

SIEMENS HEALTHCARE: INTELIGÊNCIA DE MARKETING A SERVIÇO DAS TECNOLOGIAS MÉDICAS

Giovanna Torniero
Letícia Lima Felix da Silva
Marco Aurélio Lopes
Núbia Nappi Coimbra
André Dimitrov Pina

Orientador: Luciano Augusto Toledo

Resumo: O presente estudo se apresenta sobre a forma de pesquisa exploratória qualitativa. É posteriormente complementado com o uso de um estudo de caso no âmbito Inteligência de Marketing a serviço das tecnologias médicas. Para tanto foi realizada uma pesquisa por meio de aplicação de questionários semiestruturados objetivando entender a priori, como Inteligência de Marketing a serviço das tecnologias médicas se configura na unidade de negócio da *Siemens Healthcare*. Indiscutivelmente a empresa entende que a compreensão das variáveis ambientais é fundamental. E, assim a inteligência de marketing com suas características técnicas e operacionais oferecem o entendimento, interpretação e preparação para posteriores tomadas de decisões. Enfim, a inteligência de marketing faz parte das atividades corriqueiras da Siemens.

Palavras-chave: *Healthcare*, Inteligência de Marketing, Marketing, Tecnologias.

1. INTRODUÇÃO

Vislumbra-se contemporaneamente o aumento da competitividade empresarial e o desdobramento da revolução global (MORAES; TOLEDO, 2013; FROW *et al.*, 2015; KOTLER; KELLER, 2009). Por um lado, tem-se o fenômeno da globalização, e por outro, desenrola-se a revolução tecnológica capitaneada pelo uso da internet, da WEB 2 e dos negócios empresariais “climatizados” na computação em nuvem. Neste ambiente, técnicas como o *just-in-time* e a produção enxuta são apresentadas como alternativas para a superação de obstáculos que atingem a cadeia de valor das organizações. Indiscutivelmente, tais alternativas implicam alterações nos processos de trabalho, melhorando a utilização de recursos, e, conseqüentemente, promovendo a redução de custos (MORAES; TOLEDO, 2013; FROW *et al.*, 2015; KOTLER; KELLER, 2009).

Essas alterações pelas quais as organizações estão sujeitas no atual ambiente de negócios contemporâneo são necessárias para que o nível de competitividade organizacional se mantenha crescente e constante. Inseridas em um ambiente dinâmico e competitivo, para permanecerem competitivas, as organizações não podem depender exclusivamente da eficácia operacional (MORAES; TOLEDO, 2013; FROW *et al.*, 2015; KOTLER; KELLER, 2009). É imperativo ser singular e apresentar diferenciação e, assim, colocar em prática mecanismos que efetivamente melhorem os processos produtivos organizacionais, e que, independentemente de resultados numéricos, devam promover um fluxo contínuo de melhorias. Assim, nesse panorama de revolução tecnológica e cultural, destaca-se a inteligência de marketing como apoio aos gestores empresariais (BROWN; EISENHARDT, 1998; HOOLEY; PIERCY; NICOULAUD, 2008; PETTIGREW; THOMAS; WHITTINGTON, 2002).

A luz do exposto anteriormente justifica-se um trabalho acadêmico que levante dados de como a Inteligência de Marketing contribui para o serviço das tecnologias médicas da empresa Siemens *Healthcare*.

- **Problema de pesquisa:** Como a Inteligência de Marketing auxilia as atividades de uma empresa do setor de tecnologias médicas?
- **Objetivo geral:** Verificar o alinhamento da inteligência de marketing em relação as atividades no setor de tecnologias médicas.
- **Objetivos Específicos:** Expor alguns conceitos balizadores da teoria que sustenta Inteligência de Marketing; Investigar a inteligência de marketing como instrumento facilitador da tomada de decisão empresarial; Apurar as atividades de Inteligência de Marketing no contexto da empresa Siemens *Healthcare*.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Sistema de informação de Marketing

É responsabilidade do SIM (Sistema de Informações de Marketing) prover as informações necessárias para melhor eficácia na tomada de decisão por parte dos gestores de Marketing. O próprio conceito de SIM teve origem na década de 60 do século passado, onde até aquele momento, as informações que nutriam as atividades de Marketing eram fornecidas exclusivamente pela pesquisa de Marketing. Com o avanço tecnológico e implementação de programas sofisticados, é possível alimentar o sistema com informações diversas e, além disso, dar respostas mais rápidas aos executivos (GUILHOTO; TOLEDO, 2003; KOTLER; KELLER, 2009; LAMBIN, 2002; CHIUSOLI, 2010; ELMASRI; NAVATHE, 2000).

O SIM é uma modalidade de sistema de informação que proporciona o elo entre o ambiente interno, composto das variáveis controláveis, e externo, das incontáveis, com o pessoal encarregado da gestão de Marketing. Este sistema tem como principais etapas a coleta de informação, acompanhada da avaliação e análise do material e armazenagem de forma ordenada e classificada, para que seja possível monitorar e distribuir as informações dando suporte às ações preventivas ou corretivas para a manutenção de um negócio empresarial. Esse processo ocorre de modo contínuo nas empresas, visto que o mercado encontra-se em constante mudança e com o auxílio da tecnologia da informação, ele contribui para a redução de incertezas no processo decisório, melhorias no desempenho, planos de ações estratégicas, posicionamento ideal em determinadas situações e, além disso, na compreensão das forças e fraquezas dos concorrentes (MATTAR ET AL., 2009; CAMPOMAR; IKEDA, 2006; KOTLER; KELLER, 2009; HERNANDEZ; BASSO; BRANDÃO, 2014; QUEIROZ, 2010).

As informações de Marketing provêm de múltiplas fontes que podem ser tanto primárias, produzidas e direcionadas ao negócio, quanto secundárias, que existem a partir de meio externos e tem utilidade a partir do momento em que são interpretadas e trazidas para realidade do negócio, deste modo, é difícil enumerá-las. Algumas das principais fontes de informação de Marketing são: boatos, livros e periódicos, equipe de vendas, pessoas internas e externas da empresa, pesquisa de Marketing, feiras, congressos e outros fóruns, internet, provedores de informação e documentos relativos ao planejamento estratégico da empresa. O ponto chave do sistema é coletar dados robustos e coesos e transformá-los em informações relevantes para a satisfação de algum interesse, já que as informações têm valor estratégico quando são consideradas como os insumos básicos para a tomada de decisão (GUILHOTO; TOLEDO, 2003; KOTLER; KELLER, 2009; LAMBIN, 2002; CHIUSOLI, 2010).

Para aprimorar o padrão da inteligência de marketing, uma empresa pode qualificar os funcionários que tem mais contato com o cliente para detectar necessidades e tendências de mercado. Além do treinamento apropriado aos integrantes da empresa, os meios e canais também tem muita importância para que as informações certas cheguem até as pessoas certas no momento apropriado. As empresas devem descobrir aqueles que podem conseguir informações sobre os concorrentes e tendências de mercado para o seu produto ou serviço. Informações públicas auxiliam a inteligência competitiva, podendo ser coletadas, por exemplo, em reuniões com acionistas, conversas com empregados, na compra ou uso de um produto da concorrência, relatórios publicados, visita a feiras de comércio (KOTLER; KELLER, 2009).

Organizações utilizam também painéis consultivos, em que alguns clientes são selecionados para uma ou mais reuniões onde são discutidas novas tecnologias, necessidades e estratégias dos clientes. Este painel proporciona um alto conhecimento para a empresa e ao mesmo tempo fideliza os clientes que reconhecem a preocupação da organização. Outro tipo de painel consultivo também utilizado é o composto por especialistas de determinado setor, facilitando a troca de informações técnicas ou sobre inovações de mercado (KOTLER; KELLER, 2009).

2.1.1 Registros Internos

Os gestores de marketing dependem de seus registros internos: de pedidos, vendas, preços, custos, níveis de estoque, contas a receber, contas a pagar etc. Todos esses registros são detectados dentro da própria organização. É por meio da análise dessas informações que é possível identificar oportunidades e problemas importantes. Para uma gerência bem sucedida, é necessário o acesso a dados relevantes sobre as atividades da empresa a fim de conseguir um melhor desempenho do setor ao qual gerencia (HERNANDEZ; BASSO; BRANDÃO, 2014; KOTLER; KELLER, 2009; QUEIROZ, 2010; RAJARATNAM; CLARK, 2003; PAIXÃO, 2012).

O núcleo do sistema de registros internos é o ciclo pedido-pagamento. As empresas, com o intuito de obterem vantagem competitiva em relação aos seus concorrentes, precisam executar esse processo de maneira ágil e com exatidão (KOTLER; KELLER, 2009).

Em conjunto com o relatório de vendas, o ciclo de pedido-pagamento, por ser uma indicação de desempenho da empresa, identifica que um dos principais aspectos a serem observados são quem são os compradores e quanto comprar. A orientação das vendas é importante para que as tomadas de decisões sejam feitas, além de ser capaz de originar informações sobre os clientes, concorrência e aparecimento de novas necessidades. O registro de vendas deve ser guardado por cliente, tipo de cliente, produto, linha de produto, zona de vendas, vendedor e período de tempo específico, podendo assim detectar compradores, linhas de produtos lucrativas ou não e ainda observar tendências de mercado. É possível, por meio de registros de vendas apropriados: revelar frequência de compra, clientes ativos, inativos e pontuais, e ainda recomendar produtos aos clientes de acordo com o seu perfil (HOOLEY; PIERCY; NICOLAUD, 2011; PAIXÃO, 2012).

Os registros internos devem ser utilizados de maneira eficaz e podem ser colhidos de diferentes maneiras. O modo com que os dados serão obtidos irá determinar seu valor, por isso, devem ser coletados ou mantidos de forma detalhada e facilitadora na tomada de decisões do marketing (HOOLEY; PIERCY; NICOLAUD, 2011).

2.1.2 *Inteligência de Marketing*

O Sistema de inteligência de marketing é composto por informações diárias sobre as alterações no ambiente de marketing da empresa (GUILHOTO; TOLEDO, 2003; KOTLER; KELLER, 2009; LAMBIN, 2002). Deve determinar o tipo de inteligência (método) necessário, coletar essas informações por meio de pesquisas no ambiente e repassá-las aos gestores para que o processo de planejamento de mercado se efetive eficazmente (AAKER; MCLOUGHLIN, 2010; KOTLER; KELLER, 2009; SKACEL, 2005).

A organização deve determinar o sistema de inteligência de marketing para observar as propensões e transformações importantes. É preciso distinguir as viabilidades e ameaças de acordo com cada tendência ou crescimento (KOTLER, 2000). Isto faz sentido quando as empresas necessitam se adaptar a essas novas mudanças de ambiente para permanecerem ativas. Demonstra-se que as decisões estratégicas são informações relevantes pois precisam ser desenvolvidas em tempo hábil, ser bem estruturadas e oportunizar uma reação às mudanças (CHIUSOLI; IKEDA, 2010).

Fundamentalmente, o sistema de inteligência de marketing pode alcançar diversos passos, onde os especialistas encarregados pelos ofícios de inteligência de marketing têm como alçada principal forçar a empresa a encontrar suas essências em relação aos concorrentes que estão no mesmo negócio, buscar entender de maneira mútua a instabilidade dos competidores que tentam reproduzir as competências fundamentais da organização, praticar e impulsionar os profissionais de vendas para que identifique e mencione os novos acontecimentos, motivar revendedores, distribuidores e outros intermediários a entregar informações importantes, comprar dados de fornecedores externos, instituto de pesquisas e determinar um conjunto de informações de marketing para recolher e dissipar informações de marketing (CHIUSOLI; IKEDA, 2010; KOTLER, 2000).

Nesta visão, com a amplificação da perplexidade do ambiente de negócios, necessita-se que os profissionais de marketing contem com informações de níveis estratégicos e instantâneos (KOTLER, 2000). Dessa maneira, a inteligência competitiva de marketing, como subsistema do SIM, deve estar preparada para informar imediatamente os gerentes sobre as variações do ambiente externo e, para isso, é preciso a evolução desse sistema e um mapeamento do ambiente de negócio (CHIUSOLI; IKEDA, 2010).

Nesta perspectiva, com a extensão da imprecisão do ambiente de negócios, torna-se necessário que os profissionais de marketing possuam informações de qualidade sobre os seus mercados consumidores e competidores, na tentativa de desviar-se de surpresas desagradáveis que coloquem em risco o desempenho das organizações onde trabalham. Neste contexto, a estruturação de um sistema de inteligência de marketing pode ajudar os altos executivos na consecução de estratégias competitivas, que proporcionem vantagens competitivas e retornos superiores em relação aos concorrentes, nos mercados onde as organizações atuam ao longo do tempo (KOTLER, 2000).

2.1.3 *Pesquisa de marketing*

A pesquisa de marketing é a ação por meio da qual as empresas identificam e definem oportunidades, geram ou avaliam ações de marketing e monitoram o desempenho dos produtos ou serviços oferecidos ao consumidor (QUEIROZ, 2010; TOLEDO; MORAES; ZILBER, 2010). Deste modo a empresa pode descobrir, na prática, as necessidades e desejos dos consumidores e se os produtos hoje oferecidos satisfazem a estas necessidades e desejos

(HERNANDEZ; BASSO; BRANDÃO, 2014; KOTLER; KELLER, 2009; QUEIROZ, 2010; RAJARATNAM; CLARK, 2003).

O Sistema de Pesquisa de Marketing pode ser entendido como o planejamento, coleta, análise e apresentação sistemática de relatórios de dados e descobertas importantes sobre uma situação característica de marketing existente em ambiente organizacional (KOTLER, 2000; SHIMOYAMA; ZELA, 2000). Como exemplo, pode-se citar as Pesquisas Quantitativas de Marketing, que são pesquisas primárias que tem como intuito obter resultados ou relações numéricas, como o número de pessoas que preferem um produto em relação à outro; por outro lado, as Pesquisas Qualitativas de Marketing, são pesquisas exploratórias, menos conhecidas porém bastante utilizadas, que objetivam, por meio de entrevistas, observar conceitos com base em um determinado tema (CAHILL, 1998; KOTLER, 2000; SHIMOYAMA; ZELA, 2000). Os resultados de uma pesquisa de marketing sempre terão participação na análise ambiental de um Plano de Marketing, visto que eles retratam uma espécie de raio X dos clientes com relação aos produtos ou serviços oferecidos por uma organização (KOTLER, 2000; SHIMOYAMA; ZELA, 2000).

Uma pesquisa de marketing é frequentemente requerida por gerentes da área que necessitam de estudos formais sobre a relação de oportunidades e ameaças de um segmento específico para dar razão às alterações do ambiente externo e criar conhecimentos, seja sobre a preferência do cliente de um produto, até uma previsão de vendas em determinado local, uma vez que o ambiente de negócios se encontra cada vez mais complexo e dinâmico, propiciando desafios constantes aos gestores que atuam diretamente com as atividades estratégicas de marketing (CHOO, 2003; KOTLER, 2000; SHIMOYAMA; ZELA, 2000).

Assim, pode-se dizer que pesquisa de marketing é utilizada no auxílio do processo de tomada de decisão, já que fornece sugestões de ações práticas e apresenta soluções específicas, atendendo às exigências das organizações que buscam informações exatas e confiáveis, reduzindo o risco de incertezas em um cenário decisório a partir da criação de uma estrutura para a tomada de decisão, definindo preferências, impondo regras, provendo dados sobre as possíveis opções e deixando em evidências as plausíveis consequências (CHOO, 2003; KOTLER, 2000; VIEIRA; TIBOLA, 2005).

2.1.4 Sistema Analítico de Marketing

Na década de 60, surgiu o alicerce de uma atividade que possibilitou vencer as deficiências de uma pesquisa que muitas vezes não era eficiente, à medida que fornecia dados desnecessários aos responsáveis pela tomada de decisão dentro da organização, que por conta das incertezas do ambientais, necessitavam realizar um estudo para a execução do sistema de informação de marketing (SIM), um processo complexo num cenário onde a falta de informação era algo constante causando insegurança e menor envolvimento no mercado (CHIUSOLI; IKEDA, 2010).

No sistema analítico de marketing, o gerente é responsável por criar a pesquisa em busca de possíveis soluções de dificuldades, ou oportunidades relacionadas ao marketing. Assim, para que a tomada de decisão seja executada, é preciso que uma análise de todas as opções encontradas seja feita para que, posteriormente, seja identificada a solução mais pertinente para cada problema dentro da empresa. A partir do momento em que as alternativas são encontradas, é iniciado o sistema de planejamento que tem por função designar quais as funções de programas de marketing serão implementadas, reunindo todos os grupos compreendidos de forma vertical ou horizontal, e definir quem será responsável pelo desenvolvimento de cada uma (CHIUSOLI; IKEDA, 2010).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O papel da metodologia da pesquisa é guiar o processo da pesquisa por meio de um sistema dos procedimentos. Um método é um conjunto de processos pelos quais se torna possível estudar uma determinada realidade (COOPER; SCHINDLER, 2003; YIN, 2013). Caracteriza-se, ainda, pela escolha de procedimentos sistemáticos para descrição e explicação de uma determinada situação sob estudo. Para o atual estudo, conjecturou-se utilizar o método do estudo de caso em função do seu caráter qualitativo. O estudo de caso é adotado quando se colocam questões do tipo “como” e “por quê”, (GOWER, 2012) quando o pesquisador tem pouco controle sobre os acontecimentos e quando no foco se encontram fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real (DIÓGENES, 2005; SANTO, 1992).

Pelo fato de não se aplicar o conceito corriqueiro de amostra, o presente trabalho trabalha com a premissa de Unidade de Análise (GOWER, 2012; YIN, 2012). Assim sendo, a Unidade de Análise do estudo resume-se nas atividades da empresa investigada, relacionadas às atividades da Inteligência de Marketing. Para essa pesquisa, utilizou-se o estudo de caso único. A empresa objeto foi a SIEMENS, mas diretamente sua unidade de negócios de *Healthcare*. Como fonte de aplicação dos questionários foram entrevistados: analista de marketing (economista com 12 anos de empresa), analista de mídias sociais (administrador com 6 anos de empresa), gerente de marketing (administrador com 14 anos de empresa), gerente de tecnologia (administrador com 15 anos de empresa).

Para o mesmo, foi selecionado como forma de coleta de dados o questionário semiestruturado, pela sua característica fundamental de permitir ao entrevistador extrair o máximo de informação das respostas obtidas. Não obstante, aplicou-se a triangulação como método de coleta de dados por múltiplas fontes. Assim, foram consultados os canais eletrônicos que de uma forma ou outra estavam relacionados a empresa estudada, como? Blog da empresa, o canal do *youtube*, *facebook* e *twitter*.

Com base na teoria preconizada por Yin (2013), o tratamento dos dados foi a adequação ao padrão, modelo no qual os dados observados são comparados com a teoria disponível e estudada. Não obstante, a utilização de um protocolo do estudo de caso é fundamental para maior credibilidade científica ao trabalho (TOLEDO; SHIRAIISHI, 2009). Assim, tem-se a utilização do mesmo como uma sequência a ser seguida pelos pesquisadores, contendo um resumo dos conceitos metodológicos do trabalho e as questões pesquisadas APENDICE A.

4 RESULTADO DA PESQUISA

4.1 Breve Histórico da empresa a ser estudada

A Siemens é uma empresa Alemã fundada em 12 de outubro de 1847 na cidade de Berlin por Werner von Siemens, Johann Georg Halske e por Johann George Siemens, hoje sedia-se em Munique e está presente em mais de 190 países. A atuação da empresa ocorre em negócios diversos como no de eletrificação, automação e digitalização, estruturados estrategicamente em quatro setores, Energia, Indústria, Infraestrutura & Cidades e Saúde. Visto que possuem crescimento à longo prazo e deseja-se explorar todo o potencial do mercado, os negócios agrupam-se em divisões que são gerenciados separadamente, as divisões são: Power and Gas, Wind Power and Renewables, Energy Management, Building Technologies, Mobility, Digital Factory, Process Industries and Drives, Financial Services e Healthcare (SIEMENS, 2015).

A subsidiária brasileira foi fundada em 1905, deste modo, atua há 110 anos no Brasil e durante sua trajetória, tornou-se a maior empresa de tecnologia integrada do país. Aplicando seus valores voltados à responsabilidade, excelência e inovação, que é a chave para aumento da competitividade, produtividade e sustentabilidade, a empresa contribui para a melhoria da infraestrutura e da qualidade de vida da população brasileira, contando com a ajuda aproximadamente oito mil colaboradores, em doze fábricas, sete centros de Pesquisa e Desenvolvimento, além de treze escritórios regionais. Na composição do corpo de funcionários, a Siemens como um todo, enfatiza a diversidade como fator crítico de sucesso, e a utiliza junto da meritocracia para avaliar e valorizar tanto o desempenho quanto o potencial de seus profissionais (SIEMENS, 2015).

A Siemens Healthcare mundial lidera na geração de imagens médicas, diagnósticos laboratoriais e TI de serviços de saúde, todos amparados por serviços de consultoria, treinamentos e serviços médicos. A empresa aponta que o maior desafio desse setor, é oferecer de forma contínua, excelência clínica e eficiência operacional com objetivo de dar as ferramentas necessárias para os profissionais da área diagnosticarem de forma precisa e tratar adequadamente aos pacientes (SIEMENS, 2015).

A *Healthcare* Brasil conta com uma fábrica na cidade de Joinville, Santa Catarina, e tem como principais clientes desde pequenos laboratórios privados a grandes complexos hospitalares e de diagnóstico, públicos ou particulares, localizados em todas as regiões do país. Para amparar os duzentos milhões de brasileiros o portfólio compõe-se de produtos voltados às necessidades atuais e futuras dos clientes. Como exemplo dos produtos temos a ressonância magnética, tomografia computadorizada, angiografia, imagens moleculares, ultrassom, raios X, mamografia, arcos cirúrgicos e litotripsia (fragmentação de cálculos renais), nos quais são fortemente amparados pela área de serviços, que é um importante diferencial da empresa, já que efetuam as manutenções necessárias, de acordo com a demanda de cada cliente de modo a garantir o perfeito funcionamento de seus equipamentos (SIEMENS, 2015).

Os avanços tecnológicos são fator chave para garantir cada vez mais que os métodos de prevenção, de diagnóstico, e terapia, sejam precisos, eficientes e acessíveis ao mercado, pois quanto mais exames são realizados, maior a possibilidade de diagnosticar de modo precoce doenças graves e maior as chances de sobrevivência (SIEMENS, 2015).

No ranking de 2015 da Interbrand sobre as melhores marcas globais a Siemens ocupou a posição cinquenta e três, possuindo um valor de marca de 8,553 bilhões de dólares (INTERBRAND, 2015).

Em 2015, a Siemens foi reconhecida como uma das empresas mais sustentáveis do setor pelo Dow Jones Sustainability Index (DJSI), ocupando a posição de segundo lugar na área de Conglomerados industriais, que é composto basicamente por 43 empresas, incluindo a General Electric, Philips e Toshiba, algumas de suas concorrentes diretas. A empresa recebeu uma apreciação global muito positiva, marcando 90 de um máximo de 100 pontos e atingiu nota máxima em nove das 20 categorias do DJSI, incluindo clientes e gestão ambiental, bem como cidadania corporativa. O DJSI leva em consideração também fatores ambientais e sociais, bem como critérios econômicos. A Siemens tem sido representada no DJSI todos os anos desde 1999, quando o índice foi publicado pela primeira vez (DJSI, 2015).

4.2 Análise dos dados

Essa seção tem como pressuposto a análise dos dados qualitativos coletados nas entrevistas realizadas na Siemens através das gravações, posteriormente transcritas no apêndice A e categorizadas na forma de um quadro síntese no qual a informação foi compilada, para que fosse possível esclarecer os resultados encontrados, fruto das evidências obtidas. Buscou-se definir nas entrevistas que tipo de informações são relevantes para tomada de decisão estratégica na empresa, assim como de quem vem a demanda por informação, a forma com que ela é organizada e está disponível na empresa, os principais geradores de informação, processo de análise e da pesquisa de marketing a fim de atender o objetivo específico de “qual é a importância do sistema de informação para a Siemens” e eventuais dificuldades ou descompassos gerados por um sistema defasado.

Categoria	Padrão observado	Literatura	Autor
SIM	<p>E2 - "Eu acho que é importante saber primeiro com precisão o que está acontecendo hoje"</p> <p>E2 - "é muito importante você conhecer quem são os <i>players</i> do mercado... o que eles estão fazendo, às vezes alguma conversa com o cliente, ou se o pessoal está atacando em propaganda, você não pode ficar para trás. Então eu acho que principalmente nessa parte, para ganhar mercado você tem que saber o que os seus concorrentes estão fazendo."</p> <p>E1: As Informações tanto de vendas como da controladoria podem ser providas diariamente ou mensalmente, de acordo com a necessidade [...] Consultorias externas, que fala do tamanho de mercado, acontece trimestralmente.</p> <p>E2:temos alguns relatórios mensais, mas sempre isso que é mais mensal é a parte interna, a parte externa eu não vejo como controlar nem uma regularidade. Existe a <i>Business Review</i> ou a pré <i>Business Review</i> que fazemos com o pessoal da LD, onde todo mundo tem a oportunidade de expor o que está vendo, o que aconteceu no mês e qual é a visão pros próximos 30 dias.[...]É. A LD faz a pré [...] antes a gente reúne com todo mundo, tanto <i>SCM</i>, <i>Service</i>, vendas, o <i>TAS</i> (que é assessoria científica), qualidade, todo mundo se reúne só pra falar de LD e dar embasamento pra diretoria.</p> <p>E3:Acho que o sistema de informação é essencial, porque sem essa informação a empresa não sai do lugar. Por isso que</p>	<p>Esse processo ocorre de modo contínuo nas empresas visto que o mercado encontra-se em constante mudança e com o auxílio da tecnologia da informação, ele contribui para a redução de incertezas no processo decisório.</p>	<p>MATTAR ET AL., 2009; CAMPOMAR; IKEDA, 2006; KOTLER; KELLER, 2009; HERNANDEZ; BASSO; BRANDÃO, 2014; QUEIROZ, 2010</p>

existem outras empresas, a Siemens não vai fazer o mercado crescer sozinho, então a gente precisa ter acesso à essas outras informações porque a informação ajuda a gente a ter acesso a tudo que envolve o nosso mercado.

E2: É extremamente importante, que ele tenha acurácia. Por que se ele tiver algum problema, você pode estar tomando uma decisão com base errada, você pode tá dando, andando pro lado errado. Ele tá apontando alguma coisa, mas está acontecendo outra e você vai pra um lado totalmente errado. Então é muito importante que ele esteja correto.

E1: Aqui dentro a área de vendas municia a tomada de decisão muito rápida, e é um processo mensal assim... porque a área de vendas usa sistema chamado *Share*, onde eles cadastram todas as oportunidades independentes se ganham ou perdem *deals*. Então através desse sistema a gente consegue extrair muita Informação de porque conquistamos ou perdemos negócios já o vendedor precisa justificar. Esse é um sistema ao vivo, o que permite maior acompanhamento. Além disso a área de controladoria, de *Performance Controlling* municia a organização com informações internas. Então, depois que ocorre uma venda a área de controladoria faz toda uma análise, em relação a rentabilidade de produto, do cliente etc.. [...] E o *Service*, também é um provedor de informação já que todo atendimento que é realizado tem uma pesquisa de satisfação feita num sistema que é *real time* e nos mostra como está nosso pós-venda, como o cliente classifica nosso serviço e ai é onde temos um *feedback* importante.

E1: Normalmente da diretoria, mas pode vir de um gerente de produto e pessoas que tem precisam da informação mais trabalhada.

E2: é mais a diretoria mesmo pra tomada de decisão e pra alguns problemas que a gente consegue apontar e a gente dá o suporte pra tomada deles. E a gente as vezes já tem a pró atividade de montar algum relatório, montar alguma visão.

E3: Então a grande maioria das pessoas

	<p>que solicitam informação para gente é o gerente e o especialista. Porque são eles que usam a nossa informação.</p> <p>E1: A grande dificuldade de gerenciar informação é que primeiro, nós geramos muita informação, então precisamos encontrar um ponto ótimo entre quanto de informação temos que gerar e quanto que as pessoas vão usar, pra que possamos ganhar eficiência. Temos que ter a melhor informação com a menor quantidade de informação, para uma tomada de decisão objetiva. Um sistema que não é adequado pra fazer isso é um problema pra nós.</p> <p>E1: Se tivéssimos um sistema de Business intelligence desenhado e adequado para o negócio, poderíamos tirar informação dele ao vivo, e não precisaríamos de um monte de sistema paralelo como temos hoje, que quando precisamos juntar todas as informações deles demoramos muito tempo. O ideal seria ter um Sistema corporativos com informações disponíveis ao vivo.</p> <p>E3: Nosso sistema é engessado, eu pedia a base bruta do SAP e do sistema de vendas [...] ela me passava a informação totalmente crua, vinham uns códigos que eu nem sei o que quer dizer, ai tinha que ver o que queria dizer aquele código e trabalhar em cima do excel. As bases cruas nunca ajudam diretamente, você sempre tem que trabalhar.</p> <p>E3: O desalinhamento das pessoas, todo mundo tem que estar alinhado para saber que a informação que tem que usar são aquelas, não vai adiantar eles pegarem numa fonte “x” e cada Business area usar uma fonte “y”. Então acho que é importante para alinhar também as pessoas para usar a mesma informação para a mesma função.</p>		
Registros Internos	<p>E1:[...] a interna que nossas pessoas geram e a gente acaba gerando naturalmente no dia a dia combinada com a externa, a gente consegue fechar um ciclo onde conseguimos tomar decisões estratégicas baseada nas duas visões.</p> <p>E1: a informação interna não é sempre mais importante mas ela é mais útil, porque ela é mais detalhada, então eu sei onde o cliente</p>	Os registros internos devem ser utilizados de maneira eficaz e podem ser colhidos de diferentes maneiras. O modo com que os dados serão obtidos irá determinar seu valor, por isso, devem ser	(HOOLEY, G.; PIERCY, N.F; NICOULAUD. B, 2011)

<p>ta comprando, quanto ele ta gastando, qual o poder de compra dele, e como ele gasta esse poder.</p> <p>E2: eu consigo muita coisa do sistema, o ERP, ele é bem completo, então eu consigo uma base sólida ali. E depois eu consigo entender os desvios conversando com o pessoal do SCM muitas vezes, para a parte de frete, de estoque de materiais. O pessoal do <i>Service</i> que é quem tá lá no cliente também arrumando as máquinas,. Eles sabem se a máquina é velha, se precisa trocar, se tá dando muito muito reparo. Tem o <i>feedback</i> do cliente sobre os equipamentos.</p> <p>E2: Sim, contrata. A gente participa de alguns grupos na Healthcare [...] Que a gente passa todo o ano a informação de vendas para eles saberem qual o tamanho do mercado e o market share dos concorrentes, nosso e dos concorrentes.</p> <p>E3: A informação que é gerada depende também muito do público. Para o vendedor interessa bastante como está nosso desempenho de vendas aqui dentro e como está a intenção do cliente de investir, então esse ai é um exemplo legal de <i>Mix</i> que a gente faz. Então como para eles interessa tanto a informação de fora quanto a de dentro, eu passo tudo. Mas geralmente o que mais acontece é um <i>Mix</i>, a gente nunca foca numa só, a gente sempre faz um <i>Mix</i> das duas.</p> <p>E1: [...] a informação Interna que é gerada pela própria organização, em relação a onde eu vendo, quando eu vendo, para quem eu vendo e como eu to vendendo, que é mais especificamente, como eu vou planejar o meu negócio, em relação a rentabilidade. Em relação a como eu vou importar, qual o melhor jeito de trazer a máquina para o Brasil uma vez que trabalhamos com produtos importados</p> <p>E1:[...] dependendo do relatório, fazemos relatórios mensais que são divulgados para a diretoria e eles conseguem acessar esses dados, mas na maior parte das vezes, pra tomada de decisão estratégica, a informação não é <i>standard</i> e ela acontece por demanda, a diretoria passa a demanda pra área de controladoria, e nós juntamos todas as peças do quebra-cabeça e entregamos do</p>	<p>coletados ou mantidos de forma detalhada e facilitadora na tomada de decisões do marketing.</p>	
---	--	--

	<p>jeito que eles pedem. É um processo complicado por não termos um sistema que nos ajude a fazer isso de uma maneira mais fácil.</p> <p>E2: A gente tem na rede, temos três anos para trás e tentamos buscar o mesmo de informação.</p> <p>Acho que tem sempre que ter um bom treinamento e uma boa revisão das pessoas que imputam informação dentro do sistema e também das que conseguem extrair a informação [...] O sistema é bem complexo e tem que saber mexer [...] É, nos outros países, países piloto, já estão implementando, então a gente está participando de algumas reuniões pra montar esse padrão que vai ser pro mundo inteiro.</p>		
Inteligência de Marketing	<p>E1: O mercado de equipamentos médicos não é muito grande [...] mas em feira e eventos o cliente já passa a saber do que temos de novo. Não podemos localmente gerar um produto novo já que importamos a maioria e essa decisão vem da Alemanha, mas damos a informação dos nossos clientes para a pra fábrica, falamos por exemplo que precisamos de produtos m3 que são destinados a países emergente, é um produto ok, com uma qualidade não tão boa, mas com preços acessíveis. E a fabrica deu uma resposta, nos últimos anos eles tem focado em produto mais M3 pra mercados como China, Brasil e Índia.</p> <p>E2: A própria <i>Business Unit</i>, que é quem faz muito dessa ligação de fora, conhece os concorrentes e conversa com os clientes, sabe a necessidade dos clientes. E aqui também na própria controladoria com a parte de <i>Cost Controlling</i> e <i>Asset Management</i> a gente consegue mais detalhes, mas aí nessa parte seria só a parte interna, né. Na parte externa é com <i>Service</i> e com a <i>Business Unit</i> [...] são os técnicos [...] pessoal que conhece os reagentes, que conhece os equipamentos. [...] Fazem visitas aos clientes, então e trabalham em conjunto com a equipe de vendas, trazendo soluções.</p> <p>E3: a gente faz muita pesquisa tanto com informação externa ou interna, então por exemplo: uma das atividade que a gente faz é um informativo quinzenal que se chama</p>	<p>É necessário que os profissionais de marketing contem com informações estratégicas e instantâneas de qualidade sobre os seus mercados consumidores e competidores, na tentativa de desviar-se de surpresas desagradáveis, que coloquem em risco o desempenho das organizações onde trabalham. As informações de inteligência de marketing são compostas diariamente por mudanças no ambiente, que geralmente não são regulares, como boatos, eventos, entre outros.</p>	<p>(KOTLER, 2000; FÁTIMA; GUILHOTO; TOLEDO, 2003; KOTLER; KELLER, 2009; LAMBIN, 2002; AAKER; MCLOUGHLIN, 2010; SKACEL, 2005).</p>

	<p>“sobe e desce” [...] que é basicamente pesquisa externa [...] a gente pesquisa notícias do mercado de saúde geral. E3: [...]a gente faz sempre um monitoramento de informações Macroeconômicas [...]pesquisas que a gente faz, baseado em internet, baseado em IBGE, essas coisas que estão abertas para o público.</p>		
Sistema analítico de marketing	<p>E2: Acho que tem sempre que ter um bom treinamento e uma boa revisão das pessoas que imputam informação dentro do sistema e também das que conseguem extrair a informação, sabe? Conhecer bem para não esquecer uma parte. Você coloca toda a informação lá e você tira só uma parte, não adianta, você tem que saber analisar o todo e analisar.Saber mexer no sistema! [...] Sim é bem complexo.</p> <p>E3: Quando a gente decide se vai divulgar essa informações ou não, a gente primeiro considera se informações são confiáveis, se faz sentido a gente divulgar, por exemplo, a gente pesquisa notícias do mercado de saúde geral,então para divulgar aqui dentro eu não vou divulgar uma notícia que fala sobre medicamento genéricos entendeu? A gente tem concorrente que vendem medicamentos genéricos mas a gente não vende, então pra gente não faz diferença, então a gente faz esse cross de informação: vele a pena divulgar? As pessoas aqui dentro estão saber dessa informação? Se não quiserem, a gente não divulga. Então a gente só decide divulgar as informações que vão ser usadas para alguma coisa aqui dentro, se a fonte é confiável.</p>	Assim, para que a tomada de decisão seja executada, é preciso que uma análise de todas as opções encontradas sejam realizadas, para identificar a solução mais pertinente para cada problema dentro da empresa.	CHIUSOLI; IKEDA, 2010
Pesquisa de Marketing	<p>E3: O COCIR a gente faz todo quarter e a SBDL também, COCIR é para diagnostic imaging (equipamentos) e o SBDL é de Laboratory Diagnostics e Point of care (reagentes), então basicamente são duas coisas iguais só que para escopos diferentes, eles fazem um reporte de todo o mercado. Então eles começam pedindo pra gente qual foi o faturamento.. Então a gente manda o faturamento Siemens e recebe depois um relatório com todas as informações. Então tipo, eles abordam a GE, eles abordam a PHILIPS, eles abordam a Siemens, etc...todo mundo reporta para eles e depois eles soltam um report consolidando com o tamanho de mercado,</p>	Uma pesquisa de marketing é frequentemente requerida por gerentes da área que necessitam de estudos formais sobre a relação de oportunidades de ameaças de um segmento específico para dar razão às alterações do ambiente externo e criar conhecimentos, seja sobre a	CHOO, 2003; KOTLER, 2000; SHIMOYAMA; ZELA, 2000

	<p>então ao mesmo tempo tem a nossa informação lá dentro e a informação de fora.</p> <p>E2: Sim, contrata. A gente participa de alguns grupos na <i>Healthcare</i> que, CBPC eu acho que chama. Que a gente passa todo o ano a informação de vendas para eles saberem qual o tamanho do mercado e o <i>market share</i> dos concorrentes também, nosso e dos concorrentes.</p> <p>E1: A importância é que quanto mais informação você tem, você consegue tomar uma decisão mais acertada e com menos tempo. Então, quanto mais demora pra você ter uma base de dados, ou informação internamente, mais demora pra você tomar a decisão. Essa demora, pode fazer com que perdemos diferencial competitivo frente ao cliente pois demora pra entender o problema e conseqüentemente propor uma solução.</p> <p>E1: [...] eu preciso de uma informação de fora, no caso aqui da Siemens, a gente contrata uma consultoria pra saber o tamanho do mercado. Então juntando essas duas informações, sabendo o tamanho do mercado e qual é a minha participação no mercado eu consigo saber como posso atuar frente a isso. Depois disso eu consigo tomar decisões estratégicas vendo como eu vou vender e pra quem.</p>	<p>preferência do cliente de um produto, até uma previsão de vendas em determinado local, uma vez que o ambiente de negócios se encontra cada vez mais complexo e dinâmico, propiciando desafios constantes aos gestores que atuam diretamente com as atividades estratégicas de marketing.</p>	
--	---	---	--

Fonte: Os autores

Para a obtenção de vantagem competitiva e posições de destaque, as organizações precisam monitorar frequentemente os acontecimentos do ambiente interno e externo (HABIYAREMYE; MILLER, 2013; KOTLER, 2000; AMSTRONG, 2008). Ao serem questionados sobre os tipos de informações relevantes para tomada de decisão, tiveram um pensamento comum que defende que o *mix* de informação vinda tanto dos registros internos quanto da Pesquisa de marketing ou/e da inteligência de marketing são como pilares de igual importância para sustentar as decisões estratégicas, uma vez que na visão deles, é necessário entender o que está acontecendo “hoje”, acompanhar de perto o mercado, para planejar-se, saber como atuar frente a ele, e assim não ser surpreendido.

E1 e E2 concordam que a informação interna não é mais importante, porém, é a mais útil visto que é rica e detalhada e abrangem premissas essenciais para planejar o negócio como, para quem, quando e como vender. Sendo assim, Hooley, Piercy e Nicoulaud, 2011 e Paixão, 2012 colocam os registros internos como indicadores de desempenho que viabilizam o planejamento do negócio, sendo eles, por exemplo; quem são os compradores e quanto comprar, gerando informações sobre os clientes, concorrência, necessidades, tendências de mercado.

As informações de inteligência de marketing são compostas diariamente por mudanças no ambiente, que geralmente não são regulares, como boatos, eventos, entre outros (KOTLER, 2000; FÁTIMA; GUILHOTO; TOLEDO, 2003; KOTLER; KELLER, 2009; LAMBIN, 2002; AAKER; MCLOUGHLIN, 2010; SKACEL, 2005). As informações de inteligência ficaram mais explícitas a medida que E3 atuante em Marketing citou diversas fontes presentes em suas atividades diárias como pesquisa externa, notícias do mercado de saúde geral, monitoramento de informações Macroeconômicas, pesquisas baseadas na internet, como exemplo o IBGE. El relatou feiras e eventos como grandes fontes de inteligência, uma vez que os produtos são expostos ao mercado.

Por outro lado, nota-se que é de conhecimento e uso dos três entrevistados da Siemens Healthcare as pesquisas de mercado contratadas, elas existem de duas formas, a primeira é trimestral, e funciona a partir do interesse múltiplo das empresas do setor em saber sobre o mercado, neste modelo cada um tem a responsabilidade de enviar para a empresa consolidadora de dados suas vendas e em troca receber a informação da fatia de mercado ocupada por si e pelos concorrentes. Outro modelo que ocorre pontualmente, foi citado pela E3, quando os gestores detectam que não há informações externas suficiente para o planejamento, contrata-se uma consultoria na qual levanta pontos críticos a serem aprofundados para suprir e prevenir possíveis erros. Coerentemente com o apontamento de Kotler (2000), Guilhoto e Toledo (2003), Kotler e Keller (2009), Labin (2002), Aaker, Mcloughlin (2010) e Skacel (2005) quando colocam que uma forma de captar informações importantes é comprar dados de fornecedores externos ou institutos de pesquisa que coletam informações de vendas de empresas de um mesmo segmento.

A Siemens Healthcare tem sua sede de equipamentos na Alemanha e de reagentes nos Estados Unidos, deste modo, a maior parte de suas vendas é de equipamentos médicos e reagentes importados. A Siemens Healthcare Brasil não gera um produto localmente, porém é responsável por captar informações e necessidades de seu mercado, para fornecê-las, respectivamente, a matriz e a filial responsáveis pela pesquisa, desenvolvimento, teste e fabricação dos produtos. Sobre periodicidade da informação, nota-se que é um tema relativo e difícil de se encontrar linearidade como apontado pelos entrevistados, uma vez que as informações são geradas de acordo com a necessidade e demanda da gestão. Assim, cabe a cada filial determinar o tipo de inteligência necessária, coletar essas informações por meio de pesquisas no ambiente e repassá-las aos gestores, transformando o processo de planejamento eficaz (GUILHOTO; TOLEDO, 2003; KOTLER; KELLER, 2009; LAMBIN, 2002; AAKER; MCLOUGHLIN, 2010; SKACEL, 2005).

Os gestores empresariais em meio a revolução tecnológica e cultural, passaram a utilizar o sistema de inteligência de marketing como apoio decisório (BROWN; EISENHARDT, 1998; HOOLEY; PIERCY; NICOLAUD, 2008; PETTIGREW; THOMAS; WHITTINGTON, 2002). Nesta linha, é visível que na Siemens Healthcare a solicitação pela informação parte dos maiores interessados que normalmente compõe a equipe gerencial, como foi apontado por todos entrevistados.

Como maiores fornecedores de informação foram citados a equipe de vendas com um papel crucial por possuir um sistema ao vivo chamado *Share*, responsável por armazenar as oportunidades convertidas ou não em negócio. O próprio ERP no qual possibilita a extração de uma base sólida. A equipe de Service responsável pelo BackOffice de atendimento ao cliente, executa pesquisas de satisfação feita num sistema real time, e outras como controladoria, *supply chain*, área de negócio, especialistas e marketing. O que comprova a evolução permitida pelo avanço tecnológico e implemento dos sistemas de informação onde a

nutrição do sistema deixou-se de ser exclusivamente pela área de marketing (FÁTIMA; GUILHOTO; TOLEDO, 2003; KOTLER; KELLER, 2009; LAMBIN, 2002; CHIUSOLI, 2010; ELMASRI; NAVATHE, 2000).

No sistema analítico para a tomada de decisão, é necessário que uma análise de todas as informações encontradas seja feita para que, posteriormente, seja identificada a solução mais pertinente para cada problema (CHIUSOLI; IKEDA, 2010). Com exemplo, E3 aponta que para a divulgação das informações verifica-se a relevância e confiabilidade das fontes analisadas. Já E1 enfatiza que os meios utilizados para facilitar a análise são as ferramentas como Excel e Power point, uma vez que o ERP não é adequado para a apresentação aos gestores.

Para reduzir o grau de incerteza e o risco de erros na escolha dos gestores, o Sistema de Informação de Marketing (SIM) é essencial, uma vez que ele apoia o processo de fornecimento de informações e contribui para a melhoria da tomada de decisão (HABIYAREMYE; MILLER, 2013; KOTLER; AMSTRONG, 2008). Em concordância com os autores, os entrevistados apontaram que quanto mais informações coletadas, maior a possibilidade de acerto na tomada de decisão realizada em menos tempo, assim viabilizando o crescimento organizacional. Deste modo, é visível o reconhecimento da importância do SIM para a Siemens Healthcare.

Foram apontadas dificuldades no funcionamento do SIM. O primeiro ponto explicitado diz respeito ao excesso de informação, onde E1 ressalta que é preciso encontrar um ponto ótimo entre a quantidade de informação gerada e o que efetivamente será utilizado para garantir maior eficiência. Essa afirmação aparece também no entendimento dos autores ao afirmarem que para ter uma gerência bem-sucedida, é preciso que tenha acesso a dados relevantes sobre as atividades da empresa a fim de conseguir um melhor desempenho do setor ao qual gerencia (HERNANDEZ; BASSO; BRANDÃO, 2014; KOTLER; KELLER, 2009; QUEIROZ, 2010; RAJARATNAM; CLARK, 2003; PAIXÃO, 2012). Pontos como a descentralização da informação, desalinhamento das pessoas e engessamento do sistema também foram citados como dificuldades.

Ao mesmo tempo foi colocado em pauta por E3 que tanto as pessoas que imputam dados no sistema quanto as que extraem precisam sempre de treinamento. Já E1 aponta que se existisse um sistema de *Business Intelligence* desenhado e adequado para o negócio, seria possível captar informações ao vivo, minimizando a utilização dos sistemas paralelos. Como levantado por E2, a *Healthcare* nesse cenário tem um plano para melhoria do ERP que está em teste e será aplicado para o Brasil até 2018 para garantir que o sistema funcione de maneira coesa, eficiente e imediata, atendendo assim as necessidades dos gestores.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho teve por objetivo entender a inteligência de marketing com contexto de uma empresa do setor de *healthcare*. Foram observadas que as atividades básicas de inteligência de marketing defendidas na literatura são aplicadas na empresa estudada, de forma direta e indireta. Em alguns casos as atividades ocorrem de forma intuitiva sem sua previa formalização e em outras as atividades são registradas, nomeadas e executadas de acordo com regras pré-estabelecidas por alguns gestores.

Foi observado que sob uma perspectiva estratégica, e para o sucesso da empresa, a inteligência de marketing requer o exame do mercado em termos de tendências, eventos e demandas de mercado, bem como das oportunidades oferecidas em longo prazo. Como resultado da análise das oportunidades de marketing e da avaliação do potencial competitivo da

empresa, comparativamente à concorrência, ela poderá decidir como irá posicionar-se no mercado em relação aos concorrentes de modo a formar uma imagem diferenciada em termos de produto, preço, promoção e praça de entrega. E, nesse sentido a Inteligência de marketing surge como ferramenta facilitadora dessas análises.

Indiscutivelmente a empresa entende que a compreensão das variáveis ambientais é fundamental. E, assim a inteligência de marketing com suas características técnicas e operacionais oferecem o entendimento, interpretação e preparação para posteriores tomadas de decisões. Enfim, a inteligência de marketing faz parte das atividades corriqueiras da Siemens.

Finalmente, foi possível observar uma coerência e concordância geral dos entrevistados na pesquisa, que para a empresa se manter competitiva no mercado e estar à frente de seus concorrentes, é necessário monitorar a todo o momento os acontecimentos que ocorrem no ambiente interno e no externo. Neste contexto se tem a Inteligência de Marketing, essencial para apoiar o processo de decisão de marketing, fornecendo informações importantes para o gestor e reduzindo o grau de incerteza e risco de erros nas escolhas. A inteligência de marketing tem o potencial para responder a questões de forma confiável e sistemática e determinar a qualidade da tomada da decisão. Alguns benefícios para a empresa estudada são: valor agregado aos produtos, maior segurança, melhor serviço, vantagens competitivas, menos erros, maior precisão, produtos de melhor qualidade, maior eficiência, maior produtividade e mais oportunidades.

Como todo trabalho científico as limitações são inerentes, e no caso presente se destaca a metodologia. Que pelo fato de ser utilizado o método do caso, o que foi observado aqui não é possível generalizar a outras empresas.

Não obstante sugere-se a futuros pesquisadores que realizem o mesmo trabalho utilizando casos múltiplos, ou que façam o uso de método quantitativo para posteriores comparações e conjecturas.

REFERÊNCIAS

- AAKER, D. A.; MCLOUGHLIN, D. **Strategic Market Management: Global Perspectives**. John Wiley & Sons, 2010. v. 8.
- BROWN, S. L.; EISENHARDT, K. M. **Competing on the Edge: Strategy as Structured Chaos: Harvard Business Press**, 1998.
- CAMPOMAR, M. C., & IKEDA, A. A. **O planejamento e a confecção de planos: dos conceitos a um novo modelo**. São Paulo: Saraiva, 2006.
- CERVO, A; BERVIAN, P. **Metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Pearson Education, 2003.
- CHIUSOLI, C. L. **Sistema de informação de marketing (SIM): ferramenta de apoio com aplicações à gestão empresarial**. São Paulo Atlas, 2010.
- CHOO, C. W. **A organização do conhecimento**. São Paulo: SENAC São Paulo, 2003.
- COOPER, D.; SCHINDLER, P. S. **Metodos de Pesquisa Em Administracao**. Bookman Companhia Ed, 2003.
- Dow Jones Sustainability Index (DJSI). Disponível em:<<http://www.sustainability-indices.com/>>. Acesso em 20 de Outubro de 2016.
- DIÓGENES, E. **Metodologia e Epistemologia na Produção Científica**. UFAL, 2005.

FÁTIMA, L. DE; GUILHOTO, M.; TOLEDO, L. A. **O uso do database marketing como fonte de vantagem competitiva no Comércio Eletrônico**. 2003, São Paulo: 2003.

FROW, P. *et al.* Managing Co-creation Design: A Strategic Approach to Innovation. *British Journal of Management*, v. 26, n. 3, p. n/a–n/a, 22 fev. 2015.

GOWER, B. **Scientific Method: A Historical and Philosophical Introduction**. Routledge, 2012.

HERNANDEZ, J. M. DA C.; BASSO, K.; BRANDÃO, M. M. **Pesquisa Experimental em Marketing**. REMark - Revista Brasileira de Marketing, v. 13, n. 2, p. 96–115, 2014.

HOOLEY, G. J.; PIERCY, N. F.; NICOULAUD, B. **Marketing Strategy and Competitive Positioning 4th Edition**. Pearson/Prentice Hall, 2008.

KOTLER, P.; KELLER, K. **Marketing management: Analysis, planning, and control. Organization**, 2009.

LAMBIN, J.-J. **Marketing estratégico**. McGraw-Hill, 2002

MATTAR F.N et al. **Gestão de produtos, serviços, marcas e mercados: estratégias e ações para alcançar e manter-se “Top of Market”**. São Paulo: Atlas, 2009.

MORAES, A; TOLEDO, L. A. **Estratégia Híbrida E Oligopólios: Um estudo da indústria do alumínio**. Gestão & Regionalidade, v. 29, n. 86, p. 19–33, 2013.

PETTIGREW, A.; THOMAS, H.; WHITTINGTON, R. **Handbook of Strategy and Management**. Sage, 2002.

Planos: dos conceitos a um novo modelo. São Paulo: Saraiva, 2006.

QUEIROZ, J. P. DE. Análise do uso de sistema de informações de marketing e de suas contribuições para a gestão de marketing de empresas varejistas. 2010: **ANPAD, 2010**. p. 1–16.

RAJARATNAM, D.; CLARK, T. Handbook of Marketing (Book). **Journal of Marketing**, v. 67, n. 3, p. 129, 2003.

SANTO, A. DO E. **Delineamentos de metodologia científica**. Edições Loyola, 1992.

SIEMENS. Disponível em: <<http://www.siemens.com/entry/cc/en/>>. Acesso em 12 de outubro de 2015.

SKACEL, R. K. **Plano de marketing**. NBL Editora, 2005

TOLEDO, L. A.; SHIRAIISHI G.F. **Estudo de caso em pesquisas exploratórias qualitativas: um ensaio para a proposta de protocolo do estudo de caso**. Revista da FAE Curitiba, p. 103–119, 2009. Curitiba, Brasil.

TOLEDO, L. A.; MORAES, C. A. DE; ZILBER, M. A. **SIC – Sistema de Inteligência Competitiva: um estudo descritivo exploratório em uma empresa do setor brasileiro de comunicações**. PRISMA.COM, v. 9, p. 1–30, 2010.

VIEIRA, Valter Afonso e TIBOLA, Fernando. **Pesquisa qualitativa em marketing e suas variações: trilhas para pesquisas futuras**. Rev. adm. contemp. [online]. 2005, vol.9, n.2, pp. 9-33. ISSN 1982-7849.

YIN, R. K. **Applications of Case Study Research**. SAGE Publications, 2012.

Apêndice A - Protocolo de caso utilizado neste trabalho

1. Visão Geral do Projeto de Estudo de Caso

A - SIEMENS HEALTHCARE: INTELIGÊNCIA DE MARKETING A SERVIÇO DAS TECNOLOGIAS MÉDICAS

B - Objetivo do Estudo

Verificar o alinhamento da inteligência de marketing em relação às atividades no setor de tecnologias médicas.

2. Procedimento de Campo

A - Aspectos metodológicos

Pesquisa de natureza exploratória, qualitativa com uso do método de estudo de caso. Trata-se de uma investigação de casos múltiplos.

B - Organizações estudadas

Setor de Healthcare da Siemens

C - Unidade de análise (Declarar a unidade de análise – caso)

Atividades relacionadas à inteligência de mercado na organização selecionada.

D - Fontes de evidência

Entrevistas dirigidas e site institucional da empresa.

E - Principais Instrumentos de coleta de dados (Declarar e especificar os instrumentos de coleta de dados)

Questionário semi-estruturado.

F - Executores da pesquisa (Declarar o nome do pesquisador)

André Dimitrov Pina

Giovanna Torniero

Letícia Lima Felix da Silva

Marco Aurélio Lopes

Núbia Nappi Coimbra

3. Questões para o levantamento de documentos e roteiro de entrevistas e observações

A - Dados da organização

1. Nome:

Razão Social - Siemens Ltda.

Nome fantasia – Siemens

2. Natureza jurídica.

Capital de sociedade limitada.

3. Localização.

Avenida Mutinga, 3800 – Parque São Domingos - 05110-902 – São Paulo, SP.

4. Número de funcionários

678

7. Missão.

Queremos contribuir para a sustentabilidade da Siemens, utilizando como filosofia de gestão a responsabilidade social de forma inovadora e transparente para a comunidade e sociedade, tendo como base as áreas de actuação da Academia Siemens.

9. Principais serviços, atividades e causas sociais.

Prestação de serviços em Healthcare.

10. Outras informações relevantes sobre a organização.

B - Dados dos entrevistados

/

C - Questões específicas sobre atividades de inteligência de mercado

- 1) *Que tipos de informação ao seu ver são importantes para tomada de decisões estratégicas. Tanto as informações externas quanto internas têm a mesma importância?*
- 2) *Para o negócio, quem são os maiores fornecedores de informação. Com qual frequência eles geram essa informação?*
- 3) *Por quais etapas os dados passam até que se tornem uma informação relevante para a tomada de decisão?*
- 4) *Como as informações e históricos são armazenados? São de fácil acesso?*
- 5) *A Siemens contrata empresas especializadas em pesquisa, com qual frequência?*
- 6) *Para a prospecção de um novo mercado os resultados dos concorrentes são levados em consideração? Quais outras informações são de suma importância?*
- 7) *Os resultados da Siemens, geralmente tem maior eficiência quando analisadas informações do ambiente externo ou interno?*
- 8) *Quem é responsável pela avaliação da necessidade de informação e às solicita?*
- 9) *Qual a importância e a contribuição do sistema de informação de marketing pra Healthcare no ramo de tecnologias médicas?*
- 10) *O que a empresa pode fazer para que o SIM seja eficiente?*
- 11) *Que fatores dificultam o funcionamento do sistema?*

4. Análise dos estudos de caso

Figura 1 Esboço da Análise do estudo de caso

Fonte: os autores (2007)

1. *Agrupar as análises das fontes de evidências em casos individuais.*
2. *Agrupar as informações em cada caso individual seguindo a ordem dos tópicos de estudo.*
3. *Comparação dos casos apresentados com a revisão bibliográfica da dissertação.*
4. *Agrupar as informações obtidas pela comparação dos casos com a revisão bibliográfica seguindo a ordem dos tópicos de estudo.*
5. *Confeccionar o relatório dos casos.*