, histórico, tendência e perspectiva para um dado produto; (3) capacidade de produção; (4) participação de mercado e tendência; (5) situação financeira e perspectivas.

### 6.3 Caso da Empresa Fabricante de Brinquedos e Utilidades Domésticas

A informação que a empresa recebe relativa à concorrência é trazida pela sua equipe de vendas. É uma equipe própria e o tipo de informação refere-se à tabela de preços, condições de pagamento e catálogos.

Além disso, a força de vendas traz também informações sobre produtos atuais, novos produtos em lançamento, o que está se fazendo no campo da propaganda e promoção, política de vendas, estratégia e canal de distribuição, informações essas que são diretamente transmitidas ao Diretor-Presidente. Trata-se de uma empresa centralizada no seu Diretor-Presidente e é este quem orienta a própria força de vendas.

O tipo de informação que a empresa gostaria de possuir e que agora não possui relativo a concorrentes diz respeito "a lançamentos do ano que vem, promoções futuras, política de futuro da concorrência".

Uma das técnicas mencionadas pelo seu Diretor-Presidente, que embora conhecendo não a pratica, é a análise histórica da concorrência, ou seja: "ver os últimos 5 anos do concorrente, analisando-os detalhadamente para

poder saber o caráter da companhia e a tendência da mesma".

Na opinião do entrevistado, a informação sobre a concorrência deve ser usada para "combater o concorrente".

O maior problema que a empresa possui relativo à coleta da informação é com a própria equipe de vendas que não está treinada para trazer a informação. Além disso, não há também revistas especializadas no ramo que poderiam trazer notícias sobre a concorrência ou sobre o próprio mercado.

O principal problema que a empresa possui relativo ao uso da informação sobre a concorrência, segundo seu responsável, está ligado à equipe que não implementa estratégia definida em função da informação trazida. A decisão é tomada mas não é implementada no campo.

O último estudo de pesquisa realizado relativo à concorrência foi sobre a condição de prazo de vendas da concorrência, sendo que o seu Diretor-Presidente exigiu dos vendedores uma cópia "xerox" dos pedidos da concorrência. O entrevistado considera importante que sua empresa conheça tudo sobre os concorrentes para que possa estabelecer a sua estratégia de marketing.

Para tanto, contratou recentemente um funcionário cuja tarefa básica é a de sistematizar os dados relativos à concorrência coletados nos jornais e revistas tais como: propaganda, novos produtos, balanços, notas gerais sobre suas atividades.

O "seu marketing baseado em lançamentos inovadores", é, na opinião do entrevistado, o principal responsável pelo sucesso da empresa. E o que a diferencia das outras "é o maior número de novos produtos anualmente lançados".

Os cinco assuntos mais importantes que se deve conhecer sobre a concorrência, na opinião do entrevistado são: (pela ordem decrescente de importância) (1) preços, descontos, prazos de pagamento, especificações de produto; (2) políticas de marketing e planos; (3) volume, histórico, tendência e perspectiva para um dado produto; (4) tamanho e emprego da força de vendas; (5) filosofias dos principais executivos.

#### 6.4 Caso da Empresa Fabricante de Sistemas de Computação

A informação principal que a empresa coleta relativa à concorrência está baseada em cópias "xerox" de propostas da concorrência e que são conseguidas dos seus clientes em potencial ("prospects"). A empresa processa esta informação no computador e utiliza a informação distribuindo-a para seus 15 gerentes de vendas e seus 4 diretores de vendas, com a finalidade de gerar argumentos e contra-argumentos de venda para combater a concorrência.

As informações que a empresa gostaria de possuir e agora não possui relativa à concorrência são as seguintes: (a) lista de preços completa; (b) configurador;

(c) plano de comissionamento de vendas; (d) noção mais exata de custo de produto.

A empresa usaria esta informação redimensionando o custo de seus produtos ou preço de vendas, tornando-os mais competitivos.

O principal problema que a empresa possui relativo à coleta da informação sobre a concorrência é a "difi - culdade intrínseca de conseguir as propostas; não confiamos na informação verbal do "prospect" brasileiro porque ele conta histórias para conseguir obter maiores vantagens".

"Outra dificuldade é a "price performance", isto é, saber o custo da unidade processada".

Segundo seu diretor-gerente, a empresa não possui problemas relativos a processamento da informação sobre a concorrência, pois possui analistas que processam a informação. Existem 3 pessoas (que têm também outras atribuições) fazendo esse processamento, e são homens de marketing. A função deles é analisar as propostas da concorrência e elaborar os argumentos de venda , combatendo os utilizados pela concorrência - e disseminá-los pela equipe de vendas.

O principal problema que a empresa possui relativo ao uso da informação sobre a concorrência é: "quando se difunde o que o concorrente está fazendo, a tendência do homem de vendas é pedir que se faça igual; isso nem sempre é correto; não há necessidade de imitá-lo mas construir os nossos pontos fortes sobre os seus pontos fracos".

Nenhuma pesquisa ou estudo específico foi feita recentemente relativa à concorrência. Na empresa só se analisa as propostas da concorrência. A empresa também possui um formulário chamado "Sales Success", onde o vendedor preenche como ganhou, de quem e porque, ou então como perdeu, para quem e porque.

Segundo o entrevistado, a importância para sua empresa do conhecimento sobre os concorrentes é "total; se eu não sei o que o concorrente faz, não posso operar. Temos que saber o que o concorrente faz sob pena de sairmos do mercado".

Quanto ao sucesso de sua empresa, afirmou que se deve "ao profissionalismo do pessoal, existência de software" e aplicação voltada para empresas brasileiras, qualidade do produto".

E a vantagem diferencial competitiva da empresa seria "profissionalismo do pessoal e qualidade de serviço prestados a clientes já conquistados".

Os cinco assuntos mais importantes que se deve conhecer sobre a concorrência, na opinião do entrevistado são: (pela ordem decrescente de importância) (1) programas de pesquisa e desenvolvimento; (2) relações com clientes e imagem; (3) especificações de produto; (4) políticas de marketing e planos; (5) custo de produção.



## 6.5 Análise Crítica

Da tabela com os 23 assuntos sobre a concorrência, cerca de 8 assuntos foram considerados muito importantes pelas três empresas entrevistadas. No entanto, os assuntos considerados muito importantes não são coincidentes às três empresas.

Cruzando os assuntos considerados muito importantes com o grau de conhecimento deles por parte da empresa (tabelas anexas), nota-se que a empresa nem sempre tem deles o grau de conhecimento correspondente à sua importância percebida.

Informação sobre Políticas de Marketing e Planos (Empresa do Ramo de Confeções e Fabricante de Brinquedos), Principais Problemas e Oportunidades (Fabricante de Brinquedos) e Custo de Produção (Fabricante de Sistemas de Computação) não são bem conhecidos, apesar de seu grau de muita importância declarado.

Apesar de todas as três empresas declararem considerar importante a informação sobre a concorrência para a formulação de sua estratégia mercadológica, elas não utilizam nem um décimo das fontes possíveis para se obter informações sobre a concorrência (segundo nossa lista de fontes possíveis, capítulo 5.6).

As três empresas declararam usar a equipe de vendas como fonte de informação sobre a concorrência, sendo que no caso do Fabricante de Brinquedos e do Fabricante de Sistemas de Computação, a força de vendas constitui sua fonte principal.

Notamos também que a preocupação e a maneira de ver a concorrência é função da posição da empresa no mercado (isto é: se é líder, desafiadora, seguidora ou aproveitadora de nicho) como também do estágio da evolução de Marketing em que a empresa se encontra. (x)

- 
- (x) Ver Richers, Raimar, "Marketing Brasil: Onde Estamos? Para onde vamos?". Mercado Global, Ano VII, nº 46, 1980/nº 1, pp.11. O autor sugere que uma empresa pode ser classificada em um dos quatro níveis de marketing: (1) complementação - quando o Marketing é interpretado nas empresas como um instrumento de apoio ao setor comercial; (2) integração - quando o Marketing-Mix constitui a unidade de comando da ação comercial; (3) estratégia - onde o Marketing representa a unidade de comando para a formulação estratégica da empresa como um todo; (4) metafísica - onde o Marketing é visto como ciência social. Ver também Kotler, Philip, Marketing Management, 3 ed. (Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall, Inc. 1976), pp. 12 - 19. O autor propõe quatro filosofias alternativas com relação às atividades comerciais de uma empresa: Conceito de Produto, Venda, Marketing, e Social.

Na parte de perguntas sobre a existência de problemas relativos à administração de informação, nenhuma empresa mencionou os 3 problemas possíveis e muito comuns: a perda, a distorção e o atraso da informação. Esta omissão pode sugerir a não conscientização a respeito desses problemas.

Nenhuma delas mencionou também a existência de excesso de informação e/ou informação sem utilidade. (x), o que faz supor que nem sempre há distinção entre dados e informação.

O uso da informação por parte das empresas corresponde ao sugerido no nosso capítulo 5.2. As três empresas procuram conhecer os pontos fracos da concorrência e como explorá-los, e procuram conhecer os pontos fortes da concorrência e como neutralizar e evitá-los.

No entanto, o nível da informação processada e as técnicas analíticas utilizada pelas empresas variam em função da posição, porte e estágio de desenvolvimento comercial em que se situam.

A preocupação da Empresa do Ramo de Confecções localiza-se mais na parte estratégica; já a preocupação do Fabricante de Sistemas de Computação e do Fabricante de Brinquedos está localizado na parte tática (contra-argumentos de vendas e condições de pagamento e preços, respectivamente).

---

(x) Uma das principais queixas dos executivos de Marketing segundo P.Kotler (ver página 22 da Monografia, nota 16 b).

A sofisticação analítica com relação ao processamento da informação sobre a concorrência não existe por parte de nenhuma das três empresas. As empresas não usam todo o instrumental possível para análise da concorrência como proposto no capítulo 4 do nosso Trabalho. A Empresa do Ramo de Confecções, apesar de ter aparentemente o "know-how" para tanto, não o faz, provavelmente porque sua orientação é mais voltada para o mercado do que para o concorrente.

Quanto à informação sobre a concorrência que hoje as três empresas não tem mas que gostariam de possuir, a Empresa do Ramo de Confecções acredita ter toda a informação necessária e a Empresa de Brinquedos está interessada nos planos futuros dos concorrentes e a Empresa Fabricante de Sistemas de Computação está interessada nas estratégias e táticas de preço, comissão de vendas e custo de produto.

Utilizando o modelo proposto por Abell e Hammond (capítulo 4.1 do Trabalho) relativo às quatro partes para analisar como os concorrentes competem, e comparando-o com as cinco informações sobre a concorrência consideradas como sendo as principais pelas empresas entrevistadas (Quadro anexo), verificamos que metade das informações consideradas muito importantes se refere a Desempenho dos concorrentes e 1/4 se refere à Estratégia Atual dos Concorrentes.

As entrevistas sugerem que a área menos analisada pelas empresas relativa aos seus concorrentes é quanto a possíveis ações futuras e reações da concorrência a possíveis mudanças ocorridas no ambiente externo e no mercado.

Grau de Importância x Grau de Conhecimento dos Diversos Assuntos  
sobre a Concorrência - Análise de Diferencial Semântico

Empresa do Ramo  
de Confeções

100

<div>Grau de conhecimento</div> <div>Grau de importância</div>	Conheço muito bem	Conheço bem	Conheço relativamente bem
muito importante	Participação de mercado e tendências.	<p>Preços, descontos, prazos de pagamento, especificações de produto.</p> <p>Volume histórico, tendências e perspectiva para um dado produto.</p> <p>Capacidade de produção.</p> <p>Capacitação de pesquisa e desenvolvimento.</p> <p>Situação financeira e perspectivas.</p> <p>Programas de expansão e aquisição.</p> <p>Principais problemas e oportunidades.</p>	<p>Políticas de marketing e planos.</p>
importante		<p>Avaliação de qualidade.</p> <p>Extensão de linha</p> <p>Processamento e tecnologia de processo.</p> <p>Localização e tamanho das unidades de produção e de distribuição.</p> <p>Identificação dos principais executivos.</p>	<p>Relações com clientes e imagem.</p> <p>Despesas de propaganda nos diversos veículos.</p> <p>Custo de produção.</p> <p>Programa de pesquisa e desenvolvimento.</p>

Grau de Importância x Grau de Conhecimento dos Diversos Assuntos  
sobre a Concorrência - Análise de Diferencial Semântico

Empresa Fabricante  
de Brinquedos e Uti-  
lidades Domésticas

<div>Grau de conhecimento</div> <div>Grau de importância</div>	Conheço muito bem	Conheço bem	Conheço relativamente bem
muito importante	<p>Preços, descontos, prazos de pagamento, especificações de produto.</p> <p>Volume histórico, tendência e perspectiva para um dado produto.</p>	<p>Tamanho e emprego da força de vendas.</p> <p>Filosofias dos principais executivos.</p> <p>Situação financeira e perspectivas.</p>	<p>Políticas de Marketing e planos.</p> <p>Principais problemas e oportunidades.</p>
importante	<p>Capacitação de embalagem.</p>	<p>Participação de mercado e tendências.</p> <p>Canais, política e métodos de distribuição.</p> <p>Avaliação de qualidade e desempenho.</p> <p>Extensão de linha.</p> <p>Capacitação de pesquisa e desenvolvimento.</p> <p>Identificação dos principais executivos.</p>	<p>Custo de produção.</p> <p>Programas de expansão e aquisição.</p>

Grau de Importância x Grau de Conhecimento dos Diversos Assuntos  
sobre a Concorrência - Análise de Diferencial Semântico

Empresa Fabricante  
de Sistemas de Com-  
putação

<p>Grau de conhecimento</p> <p>Grau de importância</p>	Conheço muito bem	Conheço bem	Conheço relativamente bem
Muito importante	<p>Preços, descontos, prazos de pagamento, especificações do produto.</p> <p>Volume, histórico, tendências e perspectiva para um dado produto.</p> <p>Políticas de Marketing e planos.</p> <p>Relações com clientes e imagem.</p> <p>Capacitação de pesquisa e desenvolvimento.</p> <p>Programas de pesquisa e desenvolvimento.</p>	<p>Capacidade de produção.</p> <p>Filosofias dos principais executivos.</p>	Custo de produção.
Importante		<p>Participação de mercado e tendências.</p> <p>Avaliação de qualidade e desempenho.</p> <p>Identificação dos principais executivos.</p> <p>Situação financeira e perspectivas.</p> <p>Principais problemas e oportunidades.</p>	Processamento e tecnologia de processo.

Variáveis de Análise da Concorrência x Informações

"Mais Importantes" consideradas pelos Entrevistados

103

Variáveis de Informações Principais s/Concorrentes	Análise **	Estratégia Atual dos concorrentes	Desempenho dos concorrentes	Forças e Fraquezas dos concorrentes	Ações Futuras Previstas dos concorrentes
Principais problemas e oportunidades				Empresa A (1)	
Volume, histórico, tendência e perspectiva para um dado produto			Empresa A (2) Empresa B (3)		
Capacidade de produção				Empresa A (3)	
Participação de mercado e tendência			Empresa A (4)		
Situação financeira e perspectivas			Empresa A (5)		
Preços, descontos, prazos de pagamento		Empresa B (1)			
Políticas de Marketing e Planos		Empresa B (2) Empresa C (4)			
Tamanho e emprego da força de vendas		Empresa B (5)			
Filosofia dos principais executivos					Empresa B (5)
Programas de pesquisa e desenvolvimento					Empresa C (1)
Relações com clientes e imagem			Empresa C (2)		
Especificações de produto			Empresa C (3)		
Custos de produção			Empresa C (5)		
Total de Respostas	A	0	3	2	0
	B	3	1	0	1
	C	1	3	0	1
	T	4	7	2	2
100%		27%	47%	13%	13%

\* Os números entre parênteses representam a ordem de importância da informação considerada pela empresa.

\*\* segundo declarado pelos entrevistados



## 7. CONCLUSÕES GERAIS

Procuramos, com esta monografia, revisar e sistematizar os conceitos até agora avançados sobre a coleta, processamento e uso da informação mercadológica sobre a concorrência e apresentar um modelo operacional, descritivo e prescritivo sobre o assunto.

Foi nossa intenção também demonstrar que a informação competitiva está relacionada e é crítica a planejamento e decisões estratégicas. E que mais importante do que desenvolvermos um modelo competitivo, neste atual estágio da arte, precisamos nos preocupar em sistematizar e organizar a informação sobre a concorrência e em saber usá-la. Devemos sempre considerar a concorrência ao planejarmos nossas atividades de Marketing, analisando e tentando compreender a estratégia atual dos concorrentes, seu desempenho, suas forças e fraquezas e antecipando e prevendo suas ações no futuro.

A monografia deixa claro também que a administração da informação mercadológica sobre a concorrência é apenas um componente do Sistema de Informações Mercadológicas da Empresa, e que o SIM é um conjunto de procedimentos e métodos para a coleta planejada e regular, análise e apresentação da informação para ser utilizada na tomada de decisões mercadológicas.

O estudo também explorou, através de entrevistas com três dirigentes de empresas brasileiras, suas práticas sobre a coleta, processamento e uso da informação relativa à concorrência.

Não é possível, evidentemente, e nem era a intenção fazer generalizações com essas entrevistas nem de estabelecer hipóteses.

Nessas entrevistas sentiu-se claramente que apesar de todos declararem considerar importante a informação mercadológica sobre a concorrência para formulação de sua estratégia, essa informação não é administrada adequadamente, não sendo exploradas todas as suas possibilidades e recursos.

Notou-se nessas entrevistas que a parte mais carente é a de coleta e uso da informação antecipativa (\*) (informação indicando como será o futuro) e também da informação simulativa (informação do tipo "o que se").

Notamos também que a preocupação com a concorrência e a maneira de vê-la é função da posição da empresa no mercado, seu porte e o estágio de desenvolvimento de Marketing em que se encontra.

---

(\*) Para discussão das técnicas de antecipação, ver Rattner, Henrique, "O Treinamento de Administradores em Técnicas de Antecipação". Revista de Administração de Empresas, FGV, Vol. 19, nº 1, Jan/Mar., 1979.

As conclusões básicas a que chegamos sobre o Uso e Administração da Informação Mercadológica sobre a Concorrência podem ser resumidas nos seguintes pontos:

- . A informação mercadológica sobre a concorrência é essencial para assegurar sucesso à empresa na sua competição pelo mercado.
- . As mudanças hoje são tão rápidas que os meios informais e "ad hoc" para a coleta e processamento da informação sobre a concorrência são inadequados.
- . Os métodos casuais para obter informações sobre a concorrência são ineficazes a longo prazo. Um sistema total na verdadeira acepção do termo é necessário para realizar a função de "inteligência".
- . Tal sistema deve ser orientado para ação. Não deve produzir simplesmente relatórios de dados agregados. Ele deve prover aos gerentes informação orientada para "necessidade de ação", e sugerir a ação preferida.

O nosso estudo sobre a informação mercadológica sobre a concorrência e sua interligação com o planejamento estratégico nos fez também formular as seguintes hipóteses que acreditamos devam ser avançadas e exploradas em futuros estudos:

- 1) A eficácia e eficiência mercadológica de uma empresa está intimamente relacionada com a eficiência e eficácia da administração de informações mercadológicas.
- 2) A eficácia e eficiência do planejamento estratégico em Marketing está intimamente relacionado com a eficiência e eficácia da administração e uso de informações mercadológicas sobre a concorrência.

BIBLIOGRAFIA1. Livros

ABELL, Derek F. Defining the Business - The Starting Point of Strategic Planning. Englewood Cliffs, N.J., Prentice-Hall, 1980.

ABELL, Derek F. e HAMMOND, John S. Strategic Marketing Planning. Englewood Cliffs, N.J., Prentice-Hall, 1979.

ALDERSON, Wroe. Marketing Behavior and Executive Action. Homewood, Ill., Richard D. Irwin, 1957.

ANSOFF, H. Igor ed. Business Strategy. Middlesex, England, Penguin Books, 1969.

ANSOFF, H. Igor. Corporate Strategy. Middlesex, England, Penguin Books, 1965.

BELL, Martin L. Marketing Concepts and Strategy. 3 ed., Boston, Houghton Mifflin Company, 1979.

BRIGHT, J. B. ed. Technological Planning at the Corporate Level. Harvard Business School, Division of Research, 1962.

BRION, John M. Corporate Marketing Planning. New York, John Wiley & Sons, 1967.

BUELL, Victor P. Marketing Management in Action. New York, McGraw-Hill, 1966; London, Pan Books, 1970.

BURCH, John G. e STRATER, Felix R. Information Systems: Theory and Practice. New York, J. Wiley & Sons, 1974.

BUZZEL, Robert D.; COX, Donald F. & BROWN, Rex V. Marketing Research and Information Systems: Text and Cases. New York, McGraw-Hill, 1969.

DRUCKER, Peter F. The Practice of Management. Wm. Heinemann Ltd., 1955; London, Pan Books Ltd., 1970.

DUALIBI, R. e SIMONSEN H. Jr. Criatividade: A Formulação de Alternativas em Marketing. São Paulo, McGraw-Hill do Brasil, 1971.

FERBER, Robert ed. Handbook of Marketing Research. New York, McGraw-Hill, 1974.

GALBRAITH, Jay R. Organization Design. Reading, Mass., Addison - Wesley Publishing Co., 1977.

GREEN, Paul E. e TULL, Donald S. Research for Marketing Decisions. Englewood Cliffs, N.J., Prentice-Hall, 1970.

GREENE Jr., Richard M. ed. Business Intelligence and Espionage. Homewood, Ill., Dow Jones - Irwin, 1966.

GRETHER, E.T. Marketing and Public Policy. Englewood Cliffs, N.J., Prentice-Hall, 1966.

HASS, Raymond M. ed. Science, Technology, and Marketing. American Marketing Association, 1966.

HOLLOWAY, R.J. e HANCOCK, R.S. The Environment of Marketing Behavior. New York, John Wiley & Sons, 1964.

HUGHS, G. David. Marketing Management, A Planning Approach. Reading, Mass., Addison - Wesley Publishing Company, 1978.

KERNAN, Jerome B. e SOMMERS, Montrose S. ed. Perspectives in Marketing Theory. New York, Appleton-Century-Crofts, 1968.

KING, William R. Marketing Management Information Systems. New York, Mason/Charter Publishers, 1977.

KING, William R. e CLELAND, David I. Strategic Planning and Policy. New York, Van Nostrand Reinhold Company, 1978.

KOTLER, Philip. Marketing Management: analysis, planning and control, 2 ed. , Englewood Cliffs, N.J., Prentice-Hall, 1972.

\_\_\_\_\_ 3 ed., 1976.

\_\_\_\_\_ 4 ed., 1980.

LIDDEL, Hart B.H. Strategy: The Indirect Approach. Faber and Faber, 1951.

LUCE, R. Duncan e RAIFFA, Howard. Games and Decisions. New York, John Wiley & Sons, 1957.

MONTGOMERY, David B. e URBAN, Glen L. Management Science in Marketing. Englewood Cliffs, N.J., Prentice-Hall, 1969.

MOVIN, B.A. ed. Marketing in a Changing World. Chicago, American Marketing Association, 1969.

MYERS, James H. e MEAD, Richard R. The Management of Marketing Research. Scranton, Pennsylvania, International Textbook Company, 1969.

PLATT, Washington. Produção de Informações Estratégicas. Rio de Janeiro, Livraria Agir Editora, 1967.

PORTER, Michael E. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York, The Free Press - Macmillan Publishing Co., 1980.

RICHES, Raimar ed. Ensaio de Administração Mercadológica. Rio de Janeiro, Fundação Getúlio Vargas, 1972.

SCHLAIFER, Robert. Probability and Statistics for Business Decisions. New York, McGraw-Hill, 1959.

SCHONER, Bertam e UHL, Kenneth P. Marketing Research, Information Systems and Decision Making. 2 ed. New York, John Wiley & Sons, 1975.



SCHULTZ, Randall L. e ZOLTNERS, Andris A. ed. Marketing Decision Models. New York, Elsevier North Holland, 1981.

SHUBIC, Martin. Strategy and Market Structure. New York, John Wiley & Sons, 1959.

SMITH, Samuel V.; BRIEN, Richard H. e STAFFORD, James E. ed. Readings in Marketing Information Systems. Boston, Houghton Mifflin Company, 1968.

STEINER, George A. Top Management Planning. Toronto, Ontario, Collier-Macmillan Canada Ltd., 1969.

STERN, Mark E. Marketing Planning. New York, McGraw-Hill, 1966.

STURDIVANT et alter. Managerial Analysis in Marketing. Glenview, Ill., Scott, Foresman and Company, 1970.

WASSON, Chester R. Research Analysis for Marketing Decision. New York, Meredith Publishing Company, 1965.

WEBSTER, Jr., Frederick E. Marketing for Managers. New York, Harper & Row, 1974.

ZEISEL, Hans. Say it with Figures. New York, Harper & Row, 1947.

## 2. Artigos

ADLER, Lee. Systems Approach to Marketing. Harvard Business Review, vol. 45, n.3, May-June 1967.

ALBAUM, Gerald S. Horizontal Information Flow: An Exploratory Study. Journal of the Academy of Management, VII, March 1964.

ALBAUM, Gerald S. Information Flow and Decentralized Decision-Making in Marketing. California Management Review, vol.IV, n.4, Summer 1967.

BRASIL, 15 mil espiões industriais. O Estado de São Paulo, 21 de fevereiro de 1982, p. 60.

BRIEN, Richard H. e STAFFORD, James E. Marketing Information Systems: A New Dimension for Marketing Research. Journal of Marketing, July 1968.

DAY, George S. A Strategic Perspective on Product Planning. Journal of Contemporary Business, 4, Spring 1975.

FOGG, C. Davis. Planning Gains in Market Share. Journal of Marketing, 38, July 1974.

HIRSHLEIFER, Jack. The Bayesian Approach to Statistical Decision: An Exposition. Journal of Business, October 1961.

KING, William R. e CLELAND, David I. Environmental Information Systems for Strategic Marketing Planning. Journal of Marketing, vol. 38, October 1974.

KOTLER, Philip. A Design for the Firm's Marketing Nerve Center. Business Horizons, (Graduate School of Business, Indiana University), vol.9, n.3, Fall 1966.

KOTLER, Philip. The Use of Mathematical Models in Marketing. Journal of Marketing, vol. 27, October 1963.

KOTLER, Philip e SINGH, Ravi. Marketing Warfare in the 1980 s. The Journal of Business Strategy, vol. 1, n.3, Winter 1981. X

McNIVEN, M. e HILTON B.D. Reassessing Marketing Information Systems. Journal of Advertising Research, February 1970.

MONTGOMERY, David B. e URBAN, Glen L. Marketing Decision - Information Systems: An Emerging View. Journal of Marketing Research. vol.7, May 1970.

RATTNER, Henrique. O Treinamento de Administradores em Técnicas de Antecipação. Revista de Administração de Empresas, F.G.V., vol. 19, n.1, Jan/Mar 1979.

RICHERS, Raimar. Marketing Brasil: Onde Estamos? Para onde Vamos? Mercado Global, Ano VII, n.46, 1980.

ROBERTS, Harry V. Bayesian Statistics in Marketing. Journal of Marketing, XXVII, January 1963.

ROBERTSON, Dan H. Sales Force Feedback on Competitors' Activities. Journal of Marketing, April 1974.

TROUT, Jack e RIES, Al. The Positioning Era: A View Ten Years Later. Advertising Age, July 16, 1979.

WEBSTER Jr., Frederick E. The Industrial Salesman as a Source of Market Information. Business Horizons, Spring 1965.

GUIA DA ENTREVISTA

Parte I:

Descrição e Qualificação  
da Empresa

1. Cargo/Função do Entrevistado
2. Ramo
3. Linha de Produtos (extensão/  
profundidade)
4. Número de Funcionários
5. Estrutura do Departamento de  
Marketing (setores/nº de  
pessoas)
6. Ano de Fundação
7. Faturamento 1980/1981/1982
8. Participação de Mercado
9. Concorrentes (número/porte)

## Parte II:

Sistema de Informações Mercadológicas  
relativas a Concorrentes

1. Que tipo de informação a empresa recebe ou coleta relativa a concorrentes?
2. Quais as fontes dessas informações?
3. Como a empresa processa e usa essa informação?
- ✓ (4.) Que tipo de informação a empresa gostaria de possuir e que agora não possui relativa a concorrentes?
- ✓ 5. Quais as fontes dessas informações?
6. Como a empresa usaria essa informação? Que tipo de decisões ela tomaria em função dessa informação?
- ✓ 7. Quais são os principais problemas que a empresa possui relativos à coleta da informação sobre a concorrência?
8. Quais são os principais problemas que a empresa possui relativos a processamento da informação sobre a concorrência?

9. Quais são os principais problemas que a empresa possui relativos a uso da informação sobre a concorrência?

10. Que tipo de estudos e pesquisas foram realizados recentemente relativos a concorrentes?

11. Qual a importância para sua empresa do conhecimento sobre os concorrentes?

12. Como o senhor vê uma unidade central na empresa que colete, processe e dissemine informação sobre a concorrência de forma organizada, contínua e regular?

Parte III: Vantagem Diferencial Competitiva da Empresa

1. Como o senhor explica o sucesso da sua empresa?

2. Qual é a vantagem diferencial competitiva da sua empresa?

Parte IV - Importância Relativa sobre Assuntos da Concorrência

(na opinião do entrevistado)

Assuntos \ Grau de importância	Muito importante	importante	Relativa-mente importante	Pouco importante	Nada importante
	(4)	(3)	(2)	(1)	(0)
INFORMAÇÕES DE MARKETING					
. Preços, descontos, prazos de pagamento, especificações de produto.					
. Volume histórico, tendência e perspectiva para um dado produto.					
. Participação de mercado e tendências.					
. Políticas de Marketing e planos.					
. Relações com clientes e imagem.					
. Tamanho e emprego da força de vendas.					
. Canais, política e métodos de distribuição.					
. Despesas de propaganda nos diversos veículos.					
INFORMAÇÕES SOBRE PRODUÇÃO E PRODUTO					
. Avaliação de qualidade e desempenho.					
. Extensão de linha.					
. Processamento e tecnologia de processo.					
. Custo de produção.					
. Capacidade de produção.					
. Localização e tamanho das unidades de produção e de distribuição.					
. Capacitação de embalagem.					
. Registro de entregas.					
. Capacitação de pesquisa e desenvolvimento.					
INFORMAÇÕES SOBRE ORGANIZAÇÃO E FINANÇAS					
. Identificação dos principais executivos.					
. Filosofias dos principais executivos.					
. Situação financeira e perspectivas.					
. Programas de expansão e aquisição.					
. Principais problemas e oportunidades.					
. Programas de pesquisa e desenvolvimento.					



(por parte do entrevistado)

Assuntos \ Grau de conhecimento	Conheço muito bem	Conheço bem	Conheço relativamente bem	Conheço pouco	Conheço muito pouco ou quase nada
	(4)	(3)	(2)	(1)	(0)
INFORMAÇÕES DE MARKETING					
. Preços, descontos, prazos de pagamento, especificações de produto.					
. Volume histórico, tendência e perspectiva para um dado produto.					
. Participação de mercado e tendências.					
. Políticas de Marketing e planos.					
. Relações com clientes e imagem.					
. Tamanho e emprego da força de vendas.					
. Canais, política e métodos de distribuição					
. Despesas de propaganda nos diversos veículos.					
INFORMAÇÕES SOBRE PRODUÇÃO E PRODUTO					
. Avaliação de qualidade e desempenho.					
. Extensão de linha.					
. Processamento e tecnologia de processo.					
. Custo de produção.					
. Capacidade de produção.					
. Localização e tamanho das unidades de produção e de distribuição.					
. Capacitação de embalagem.					
. Registro de entregas.					
. Capacitação de pesquisa e desenvolvimento.					
INFORMAÇÕES SOBRE ORGANIZAÇÃO E FINANÇAS					
. Identificação dos principais executivos					
. Filosofias dos principais executivos					
. Situação financeira e perspectivas.					
. Programas de expansão e aquisição.					
. Principais problemas e oportunidades.					
. Programas de pesquisa e desenvolvimento.					