

Área 3: Estratégia em Organizações  
Tema 1. Estratégia Competitiva e Corporativa

## ANÁLISE E COLETA DE DADOS DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA NO MERCADO IMOBILIÁRIO – UM ESTUDO DE CASO

### AUTORES

#### **DIEGO DOS SANTOS MUTTA**

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de São Paulo  
diegomutta@gmail.com

#### **ALEC RYUJI HAYASHI**

Instituto Federal de São Paulo  
alec\_hayashi@yahoo.com.br

#### **FELIPE DA SILVA BELLINI**

Instituto Federal de São Paulo  
fe.bell@engineer.com

#### **RENAN CONESSA**

Instituto Federal de São Paulo  
re\_conessa@hotmail.com

#### **VICTOR ROBERT CUNHA**

Instituto Federal de São Paulo - IFSP  
vycunha@gmail.com

### **Resumo**

O mercado imobiliário tem passado por uma grande expansão no Brasil, acompanhando o ritmo de crescimento econômico dos últimos anos. Este cenário aquecido gera oportunidades, mas ao mesmo tempo riscos. A própria situação conturbada da economia mundial atual tem origens em uma bolha especulativa imobiliária que houve nos Estados Unidos, conhecido como *subprime*, e que estourou em 2008. Neste contexto, torna-se fundamental para as empresas do setor desenvolverem processos de Inteligência Competitiva (IC), que consiste em processos de análise, coleta e disseminação de informações acionáveis, no tempo certo. Contudo, a IC enquanto atividade estruturada é fenômeno recente nas organizações. Por meio da metodologia de estudo de casos, este artigo investiga a questão “como uma empresa do setor imobiliário localizada no Brasil realiza atividades de IC”, tendo como objetivos: a) identificar a localização do departamento de IC no organograma da empresa; b) identificar atividades de coleta e análise de dados relacionadas a IC; e c) elaborar um fluxo do processo em nível macro, a fim de clarificar a sequência das atividades de IC. Na empresa estudada, o departamento de IC é centralizado, subordinado à diretoria comercial, atendendo às demandas das diversas unidades de negócio. Sua atividade principal de coleta é junto aos clientes, procurando identificar necessidades e demandas, e o principal foco das análises é no desenvolvimento de uma visão de futuro (*foresight*), para identificar oportunidades e ameaças.

**Palavras-chave:** inteligência competitiva, gestão da informação, mercado imobiliário.

**Abstract**

The Brazilian real state market has undergone a major expansion in recent years, following the pace of economic growth. This scenario creates opportunities, but at the same time risks. The today's situation of the troubled world economy has roots in a real estate bubble in the United States, known as subprime, and that broke out in 2008. In this context, it is essential for players in the industry to develop processes of Competitive Intelligence (CI), which consists of processes of analysis, collection and dissemination of actionable information at the right time. However, the IC while structured activity is a recent phenomenon in organizations. Through case study methodology, this paper investigates the question "how a real estate company located in Brazil conducts CI", having as objectives: a) to identify the location of the IC department organizational chart, b) to identify activities to collect and analyze data related to IC, and c) to develop a macro-level process flow, in order to clarify the sequence of IC activities. In the studied company, the IC department is centralized, subordinated to commercial area, meeting the demands of diverse business units. In collection process, its main activity is gather customer information, identifying needs and demands. In analysis process, the main focus is to develop a vision of the future (foresight) to identify opportunities and threats.

**Key-Words:** competitive intelligence, information management, real estate.

## ANÁLISE E COLETA DE DADOS DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA NO MERCADO IMOBILIÁRIO – UM ESTUDO DE CASO

### 1. Introdução

A revolução industrial no século 18 não foi puramente industrial, mas também social e econômica. Os pilares da economia foram rearranjados para poder comportar a nova tendência veloz do fluxo financeiro. O setor imobiliário foi altamente favorecido pela revolução devido às necessidades para abrigar pessoas, produtos e empresas. A competição gerada ao longo dos anos seguintes incentivou a criação de estratégias de inteligência para a manutenção dos negócios e dos recursos disponíveis (Nobre, 2000).

Governos locais, juntamente com grandes grupos empresariais, mobilizam-se para facilitar a atração de capitais, estimulando o mercado imobiliário, através da desregulamentação do uso do solo e financiamento público desses projetos, através de incentivos fiscais. Segundo Nobre (2000), a nova mentalidade passou a ser a da análise de mercado, negociação e programação financeira de cada projeto, em detrimento da anterior, com base na demanda e orçamento de longo prazo.

Hoje, no Brasil, ocorre uma expansão e alta valorização na comercialização de imóveis. Em cidades como São Paulo e Rio de Janeiro há também grande escassez de terrenos disponíveis para negociação e construção. Por esse motivo, é notável a movimentação das empresas visando a expansão dos negócios à outras localidades do Brasil, como as regiões norte e nordeste, que atraem investimentos na área. Grande exemplo é a cidade de Recife (PE) que, por estar recebendo investimentos do governo para obras urbanas através do PAC (Programa de Aceleração do Crescimento), está chamando a atenção de grandes empresários.

Nos dias atuais, segundo Bose (2008), as empresas estão lidando com um ambiente cada vez mais competitivo, sendo cada vez mais difícil obter e manter uma vantagem competitiva sustentável. Uma das atividades mais importantes utilizadas atualmente pelas empresas é a chamada Inteligência Competitiva (IC), que compreende processos de coleta, análise e disseminação de informações para auxiliar o processo decisório em uma empresa (Bose, 2008). Muitas organizações, públicas ou privadas, estão iniciando seus próprios serviços de IC para aconselhar suas decisões. O conceito de IC será explorado com maior profundidade na revisão de literatura.

No setor imobiliário, empresas que queiram se manter competitivas devem ser capazes de se antecipar não apenas aos movimentos da concorrência (Miller, 2001), mas também às crises econômicas, tal qual a saturação do mercado imobiliário de um dado local – por exemplo, a cidade de São Paulo – ou até identificar a formação de uma bolha especulativa. Segundo Nobre (2000), no decorrer da crise, ocorrem mudanças de normas, mecanismos e formas de acumulação de capital, alterando o modelo de desenvolvimento, ocasionando uma transição para um novo estágio do capitalismo; ou seja, a antecipação, nesse caso, envolve a compreensão da dinâmica cíclica do capitalismo e como adaptar-se à suas fases de transição. Assim sendo, a questão que motivou este trabalho é **“como uma empresa do segmento imobiliário localizada no Brasil realiza suas atividades de IC?”**.

Neste contexto, este trabalho apresenta o resultado de um estudo de caso realizado em uma empresa do segmento imobiliário localizada no Brasil, tendo como objetivos:

- a) identificar a localização do departamento de IC no organograma da empresa estudada;
- b) identificar atividades de coleta e análise de dados relativas a IC;
- c) elaborar um fluxo do processo em nível macro, a fim de clarificar a sequência das atividades de IC.

Este estudo pretende apresentar diversas contribuições. Não foram encontrados pelos autores estudos específicos sobre adoção de IC no mercado imobiliário brasileiro. A própria prática de IC, enquanto atividade estruturada e organizada pelas empresas é um fenômeno recente (Prescott, 2001). Desta forma, pretende-se contribuir para a teoria ao se identificar as atividades de IC adotadas por uma empresa de um setor ainda pouco estudado. Uma melhor compreensão, por meio de uma pesquisa qualitativa, da estrutura organizacional de IC e das atividades realizadas pode servir de base para elaborar hipóteses que sejam testadas em estudos quantitativos no futuro. Para praticantes, este estudo pode ser útil por apresentar uma referência, permitindo a uma empresa comparar suas práticas com as da empresa estudada, ou mesmo ter um ponto de partida para organizar as atividades de IC caso não existam.

## 2. Revisão Bibliográfica

### 2.1 A Importância do Conhecimento para uma Empresa

No atual cenário empresarial globalizado e competitivo, o conhecimento passou a ser um dos recursos mais importantes para uma empresa (Kogut e Zander, 1992). É necessário atender o seu mercado de atuação e ao mesmo tempo inovar. Neste contexto é importante para uma empresa prospectar e acessar as informações mais relevantes e transformar isso em conhecimento na forma de decisões e ações adequadas (Menino et. al., 2011; Balestrin, 2004).

Muitas das ferramentas de gestão são baseadas na coleta e análise de informação e conhecimento, ou seja, para tomar decisões um gestor precisa conhecer suas concorrentes, seus clientes, tendências do mercado e novas tecnologias para assim avaliar oportunidades ou ameaças para a companhia.

Atualmente, as empresas se veem inseridas em um ambiente cada vez mais competitivo e instável o que causa muitas incertezas e algumas ameaças para o crescimento e desenvolvimento das mesmas. Dentro deste conceito, para se prevenirem e planejarem novos caminhos para o desenvolvimento, as companhias realizam estudos de planejamento estratégico, que permite direcionar os caminhos a serem seguidos, para assim conhecerem melhor o seu ambiente externo, isto é, como anda e para onde está caminhando o mercado de atuação da empresa.

Segundo Cornella (1994) existem diversas dimensões que precisam ser analisadas para monitorar o ambiente externo de uma empresa efetivamente, como mostrado na figura 1.

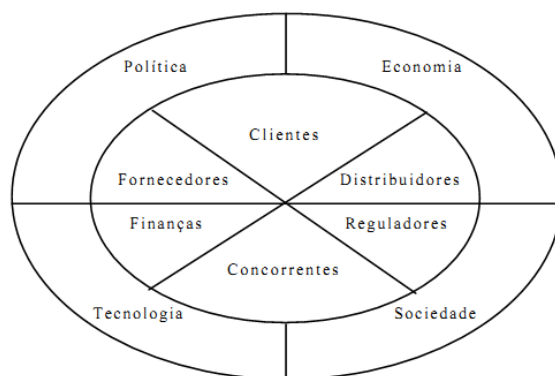


Fig.1 – Necessidade de informação de uma empresa

Fonte: CORNELLA (1994)

Todas essas informações são utilizadas para diversas finalidades dentro das empresas, entretanto para as atividades de cunho estratégico como: processo de inovação, planejamento

estratégico, monitoramento do ambiente externo e IC a informação útil é determinante para o sucesso do planejamento.

## 2.2 Inteligência Competitiva

A obtenção de informações sobre clientes e concorrentes é essencial na busca por inovações e desenvolvimento de empreendimentos. Tal obtenção pode ser feita de diversas maneiras, dentre as quais, de maneira informal, através de imprensa ou conversação com clientes; nestes casos, uma prática ineficaz. Informações relevantes podem ser perdidas durante o processo, uma vez que inovação é um processo contínuo, as condições de desenvolvimento, as mudanças em produtos e em processos variam constantemente.

IC se refere tanto ao processo quanto ao produto em si (Bose, 2008). O produto consiste em inteligência (informação acionável) que é entregue no tempo certo para tomada de decisão.

De maneira mais específica, Balestrin (2004) define IC como um processo de coleta, interpretação e organização de informações que melhora a tomada de decisões em uma empresa. Dessa forma, tratando-se de arquitetura de planos estratégicos, planos de marketing, planos de vendas e principalmente planos de desenvolvimento de negócios, IC é um tema frequentemente abordado. Balestrin (2004) ainda aborda o ambiente crescentemente competitivo e turbulento como fator de definição para a utilização de sistemas de IC em organizações, sejam elas de qualquer tipo ou porte; sendo assim um fator diferencial para que estas organizações se mantenham no mercado.

Bose (2008) descreve o processo de IC como sendo a ação de coletar, analisar e disseminar as informações sobre produtos, competidores, fornecedores, parceiros e consumidores para o planejamento das necessidades da empresa no curto e longo prazo. Um processo efetivo de IC gira em um ciclo contínuo conhecido como ciclo de inteligência, por onde as informações são coletadas, analisadas, transmitidas, validadas e disponibilizadas. O ciclo é melhor apresentado no modelo abaixo:

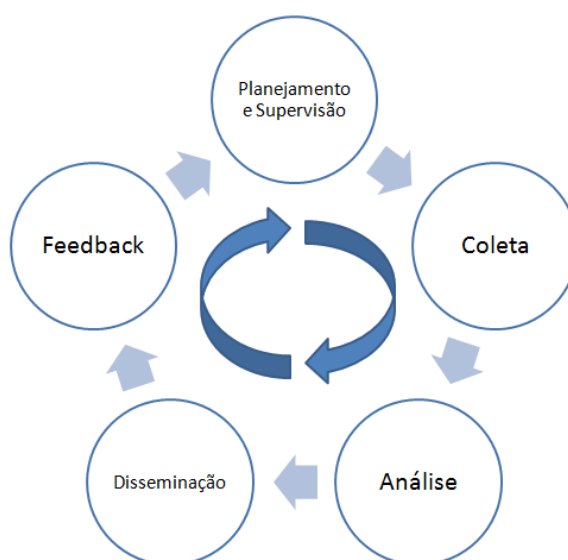


Fig.2 – Ciclo de IC  
Fonte: BOSE (2008)

Assim, processos de IC devem considerar uma análise profunda sobre as tendências do ambiente externo, do concorrente e de toda a dinâmica de mercado, interpretando os dados coletados e fornecendo informações relevantes para os administradores que irão tomar as de-

cisões, identificando oportunidades e os elementos necessários para o sucesso das estratégias como mostrado na figura 3.



Fig.3 – IC para a Estratégia Efetiva  
Fonte: BALESTRIN (2002)

A IC não pode se resumir a coletar e analisar informações somente quando os fatos já são concretos. É necessário se antecipar e captar sinais fracos (Ansoff, 1975) sobre fatos que poderão acontecer no futuro, e criar sentido a partir de fragmentos de informações (Almeida et al., 2007) para antecipar-se aos movimentos da concorrência. Isto permite também de oportunizar as condições oferecidas pelas tendências e cenários observados. Segundo Miller (2001), a prática, por muitas vezes mal compreendida, baseia-se na coleta legal e ética de informações sobre capacidade, vulnerabilidades e intenções de seus competidores, possibilitando uma antecipação ao desenvolvimento do mercado, ao invés de apenas uma reação.

### 2.3 Técnicas de coleta e análise

Por ser um tópico de alta relevância para o mercado, a gestão da inovação para a competitividade se apropria de sólidas estruturas de pesquisa. As estruturas são formadas por metodologias de obtenção e análise de dados, cada uma com peculiaridades próprias que podem ser interessantes para uma determinada empresa, mas não para outras. Isto torna o processo de IC mais versátil. Para Canongia et. al. (2004), as decisões relativas às estratégias de inovação necessitam do uso de instrumentos adequados para lidar com questões que surgem da própria essência dos processos de inovação: incerteza, timing, capacidade de análise de rotas alternativas, mobilização de competências, valorização da criatividade, entre outras.

Diferentes modelos ou técnicas muitas vezes fornecem respostas diferentes para um mesmo problema, esta flexibilidade acarreta que uma empresa adote mais de um modelo e então compare os resultados para então escolher o mais adequado e com menores riscos de aplicação para o sistema.

Existem inúmeras técnicas de análise de informações e seria impraticável abordar todas elas. Assim sendo, a fim de conferir foco para a pesquisa, iremos estudar o uso de quatro das técnicas que serão melhor exploradas a seguir.

#### O Modelo SWOT

O modelo SWOT é uma técnica bastante utilizada na análise estratégica. Segundo Ghemawat (2002), um dos primeiros a utilizá-la foi o professor Andrews, de Harvard, na década de 1960. Este modelo é aplicado através de análises, que fazem à combinação de forças e fraquezas de uma organização, com as oportunidades e ameaças provenientes do mercado. O

termo SWOT é a abreviatura das palavras Strengths (forças), Weaknesses (fraquezas), Opportunitys (oportunidades) e Threats (ameaças). Esta análise corresponde à identificação por parte da organização e de forma integrada dos principais aspectos que caracterizam a sua posição estratégica num determinado momento. Segundo Ferrel (2000), a análise SWOT compreende assuntos internos e externos. Internamente, leva-se em conta as forças e fraquezas da empresa em dimensões de recursos financeiros, recursos humanos, instalações e capacidade de produção, participação no mercado, qualidade do produto e comunicação organizacional. Para o ambiente externo, as oportunidades e ameaças são avaliadas com informações sobre o mercado, condições econômicas, tendências sociais, tecnologia e normas governamentais.

### O Modelo BCG

Na década de 60 e 70 hoje também grande proliferação de consultorias de gestão (Ghemawat, 2002). Uma delas é o Boston Consulting Group (BCP) que, na década de 70, formulou a matriz BCG para se analisar o portfólio de uma empresa (Ghemawat, 2002; Nutton, 2006). Desde então esta matriz se tornou uma das técnicas mais utilizadas para análise de portfólio.

Esta técnica ajuda a determinar a posição relativa das variáveis do estudo, de forma a racionalizar a fixação das prioridades para os investimentos. Os produtos podem ocupar quatro posições distintas no mercado, que diferem entre si pela capacidade de gerar ou consumir recursos financeiros. Sendo estas:

- Cash Cow (Vaca leiteira)
- Dog (Cachorro)
- Problem Child (Dilemas/Interrogações)
- Star (Estrela)

A posição "Cash Cow" corresponde aos segmentos de crescimento fraco ou negativo, que exigem poucos investimentos novos, eles liberam um fluxo financeiro importante que deve ser reinvestido de forma inteligente. Deve-se proteger o "Cash cow" porque ele é o principal gerador de recursos da empresa.

"Dog" tem um fraco potencial de desenvolvimento, sua rentabilidade é fraca e não apresenta lucro contábil, quando não gera prejuízo, todos os recursos que são gerados por ele são consumidos para manter seu lugar no mercado. Suas atividades apresentam pouco interesse, e a sua manutenção é um perigo para a empresa.

"Problem Child" representam as atividades pouco rentáveis com perspectiva de crescimento elevado, exigem investimentos elevados e são deficitários em termos de fluxo financeiro.

A posição "Star" apresenta um investimento de crescimento rápido, bem como boa rentabilidade e que podem autofinanciar-se, seu equilíbrio é precário, esta posição está sujeita às modificações bruscas do mercado.

### Modelo das 5 Forças

Um modelo consagrado para a análise da correlação de forças uma empresa foi apresentado por Michael Porter (1989), e permite analisar o grau de atratividade de um determinado setor da economia. O modelo propõe um conjunto de cinco forças que afetam a competitividade, dentre as quais uma situa-se dentro do próprio setor atuante e as demais são externas. Para Porter (1989), a atratividade de um segmento ou mercado, medida pelo retorno de longo prazo sobre o investimento de uma empresa média, depende, em grande parte, dos cinco fatores que influenciam a lucratividade. As forças são arranjadas como na figura a seguir:



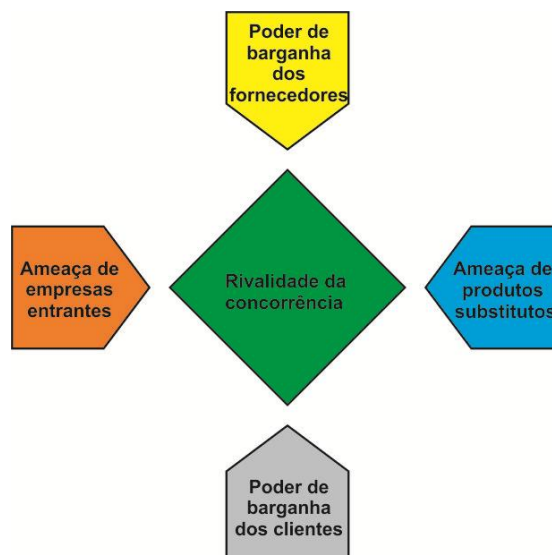


Fig.4 – As 5 forças competitivas que determinam a rentabilidade da empresa  
Fonte: PORTER (1989)

- Rivalidade entre concorrentes: É a atividade ou agressividade competitiva entre empresas que vendem um mesmo produto, ou seja, concorrentes diretas.
- Ameaça de novos entrantes: Além de observar as atividades das empresas concorrentes, as empresas já bem estabelecidas criam uma resistência a entrada de novas empresas no mesmo setor, além das dificuldades já enfrentadas diretamente por estas (economia de escala, capital necessário e acesso aos canais de distribuição).
- Poder de barganha dos compradores: É a capacidade de negócio que um cliente tem com uma empresa. Esta força competitiva é relacionada ao poder de decisão dos compradores sobre os atributos do produto, principalmente quanto a preço e qualidade.
- Poder de barganha dos fornecedores: É a capacidade de negócio que um fornecedor tem com a empresa. Esta força competitiva é relacionada ao poder de decisão dos fornecedores principalmente quando há poucos fornecedores no mercado, ou quando os produtos são exclusivos ou diferenciados, e o custo da troca de fornecedor é muito alto.
- Ameaça de produtos substitutos: Compreendem aqueles que não são os mesmos produtos que o comercializado por uma determinada empresa, mas atendem à mesma necessidade. Para Aaker (2007) tais produtos não competem com a mesma intensidade que os concorrentes primários (mesmos produtos, mesmos mercados), mas ainda são relevantes. Substitutos que mostram uma melhoria na relação custo/benefício, e quando os custos de substituição para o cliente são mínimos, devem ser observados com atenção especial.

As cinco forças determinam a rentabilidade de uma empresa, pois acabam influenciando os preços, custos e investimento necessário dessa empresa no mercado em que atua.

Esta técnica de análise não elimina a necessidade de usar a criatividade na busca de novas formas de concorrência, pelo contrário, ela direciona o poder criativo dos administradores para os aspectos da empresa que são mais relevantes para a rentabilidade no longo prazo. O método visa levantar as possibilidades de descobertas de inovações estratégicas adequadas.

### Foresighting

Mantivemos o termo em inglês neste artigo pela dificuldade de encontrar uma tradução precisa para ele. Como já foi argumentado, a IC não pode se mobilizar apenas quando o fato



já se concretizou. É necessário analisar sinais fracos (Ansoff, 1975), de forma antecipativa e criar sentido, ou seja, entender efetivamente seu significado/impacto para a organização (Almeida et al., 2007). O processo de criação de uma visão de possíveis cenários futuros consiste no *Foresight* (Calof e Smith, 2010). Segundo Canongia et. al. (2004), o processo de *Foresight* consiste em pensar sobre o futuro, analisando tendências de longo prazo, monitoramento de tecnologias sendo desenvolvidas e na previsão de fatos que poderão influenciar este processo. Para desenvolver essas ideias sobre o futuro, são envolvidas várias pessoas de diversos cargos para debater sobre o desenvolvimento da ideia. Com isso, é possível analisar possíveis futuros e decisões de diferentes níveis para materializar um futuro modelado para esse processo de desenvolvimento.

### 3. Mercado Imobiliário

O Mercado Imobiliário é um mercado muito heterogêneo e os valores dos imóveis variam muito conforme qualquer característica que diferem nos imóveis. Por mais que os imóveis ofereçam os mesmos benefícios, a variação do local acarretará em grandes influências no preço do imóvel.

Nos últimos anos, houve um grande aumento do fluxo de mercado imobiliário, isto está associado com o investimento em longo prazo financiando um imóvel e a valorização dele, ao aumento de renda e geração de empregos (Santos, 2010).

A demanda de mercado depende da demanda individual do consumidor, que depende dos fatores da renda, preço do bem, gosto e preferência do consumidor. A finalidade do uso são associados a procura e as diversas finalidades são associadas a oferta.

A aquisição de um imóvel é o principal investimento de constituição de um patrimônio. O mercado imobiliário depende de diversos fatores como o preço do local, renda dos compradores, características da região, facilidade de acesso, variação do crescimento da população, financiamento, valorização do terreno (Sartori, 2008).

A evolução do mercado imobiliário motivou diversos estudos para se monitorar este mercado, servindo como ferramentas para auxiliar as decisões de oferta e demanda de imóveis e também para acompanhar a situação econômica.

A valorização do terreno está associada a períodos de expansão econômica, como aumento de empregos na região, assim como o aumento da renda gerada, do consumo, da atividade econômica e os preços do mercado.

Segundo Santos (2010), é possível, com esses dados, o levantamento de vários índices para se monitorar a riqueza e desenvolvimento do local, assim como auxiliar na decisão da compra do imóvel.

Sartori (2008) ainda explica que o mercado impede uma parcela da população de participar devido ao alto custo e leva pessoas à locação e a agir em maneiras ilegais. Por outro lado, existem profissionais no ramo com experiência e treinados para obter melhores negócios para si ou seus representados. Com isso, muitos investem na compra do imóvel pensando em um longo prazo e o alugam impondo certo valor que não coincide com o valor de mercado. Assim, resulta em uma aceitação de um valor que não coincide com o que é oferecido.

### 4. Metodologia

Este estudo é exploratório, sendo adotada a metodologia de estudo de caso (Yin, 1989; Eisenhardt, 1989). O estudo de caso é recomendado para investigar questões sobre “como” um determinado fenômeno ocorre em seu ambiente, ou seja, não sendo possível reproduzi-lo em um ambiente controlado (Yin, 1989).

O estudo de caso não tem por objetivo o teste de hipóteses, mas é uma estratégia bastante adequada para se refinar construtos e contribuir para o aprimoramento da teoria (Eisenhardt, 1989).

A amostra foi teórica (Eisenhardt, 1989), sendo a empresa selecionada devido à sua relevância no segmento e por possuir uma equipe constituída de IC para que os processos de coleta e análise pudessem ser identificados.

Foi entrevistado um gerente da empresa que atua em uma de suas unidades de negócio, e que se utiliza de informações de IC para tomada de decisões. A entrevista teve duração aproximada de X minutos. Foi utilizado um roteiro de entrevista semi-estruturado, com questões identificadas a partir da revisão de literatura.

Este estudo possui algumas limitações. Por se tratar de um estudo de caso não pode ser generalizado. Porém, como argumenta Yin (1989), um estudo de caso não tem por objetivo a generalização estatística. Os conceitos ou modelos verificados no estudo podem contribuir para a teoria (Eisenhardt, 1989), permitindo a formulação de hipóteses a serem testadas em estudos quantitativos futuros.

## 5. O estudo de caso

### 5.1 Apresentação da Empresa

A *Empresa X*, pertencente ao ramo imobiliário, atua nos diversos estágios do processo imobiliário, do planejamento à compra e venda, além de serviços de consultoria. O objetivo da empresa é fornecer maior rendimento do investimento em relação à propriedade almejada pelo cliente.

Como corporação, sua capacidade de trabalho é traduzida pela equipe de profissionais que destacam a empresa e fornecem recursos para melhorar o desempenho de seus contratados, resultando em um enfoque de equipe e coordenação em diversas linhas de serviços.

A *Empresa X* está acompanhando essa tendência criando novas filiais nessas regiões para concorrer no mercado e, para que isso seja favorável para a empresa, ela disponibiliza de uma equipe de IC que analisa as oportunidades e desafios dos novos empreendimentos, para assim criar estratégias de atuação nessas regiões.

A equipe está dividida nas diversas regiões em que a *Empresa X* possui filial e possui em média cinco funcionários em cada região. Dentro da empresa, a equipe está localizada dentro da área de comercialização, como mostrado na fig. 5 em um organograma (foi adaptado com unidades de negócio para não revelar a identidade da empresa), e responde diretamente à presidência, o que mostra o grau de importância dessa equipe para a companhia. Também é possível se observar que essa equipe presta apoio às outras unidades de negócio da empresa.

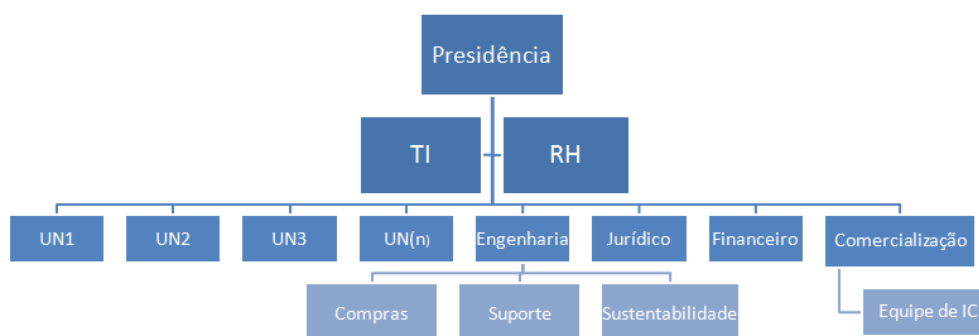


Fig. 5 – Organograma da *Empresa X*

O mercado imobiliário é um ramo amplo e competitivo, contando com diversas empresas de médio e grande porte no setor, há também empresas de pequeno porte que fornecem serviços e consultoria localizados. Um grande diferencial da *Empresa X* está na sua estrutura de trabalho, visando uma grande qualidade na estrutura de pesquisa e ferramentas de qualidade na coleta de dados.

### 5.2 Coleta de Dados

A empresa busca sempre se manter atualizada para poder atender uma gama crescente de serviços (exigências dos clientes) e realizar consultorias de qualidade. Para isso, a equipe de IC realiza diariamente um monitoramento ativo das diversas regiões que a empresa está inserida e possíveis regiões as quais a empresa pode atuar.

A coleta de dados parte, principalmente, do contato direto com todos aqueles envolvidos de alguma forma com o trabalho da empresa, ou seja, os clientes, fornecedores, e empresas prestadoras de serviço como: construtoras, empreiteiras, empresas de manutenção e automação, empresas de limpeza, empresas de segurança, entre outras. Esse contato direto pode ser feito tanto via telefone como via correio eletrônico e serve para a empresa conhecer as necessidades e desafios dos seus contatos, encontrando assim oportunidades para a sua estratégia competitiva. Outras formas mais convencionais de coleta de dados também são utilizadas como: leitura de artigos em revistas especializadas e artigos científicos e busca em sites que realizam pesquisas na área. As principais variáveis analisadas pela equipe são:

- Prospecção do mercado;
  - Valor da locação de imóveis por região;
  - Valor dos imóveis por estrutura (porte, tecnologia, idade, etc) e por região;
  - Disponibilidade de terrenos e galpões vazios por região;
- Novas tecnologias (Tendências trazidas do mercado externo);
- Principais necessidades dos clientes;
- Atuação das empresas concorrentes;

A coleta dos dados de IC (apresentados anteriormente) é feito pela equipe através de um estudo detalhado sobre o mercado em jornais e revistas especializados na área. São feitas também ligações telefônicas aos clientes e possíveis clientes para obtenção de feedback do serviço e avaliar as necessidades dos mesmos. São realizadas também pesquisas de campo, principalmente em áreas em que a atuação do mercado ainda é prematura. Nestes casos são feitos questionários para avaliar os mercados e clientes mais promissores. Como a *Empresa X* possui um enfoque total na qualidade do serviço entregue ao cliente, todos os dados coletados são analisados para atendê-los da melhor maneira possível. Entretanto outras questões também são levadas em consideração ao se fazer a coleta de dados como observado na tabela a seguir.

Segmento	Nível de importância				
	1	2	3	4	5
Clientes					X
Concorrentes			X		
Fornecedores		X			
Aspectos Políticos / Legais				X	
Economia				X	
Tecnologia				X	

Tab. 1 – Nível de importância dos segmentos do ambiente para coleta de informações para IC

Como pode ser observado na tabela, além dos clientes, a empresa possui outras preocupações de coleta de dados como: Aspectos Legais, Economia e Tecnologia. Para a empresa não basta atender as exigências dos clientes, tudo deve ser planejado para que essas exigências sejam atendidas nos termos da lei, encarando a realidade da economia e utilizando-se das tecnologias adequadas e mais atuais. No caso das tecnologias, muitas informações são trazidas do mercado externo, pois este está mais avançado em pesquisas nessa área.

A *Empresa X* não se preocupa tanto com a análise seus concorrentes, embora não descarte fazer a análise destes. Para a Empresa, o foco é manter-se sempre atualizada sobre o mercado e oferecer um serviço transparente e de excelente qualidade para continuar entre as consultoras de maior relevância no mercado imobiliário. Mas, com a expansão e valorização do setor, aumenta a necessidade de estar em sincronia com os movimentos dos concorrentes para não perder boas oportunidades de negócios.

### 5.3 Análise dos Dados

A *Empresa X* coleta e analisa dados sobre suas concorrentes, entretanto, as técnicas utilizadas são sigilosas. Embora tais dados não possam ser obtidos, realizou-se um estudo sobre níveis de importância dentro das técnicas de análise tratadas pela equipe de IC. A tabela 2 apresenta as informações obtidas.

Técnica	Nível de importância				
	1	2	3	4	5
Modelo BCG		X			
Modelo SWOT				X	
Modelo das Cinco Forças			X		
Foresighting					X

Tab. 2 – Nível de importância das técnicas de análise de IC

Pela a tabela observa-se que a empresa dá maior importância à técnica de Foresighting, uma das mais utilizadas no mundo corporativo, como explica Canongia et. al. (2004), e demonstra maior preocupação da *Empresa X* em estar atualizada (prospecção de mercado) e em buscar inovações e novas tecnologias para estar sempre à frente da concorrência. Essa técnica de análise recebe o apoio de especialistas de outras áreas para que se tenham estudos específicos, característica observada anteriormente.

O Modelo SWOT situa-se em segundo lugar em nível de importância; a empresa estuda suas concorrentes buscando pontos fortes e fracos para saber exatamente onde e como atacar ao disputar o mercado encontrando possíveis oportunidades de sucesso. Essa é uma análise que além de observar a atuação das concorrentes também se preocupa em observar o ambiente interno da empresa, encontrando possíveis fraquezas que podem ocasionar a perda de mercado (Ferrel, 2000).

Já o Modelo das Cinco Forças aparece em terceiro lugar, mas não perde sua importância na análise da empresa. Esse modelo é mais geral e analisa todo o ambiente externo da empresa como o poder de negociação dos fornecedores e clientes e a ameaça dos concorrentes ou novos concorrentes que podem surgir (Porter, 1989). Tem menor importância por não ser utilizada com tanta frequência, mas é uma técnica que é levada em consideração nas análises de características mais gerais.

Em um grau de menor importância, vemos o Modelo BCG. Esse tipo de análise serve para avaliar e caracterizar negócios que podem dar certo ou errado criando prioridades para o investimento, ou seja, quais as oportunidades que merecem mais atenção e investimento e quais merecem menos. Tem uma relevância para a empresa, mas é mais utilizada em casos específicos num momento final de análise quando se pensa em plano de ação, assim, para uma análise diária de mercado, onde apenas existe uma prospecção, não tem tanta importância.

#### 5.4 Disseminação dos resultados

Com o pacote de dados estruturado e preparado a equipe de IC trabalha na disseminação do conteúdo para os clientes e funcionários da empresa. A primeira forma de disseminação é através de um jornal de circulação interna da organização com dados focados em novas tecnologias e oportunidades de negócios, como por exemplo, valores de locação de imóveis em determinada região ao longo dos meses e a quantidade de terrenos disponíveis para a construção de novos empreendimentos.

A segunda forma de disseminação utilizada é através de um boletim informativo enviado por e-mail para funcionários e clientes. Este boletim visa manter a todos informados sobre o mercado imobiliário, contendo uma análise mais geral e focada nas novidades do mercado.

A *Empresa X* também disponibiliza suas análises em seu website na forma de encadernados eletrônicos com uma frequência quadrimestral, informando como o mercado se comportou nas diferentes regiões do Brasil e do Mundo em que a empresa atua, nos meses respectivos. Cada encadernado é específico de uma região.

A empresa além de ter a preocupação de coletar e analisar dados de IC para montar a sua estratégia, também foca na disseminação dos resultados para os seus funcionários, clientes e a comunidade em geral, pois acredita que é através do conhecimento que há o desenvolvimento. Para a *Empresa X* essa disseminação traz muitos retornos positivos, tanto para a sua imagem, quanto para a sua qualidade de prestação de serviços.

#### 5.5 Macro-Processo de IC da Empresa Pesquisada

A empresa também possui muitos especialistas na área que não necessariamente fazem parte da equipe de pesquisa, entretanto possuem mesma importância que os oficiais. De um

modo geral, esses especialistas ocupam cargos de diretoria ou gerência. Quando é solicitada à empresa uma consultoria mais específica e detalhada esses especialistas reúnem-se com a equipe de IC em um comitê, para encontrarem as melhores soluções para os problemas apresentados, respectivos às suas áreas. Na fig. 6 é apresentado um esquema de como é montada a estrutura organizacional desse comitê.

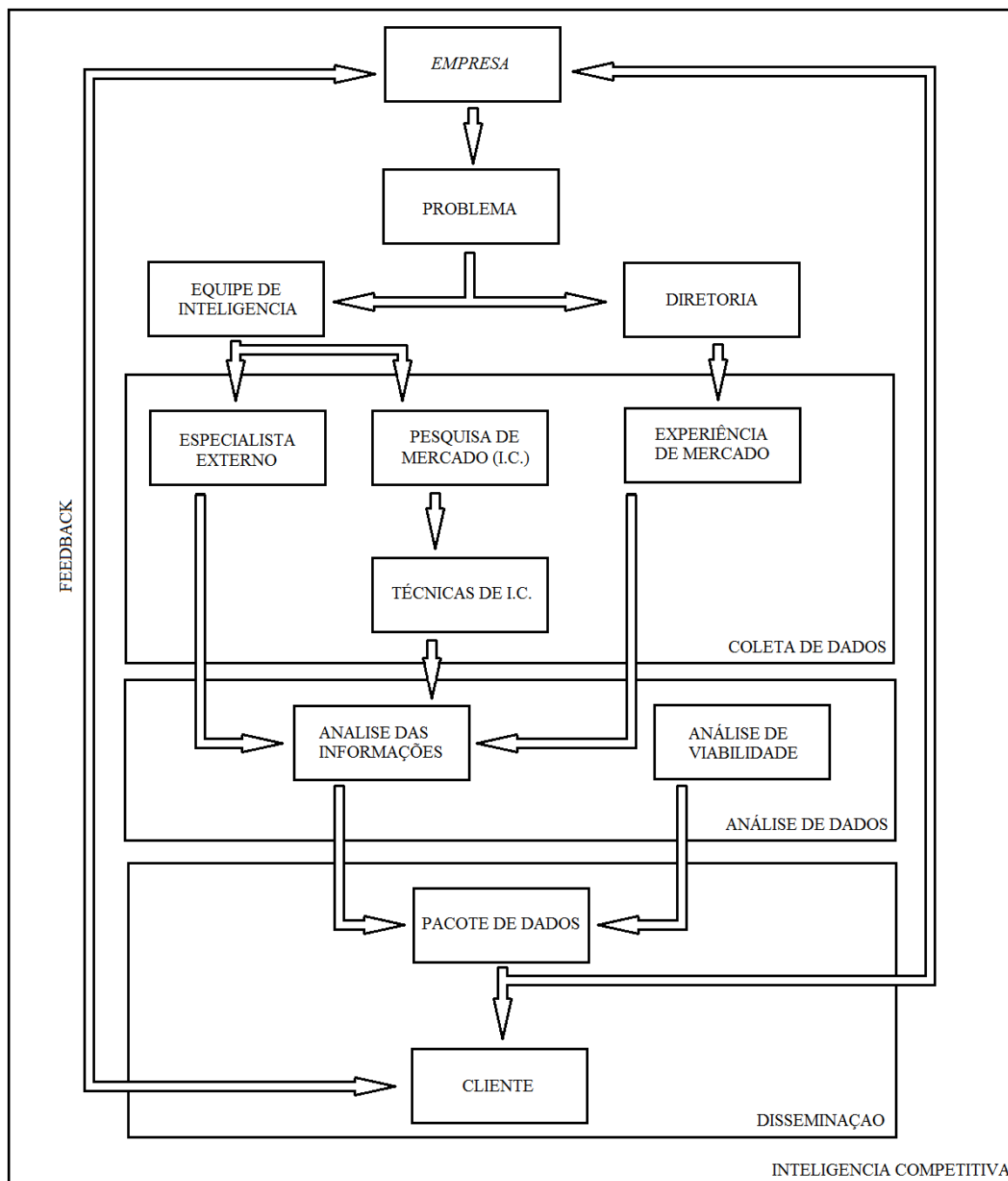


Fig. 6 – Estrutura do processo de IC da empresa estudada

O cliente, em busca de soluções, procura a empresa, por sua vez a empresa desenvolve o problema para que as soluções possam ser encontradas. O problema proposto é então dividido entre a equipe de IC e a diretoria.

A equipe de IC tem como objetivo organizar e realizar estruturas de pesquisa que permitam explorar diversos caminhos diferentes para obtenção de respostas. A diretoria administra o



problema e oferece experiência de mercado dentro do que a empresa se propõe, no caso da *Empresa X*, dentro do setor imobiliário.

A coleta de dados é então subdividida em três fontes básicas entrada de dados:

- Especialista externo (Equipe de IC): Este é um especialista contratado, que possui conhecimentos de fora da área atuante da *Empresa X*, especificamente para a solução do problema.
- Pesquisa de Mercado (Equipe de IC): É o processo que envolve pesquisa em conjunto com as técnicas de IC que pode retornar soluções diferentes para um mesmo problema.
- Especialista interno (Diretoria): Este é o especialista interno da diretoria, seu papel é fornecer conhecimento e experiência dentro da área atuante da *Empresa*.

Encerrado o processo de coleta, os dados obtidos pelas três partes são então preparados para o processo de análise de dados. A análise de dados é subdividida em duas partes:

- Análise das informações: Neste ponto, todos os dados obtidos através dos especialistas e das pesquisas são processados e escolhidos de forma a se adequar melhor ao problema do cliente.
- Análise de viabilidade: A viabilidade é constituída por todos os pesos secundários que não fazem parte do problema propriamente dito, mas que influenciam diretamente na aplicação da solução. Questões financeiras, de infraestrutura informacional, judiciais, políticas e administrativas podem ser citadas como exemplos aqui analisados.

Após o processo de análise, ocorre o processo de disseminação, onde é criado o pacote de dados que reúne a síntese dos conhecimentos processados até o momento, o pacote é a solução mais adequada ao problema proposto. Um pacote de dados pode conter mais de uma solução, que são organizadas de forma prioritária e entregues em conjunto para que o cliente tenha opções de escolha.

O pacote de dados/soluções é enviado então para as partes interessadas, ou seja, a *Empresa X* e o cliente. Por fim, a empresa e o cliente estabelecem ligação direta entre si e discutem, caso seja necessário, as soluções disponíveis no processo de feedback.

## 6. Conclusões

Neste artigo, foram analisadas atividades de coleta, análise e disseminação de informações em uma empresa do setor imobiliário no Brasil. Constatou-se que a atividade de IC é de fundamental importância não apenas para a empresa pesquisada, mas para o setor como um todo, uma vez que o mercado imobiliário brasileiro passa por grande crescimento, trazendo grandes oportunidades, mas ao mesmo tempo riscos. Após grande escalada nos preços dos imóveis em várias cidades brasileiras, empresas do setor precisam detectar regiões em que ainda há espaço para crescimento e onde a demanda não foi atendida. Na empresa estudada, a área de IC está situada dentro da diretoria comercial, sendo um departamento que atende demandas das várias unidades de negócio da empresa.

Do ponto de vista da coleta de dados, o segmento do ambiente de maior importância para coleta são os clientes. Antecipar suas necessidades, saber o que os deixa insatisfeitos e antecipar tendências é importante para tomar decisões visando à diferenciação da empresa no mercado. A coleta, como verificado anteriormente, é realizada de maneira ética em contato direto com clientes e fornecedores, obtendo-se informações sobre tendências do mercado, momento financeiro da região e valor de imóveis por diferentes categorias. A obtenção de informações

sobre capacidade e ação dos competidores visando reação não é considerada fator de maior importância no auxílio ao processo decisório da empresa, caracterizando IC como modelo preditivo.

Sobre a análise de informações, a empresa adota grande enfoque em *foresight*, ou seja, em tentar criar uma visão de futuro e identificar tendências do mercado imobiliário. A análise SWOT também possui destaque nas análises da empresa, principalmente no que tange a análise do ambiente externo para identificar oportunidades e ameaças. Com menor importância, a empresa coloca a realização da análise das forças competitivas de Porter (Porter, 1989) e a análise da matriz BCG.

Conforme já foi discutido, esta pesquisa tem a limitação de não poder ser generalizada estatisticamente. Isto, porém, não diminui a importância desta pesquisa, uma vez que com as devidas adaptações e análises críticas é possível fazer a chamada generalização analítica (Yin, 1989). Este estudo pode assim servir de base para que outras empresas adaptem o modelo para sua realidade, ou mesmo comparem suas atividades de IC com as da empresa pesquisada.

Como possibilidade de pesquisas futuras, destacamos a realização de outras pesquisas qualitativas para identificar diferentes estruturas, bem como diferenças nas atividades praticadas em IC. Isto permitirá aprimorar o entendimento sobre este fenômeno, possibilitando assim formular hipóteses para serem testadas em futuras pesquisas quantitativas.

## 7. Referências bibliográficas

- AAKER, D. A. **Administração Estratégica de Mercado**. 7ª Edição. Porto Alegre: Bookman, 2007.
- ALMEIDA Fernando C., ONUSIC, Luciana M. e Lesca, Humbert. Criação de sentido e criatividade no monitoramento estratégico do ambiente. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, v. 42, n. 4, p. 405-413, 2007.
- ANSOFF, H. Igor. Managing Strategic Surprise by Response to Weak Signals. *California Management Review*, v. 28, n. 2, p. 21 – 33, 1975.
- AZZOLINO, J. L. e COSTA, S. S. **Planejamento Estratégico: Os novos desafios do IFSP**. Sinergia, São Paulo, v.12, n.3, p. 284-288, set./dez. 2011
- BALESTRIN, A. **Inteligência competitiva nas organizações**. Dissertação de Doutorado, UFRGS, 2004.
- BOSE, R. **Competitive intelligence process and tools for intelligence analysis**. *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 108 Iss: 4 pp. 510 - 528, 2008.
- CALOF, Jonathan; SMITH, Jack. The integrative domain of foresight and competitive intelligence and its impact on R&D management. *R&D Management*, v. 40, p. 31-39, 2010.
- CANONGIA, C. et. al. Foresight, Inteligência Competitiva e Gestão do Conhecimento: **Instrumentos para a gestão da inovação**. *Gestão & Produção*. v.11, nº 2, p.231-238, mai.ago. 2004.
- CORNELLA, A. **Los recursos de información**. Madrid: McGraw-Hill, 1994.
- EISENHARDT, K. Building Theories from Case Study Research, **Academy of Management Review**, v. 14, n. 4, p. 532-550, 1989.
- FERRELL, O. C. e HARTLINE, M. D. **Estrategia de Marketing**. 3ª ed. Thomson, 2006.
- GHEMAWAT, Pankaj. Competition and Business Strategy in Historical Perspective. **The Business History Review**, v. 76, n. 1, p. 37-74, 2002.
- KOGUT, Bruce; ZANDER, Udo. Knowledge of the Firm, Combinative Capabilities, and the Replication of Technology. *Organizational Science*, v. 3, n. 3, p. 383-397, 1992.
- MENINO, S. E. et. al. **Desafios do Processo de Inovação**. Sinergia, São Paulo, v.12, n.1, p. 99-108, jan./abr. 2011

- MILLER, S. H. **Competitive Intelligence - An Overview**. Competitive Intelligence Magazine. 2001. Disponível em <<http://www.ventes-marketing.com/References/Intelligence%20concurrentielle/Articles/CI%20Overview.pdf>>. Acesso em 16 mai. 2012.
- NOBRE, E. A. C. **Reestruturação Econômica e Território: Expansão recente do terciário na marginal do rio Pinheiros**. Dissertação de Doutorado. USP, 2000.
- NUTTON, S. E. **Management Accounting - Business Strategy**. Financial Management. p.43-46, dez.jan. 2005.2006.
- PORTER, M. **Vantagem Competitiva – Criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1989.
- PRESCOTT, John. Introduction: Competitive Intelligence – Lessons from the Trenches. In: PRESCOTT, John e MILLER, Sthephen (Org.). Proven Strategies in Competitive Intelligence – Lessons from the Trenches. New York: John Wiley & Sons, p. 1 – 20, 2001.
- SANTOS, E. **Monitoramento Estratégico Ambiental em Empresas de Distribuição – Um Estudo de Caso**. SEMEAD, São Paulo, 8ª Edição, 2005
- SANTOS, F. V. SALAZAR, M. B. **Índice de Preços Imobiliários para o Brasil: Estudos para Discussão**. Brasília - DF. In: Workshop sobre Medidas Alternativas de Custo de Vida, 2011.
- SARTORI, V. I. **Análise de Investimento no Mercado Imobiliário: Um Estudo de Caso**. Florianópolis - SC. In: Tese de Graduação na Universidade Federal de Santa Catarina, 2007.
- YIN, R. K. **Case Study Research, Design and Methods**. California: Sage Publications, 1989.