

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
CENTRO DE CIÊNCIAS DA SAÚDE  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS FARMACÊUTICAS  
CURSO DE GRADUAÇÃO EM FARMÁCIA

Matheus Bacaicoa da Silva

**A Importância da Inteligência Competitiva no Desenvolvimento de Produtos de Higiene  
Pessoal e Cosméticos**

Florianópolis

2022

Matheus Bacaicoa da Silva

**A Importância da Inteligência Competitiva no Desenvolvimento de Produtos de Higiene  
Pessoal e Cosméticos**

Trabalho Conclusão do Curso de Graduação em Farmácia do Centro de Ciências da Saúde da Universidade Federal de Santa Catarina como requisito para a obtenção do título de Bacharel em Farmácia.  
Orientador: Prof. Marcos Antonio Segatto Silva, Dr.

Florianópolis

2022

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor,  
através do Programa de Geração Automática da Biblioteca Universitária da UFSC.

Silva, Matheus Bacaicoa da  
A Importância da Inteligência Competitiva no  
Desenvolvimento de Produtos de Higiene Pessoal e  
Cosméticos / Matheus Bacaicoa da Silva ; orientador,  
Marcos Antonio Segatto Silva, 2022.  
46 p.

Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) -  
Universidade Federal de Santa Catarina, Centro de Ciências  
da Saúde, Graduação em Farmácia, Florianópolis, 2022.

Inclui referências.

1. Farmácia. 2. Inteligência Competitiva. 3.  
Desenvolvimento de Produtos. 4. Marketing Estratégico. 5.  
Inteligência de Negócios. I. Silva, Marcos Antonio Segatto.  
II. Universidade Federal de Santa Catarina. Graduação em  
Farmácia. III. Título.

Matheus Bacaicoa da Silva

**A Importância da Inteligência Competitiva no Desenvolvimento de Produtos de Higiene  
Pessoal e Cosméticos**

Este Trabalho Conclusão de Curso foi julgado adequado para obtenção do Título de “Bacharel em Farmácia” e aprovado em sua forma final pelo Curso de Graduação em Farmácia

Florianópolis, 29 de julho de 2022.

---

Prof<sup>a</sup>. Liliete Canes de Souza, Dr<sup>a</sup>.  
Coordenadora do Curso

**Banca Examinadora:**

---

Prof. Marcos Antonio Segatto Silva, Dr.  
Orientador  
Universidade Federal de Santa Catarina

---

Prof<sup>a</sup>. Giovana Carolina Bazzo, Dr<sup>a</sup>.  
Avaliadora  
Universidade Federal de Santa Catarina

---

Prof<sup>a</sup>. Bianca Ramos Pezzini, Dr<sup>a</sup>.  
Avaliadora  
Universidade Federal de Santa Catarina

## AGRADECIMENTOS

À Deus por me permitir chegar até aqui e sempre me guiar em todos os momentos, colocando pessoas incríveis no meu caminho. Aos meus pais, Manu e Celso, pelo apoio incondicional nas minhas escolhas e decisões, estando presente em todos os momentos e por todas as renúncias feitas para que eu pudesse chegar até aqui. Obrigado por serem fonte de inspiração para mim e por serem exemplos que vou levar sempre comigo, sem vocês nada seria possível. Aos meus irmãos, Sabrina e Jonathas, que sempre estiveram ao meu lado me apoiando e torcendo pelas minhas conquistas, saibam que vocês são exemplos para mim, obrigado por sempre estarem presente e por aguentarem comigo todo esse processo.

À toda minha família que, mesmo distante, se fizeram presentes, obrigado por todo o carinho. Ao meu companheiro, João, pela cumplicidade e apoio, por entender os momentos em que não pude estar presente, obrigado por estar sempre ao meu lado.

Aos meus amigos de longa data, Ariely, Emanuela, Lívia e Sofia, que me acompanharam desde o momento em que entrei para a vida acadêmica e estiveram sempre me apoiando em todos os momentos. Aos amigos que a universidade me proporcionou, Giulia, Karina, Juliano, Leticia, Nicolý e Stephanie. Obrigado pelos momentos juntos, de estudos, noites viradas, bares, festas e cafés no CCS que compartilhamos, sem o apoio de vocês não conseguiria estar aqui. Em especial à minha dupla de início, Gianluca, e minha dupla de fim, Lucas, pela parceria em todos os momentos e serem meu suporte durante toda a graduação, obrigado por tudo que fizeram por mim e por transformar a vida acadêmica mais leve.

Aos colegas e amigos que a vida profissional colocou em meu caminho, Alana, Augusto, Camila, Fabiane, Juliana, Joce, Marina, Minatti e Monique. Obrigado por estarem presente e entenderem minhas ausências e cansaços, com vocês o trabalho é mais divertido e prazeroso. Em especial à minha líder e amiga, Gabriela, pela grande amizade e pelo desenvolvimento profissional que me proporciona. Obrigado por me apresentar o mundo mágico (e desafiador) do marketing e pela empatia nos momentos em que precisei.

Ao meu orientador, Marcos, por ter aceitado o desafio de um tema fora da área, pela paciência e pelos ensinamentos durante o processo. Aos membros da banca pelas contribuições, por avaliarem e melhorarem a qualidade deste trabalho. À UFSC e todos os professores do curso de farmácia, por proporcionarem um ensino de excelência, público e de qualidade.

E a todos que não mencionei, mas de alguma forma estiveram ao meu lado nessa caminhada, obrigado por terem feito parte dessa jornada incrível!

“Inteligência é a capacidade de se adaptar à mudança.”  
- Stephen Hawking

## RESUMO

Com o avanço da tecnologia e a globalização, é possível verificar o crescimento da concorrência e a sedenta necessidade de as empresas buscarem uma vantagem competitiva, melhorando a sua posição relativa de mercado e apresentando o diferencial da sua oferta frente aos seus concorrentes por meio de estratégias de marketing, sendo a inteligência competitiva uma ferramenta que proporciona a tomada de decisão empresarial mais assertiva. Devido à necessidade de rápido desenvolvimento de produtos no setor de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos, a utilização da IC com o objetivo de fornecer informações preciosas, minimizando os riscos e incertezas, garantindo a agilidade no lançamento, antecipação das tendências e a rápida tomada de decisões frente aos concorrentes se faz muito importante no setor. O objetivo deste trabalho é avaliar os conceitos de Inteligência de Negócios (*Business Intelligence*), Inteligência Competitiva (*Competitive Intelligence*) e Marketing Estratégico (*Strategic Marketing*), identificando ferramentas oferecidas no mercado, e como objetivos específicos elencar suas principais funções e aplicações no processo de desenvolvimento de novos produtos, por meio de uma revisão de literatura. Os resultados mostraram que um setor de Inteligência dentro de uma indústria de bens de consumo, proporciona oportunidades de negócios diferenciadas, gerando uma rápida ação e sobrevivência frente ao cenário de competição, por meio do desenvolvimento de produtos inovadores e tomada de decisão com base em dados.

**Palavras-chave:** Inteligência competitiva; marketing estratégico; inteligência de negócios; desenvolvimento de produtos; HPPC.

## ABSTRACT

With the progress of technology and globalization, it is possible to check the growth of competition and the necessity for companies to seek a competitive advantage, improving their relative market position and presenting the differential of their offer in front of their competitor through marketing strategies, with competitive intelligence being a tool that provides more assertive business decision making. Due to the need for fast product development in the beauty and personal care industry, the use of CI to provide precious information, minimizing risks and uncertainties, guaranteeing agility in the launch, the anticipation of trends, and fast decision making in relation to competitors is essential in this industry. The objective of this work is to evaluate the concepts of Business Intelligence, Competitive Intelligence and Strategic Marketing, identifying tools offered in the market, and as specific goals to list their main functions and applications in the development process of new products using a literature review. The results showed that an Intelligence department within a consumer goods industry provides differentiated business opportunities, generating quick action and survival in the competitive scenario through developing innovative products and data-driven decision-making.

**Keywords:** Competitive Intelligence. Strategic Marketing. Business Intelligence. Product Development. Beauty and Personal Care



## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Relação entres os três níveis de inteligência.....	10
Figura 2 – Visão Geral do PDP .....	14
Figura 3 – Ciclo de Inteligência conforme Kahaner.....	15
Figura 4 – Desenvolvimento do Trabalho .....	21
Figura 5 – Macro Fase – Pré desenvolvimento .....	24
Figura 6 – Desdobramento da etapa de Planejamento Estratégico de Produtos na Macro Fase – Pré desenvolvimento. ....	24
Figura 7 – Desdobramento da segunda etapa do pré-desenvolvimento .....	25
Figura 8 – Macro Fase – Desenvolvimento.....	25
Figura 9 – Macro Fase – Pós-desenvolvimento.....	26
Figura 10 – Desdobramento do fluxo do pós-desenvolvimento na etapa de Acompanhamento do Produto e Processo .....	27
Figura 11 – Gráfico do ciclo de vida do produto.....	28
Figura 12 – Fluxo de vida seguindo atividades que o produto passa .....	29
Figura 13 – Aplicação do ciclo de IC no pré-desenvolvimento de PDP.....	30
Figura 14 – Aplicação do ciclo de IC no pós-desenvolvimento de PDP.....	31

## **LISTA DE TABELAS**

Tabela 1 – Mercado consumidor de cosméticos no mundo .....	7
Tabela 2 – Mercado de HPPC 2021 .....	8

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

HPPC Higiene Pessoal Perfumaria e Cosméticos

IC Inteligência Competitiva

BI *Business Intelligence* (Inteligência de Negócios)

ABIHPEC Associação Brasileira da Indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos

PDP Processo de Desenvolvimento de Produto

P&D Pesquisa e Desenvolvimento

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>7</b>
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>11</b>
2.1	SETOR HPPC.....	11
2.2	DESENVOLVIMENTO DE PRODUTOS .....	12
2.3	INTELIGÊNCIA COMPETITIVA .....	14
2.4	MARKETING ESTRATÉGICO .....	16
2.5	INTELIGÊNCIA DE NEGÓCIOS.....	17
<b>3</b>	<b>JUSTIFICATIVA .....</b>	<b>19</b>
<b>4</b>	<b>OBJETIVOS.....</b>	<b>19</b>
4.1	OBJETIVOS GERAIS .....	19
4.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	19
<b>5</b>	<b>METODOLOGIA.....</b>	<b>20</b>
5.1	PLANEJAMENTO DO TRABALHO .....	20
<b>6</b>	<b>DESENVOLVIMENTO.....</b>	<b>22</b>
6.1	MACROFASE DE PRÉ-DESENVOLVIMENTO .....	23
6.2	MACROFASE DE DESENVOLVIMENTO.....	25
6.3	MACROFASE DE PÓS-DESENVOLVIMENTO .....	26
6.4	CICLO DE VIDA DE PRODUTO.....	27
6.5	APLICAÇÃO DA INTELIGÊNCIA COMPETITIVA NO PDP .....	29
6.6	EXEMPLOS DE USO DA IC NO DESENVOLVIMENTO DE PRODUTOS ...	31
6.7	DIFICULDADE DO USO DA IC.....	32
<b>7</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>34</b>
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>35</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A procura frequente por uma aparência jovem e saudável tem fomentado cada vez mais o rápido desenvolvimento do setor de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos (HPPC). Com a imposição de um padrão de beleza pela mídia, o consumo de cosméticos tem sido elevado no país, fazendo com que os consumidores sejam cada vez mais exigentes. Dentre os fatores que justificam o crescimento do setor, destaca-se a pesquisa e o desenvolvimento de novos produtos e o desenvolvimento e a utilização de novas tecnologias (ISAAC, 2016; LEITE, 2010).

Segundo a Associação Brasileira da Indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos, o empreendedorismo é mais um dos destaques do setor, visto que em 2020 houve um aumento de 7% no número de empresas de HPPC, totalizando 3.332 de companhias distribuídas por todo país. A ABIHPEC também destaca o grande crescimento das categorias posicionadas no ranking global de produtos beleza e cuidados pessoais de massa, onde o Brasil ocupa a quarta posição como mostra a tabela 1 (ABIHPEC, 2022).

Tabela 1 – Mercado consumidor de cosméticos no mundo

<b>MERCADO DE CONSUMO HPPC</b>			
<b>TOP 10 CONSUMIDORES – 2020 – US\$ BILHÕES</b>			
Nº	PAÍS	CONSUMO	%
1º	Estados Unidos	US\$ 90.909	18,7%
2º	China	US\$ 73.346	15,5%
3º	Japão	US\$ 35.100	7,2%
4º	Brasil	US\$ 23.738	4,9%
5º	Alemanha	US\$ 19.343	4,0%
6º	Reino Unido	US\$ 16.090	3,3%
7º	França	US\$ 14.447	3,0%
8º	Índia	US\$ 14.130	2,9%
9º	Coreia do Sul	US\$ 12.589	2,6%
10º	Itália	US\$ 11.308	2,3%

Fonte: Euromonitor International, 2021. Via: ABIHPEC, 2022.

Com o mercado de cosméticos aquecido e em alta é cada vez mais perigoso não inovar por meio de seus produtos e serviços e a empresa que não possui uma estratégia de inovação pode rapidamente estar atrás dos concorrentes. A inovação para garantia de produtos bem sucedidos é muito importante, mas para evitar o fracasso dos produtos muitas análises devem ser realizadas, como por exemplo, estudo de mercado, compatibilidade de produto com o público alvo, sinergia com a estratégia da empresa, entre outros fatores que, se não medidos de forma correta, podem trazer o fracasso do produto afetando a imagem da empresa (MAGALHÃES, 2011).

Conforme dados de pesquisa da Euromonitor International (2021), o crescimento do Brasil no consumo de cosméticos foi de 4,7%, apresentando um bom crescimento enquanto o PIB do país despencou em 4,1%, registrando sua maior queda desde 1996. A perspectiva do setor de cosméticos para 2025 é que o Brasil apresente um crescimento de 10,7%, ficando atrás apenas da China e Japão, em termos de % de crescimento, como mostra a tabela 2.

Tabela 2 – Mercado de HPPC 2021

<b>BALANÇO DO MERCADO HPPC</b>						
<b>TOP 5 CONSUMIDORES – 2020 – US\$ BILHÕES</b>						
<b>Nº</b>	<b>PAÍS</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>VAR %</b>	<b>2025</b>	<b>VAR %</b>
<b>1º</b>	Estados Unidos	US\$ 93.258	US\$ 90.909	-2,5%	US\$ 93.106	2,4%
<b>2º</b>	China	US\$ 70.275	US\$ 73.346	7,2%	US\$ 117.558	56%
<b>3º</b>	Japão	US\$ 39.799	US\$ 35.100	-11,7%	US\$ 40.367	15%
<b>4º</b>	Brasil	US\$ 22.681	US\$ 23.738	4,7%	US\$ 26.272	10,7%
<b>5º</b>	Alemanha	US\$ 19.682	US\$ 19.343	-1,7%	US\$ 20.565	6,3%

Fonte: Euromonitor International, 2021.

Existem diversas razões para acreditar que o desenvolvimento de novos produtos seja ainda mais difícil no futuro, uma vez que a falta de ideias para inovar, a fragmentação dos mercados, a falta de capital e os ciclos de vida mais curtos dos produtos fazem com que o leque de oportunidades fique cada vez menor. Presume-se que o desenvolvimento é um dos processos mais importantes gerar o crescimento, lucro e a competitividade das empresas, fazendo com que o Brasil chegue em uma melhor classificação no ranking, conforme previsto pela Euromonitor International (2021).

De acordo com Cateto (2012), a inovação é um meio onde as organizações podem responder às mudanças ambientais e, complementando, ainda se refere a uma nova ideia, método, produto ou serviço adotado nas organizações.

A inovação por meio de um produto é vista como uma forma de competir em ambientes onde a agilidade e dinamismo se fazem presente na rápida globalização e avanços tecnológicos, já que empresas criativas e inovadoras possuem em sua cultura o entendimento da importância do processo de desenvolvimento de novos produtos para que elas se mantenham em constante crescimento. O sucesso das empresas é, geralmente, dependente da maneira como os produtos são desenvolvidos, com base na habilidade e agilidade da organização e análise dos dados que são colhidos com os lançamentos dos produtos (CATETO, 2012; LUZ, 2016).

De acordo com Rozenfeld et. al. (2006), o Processo de Desenvolvimento de Produtos (PDP) é inserido na troca que existe entre a empresa e o mercado atuante, indicando que é necessário, por parte da empresa, a identificação e antecipação às necessidades do mercado e dos clientes em todas as fases do ciclo de vida dos produtos, por meio da identificação de

necessidades tecnológicas, desenvolvimento de produtos que atendam às expectativas do mercado, desenvolvimento ágil de forma mais rápida que os concorrentes e a um custo competitivo.

Um dos fatores importantes do processo de desenvolvimento de produto é o grau de incerteza elevado no começo do projeto, mesmo que havendo uma tendência de diminuir com o tempo, mas é no início que se seleciona a maior quantidade de soluções para que ocorra uma viabilização. Durante o ciclo de desenvolvimento, cada modificação que se faz necessária apresenta um custo elevado, uma vez que, a cada alteração, um grande número de decisões já foram tomadas e podem ter que ser invalidadas, regredindo no desenvolvimento. Buscando minimizar os impactos negativos foram sendo desenvolvidas abordagens para a análise e intervenções no processo de desenvolvimento de produto, de modo a tornar o processo mais seguro, por meio de estratégias de Marketing (ROZENFELD et. al, 2006).

As estratégias de Marketing são fundamentais para o sucesso de novos produtos, uma vez que as informações sobre as necessidades dos clientes e da concorrência sejam consideradas durante o processo de desenvolvimento. A estratégia é um conjunto de atividades que busca proporcionar resultados através do alinhamento do desenvolvimento do produto com a estratégia da empresa, buscando estar alinhado com o mercado (MAGALHÃES, 2011).

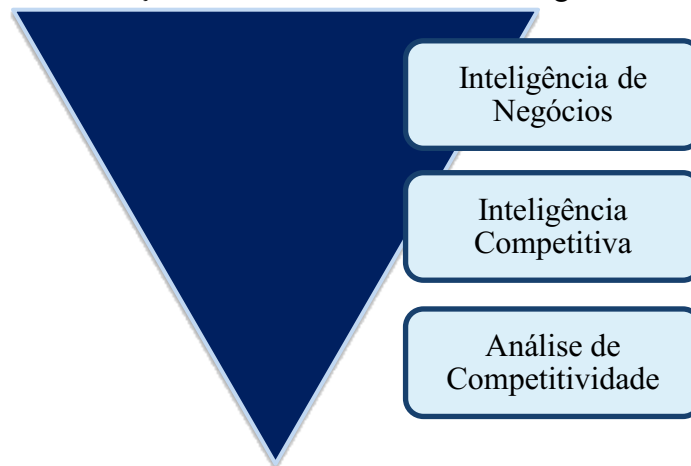
A Sociedade dos Profissionais de Inteligência Competitiva (2022) define IC como: “processo de coleta sistemática de informações sobre as atividades dos concorrentes e as tendências dos ambientes de negócios que podem afetar os planos, decisões e operações de uma organização.”.

Os autores ainda afirmam que a IC existe para analisar informações estratégicas do ambiente com foco no acompanhamento da concorrência e suas movimentações. De acordo com Rodriguez (2003), empresas de todos os tipos, possuem algum método para obter informação sobre o ambiente em que estão inseridas, mesmo de forma intuitiva e informal. Com a crescente complexidade do mundo dos negócios, a utilização da IC para obter informações sobre o mercado de atuação e os concorrentes, se torna cada vez mais importante para embasar as decisões estratégicas de qualquer empresa.

Se tratando de Inteligência Competitiva, ainda existe uma ambiguidade entre os termos *Business Intelligence* e IC. Autores como Lönnqvist & Pirttimäki (2006) e Tyson (2002), definiram BI como um conceito de “guarda-chuva” referente a análise de informações internas e externas e IC sendo uma das dimensões do BI. O BI abrange todas as aplicações, infraestruturas, ferramentas e práticas que permitem o acesso e a análise das informações para

melhorar e otimizar as decisões de desempenho. A IC faz parte do BI, sendo considerada a parte que realiza a análise do mercado para entender o que está acontecendo no exterior e o que isso significa para a empresa. Ainda, é considerado que existem 3 níveis de inteligência, representados de maneira breve na Figura 1.

Figura 1 - Relação entres os três níveis de inteligência



Fonte: Autor.

Cavalcanti (2005), afirma que a Inteligência Competitiva começa com as atividades de varredura ambiental e envolve a transformação de dados, informações e conhecimento em inteligência como produto final. No entanto, a inteligência competitiva como produto final torna-se útil quando as necessidades dos consumidores são atendidas plenamente.

Hoje o papel que a IC desempenha na inovação de produtos é enorme. O fator chave de sucesso na implementação da inovação em produtos é a informação, especialmente sobre os desejos e exigência dos clientes, bem como a informação sobre o ambiente de negócios em que se está inserido. Kahaner (1996) afirma que a IC é a ação de coletar, analisar, e aplicar informações sobre produtos, concorrentes, fornecedores, reguladores, parceiros e clientes para as necessidades de planejamento de curto e longo prazo de uma organização.

Portanto, a IC auxilia as empresas a terem uma melhor compreensão do mercado em que estão inseridas e as necessidades atuais e futuras dos clientes, pontos fracos e fortes de concorrentes para assim oferecer produtos inovadores. Ela também orienta a pesquisa e desenvolvimento das organizações, auxiliando nas oportunidades de investimento em novas tecnologias e/ou incorporação de tecnologia nos processos e produtos atuais (VEDDER E GUYNES, 2002).

Autores como Tyson (2002) e Kahaner (1996) apontam a IC como uma ferramenta que fomenta a concorrência de forma mais eficientemente, e como o setor HPPC vem crescendo acima do PIB, conforme os dados da Euromonitor International (2021), é possível identificar



que a problemática desta pesquisa é a falta do claro conhecimento sobre como a IC poderá auxiliar no processo de desenvolvimentos de novos produtos de HPPC em um cenário cada vez mais competitivo e com consumidores cada vez mais exigentes.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 SETOR HPPC**

A indústria de cosméticos é um dos setores da economia que vem crescendo muito nos últimos anos, tendo faturado no ano de 2021 pouco mais de US\$ 23 bilhões no Brasil e com perspectiva de crescimento acima de 10% em 2025. Uma das características desse segmento é a necessidade de pesquisas atualizadas e a introdução de inovações nos produtos, mantendo a competitividade do setor (ABIHPEC, 2022).

Segundo Azevedo et. al. (2019), o setor de HPPC é caracterizado pela presença de empresas internacionais com fortes atuações no mundo, e muitas empresas pequenas e médias, em sua maioria nacionais, sendo muito comum, no Brasil, encontrar empresas de cosméticos que foram formadas a partir de farmácias de manipulação, devido a cultura local.

O setor é voltado à elaboração de produtos destinados à aplicação no corpo humano para limpeza, beleza, ou para alterar sua aparência sem afetar sua estrutura ou funções. Os produtos que o compõem são: cremes para pele, loções, talcos e sprays, perfumes, hastes flexíveis, batons, esmaltes, maquiagem, algodão, tinturas, desodorantes, produtos infantis, artigos de banho, absorventes, lenços umedecidos, soluções para higiene bucal, bem como qualquer material usado como componente de produtos cosméticos (ABIHPEC, 2022).

Os principais fatores de competitividade para as empresas do setor são os ativos intangíveis (como marca, capacidade de desenvolvimento e inovação), os canais de comercialização e distribuição, além do desenvolvimento de novos produtos. De acordo com um estudo de mercado realizado pelo Sebrae (2019), esse grande crescimento pode ser advindo do aumento exponencial da população mundial, conseqüentemente o aumento do poder aquisitivo que elevou o padrão de vida em países emergentes, a presença da mulher no mercado de trabalho, tornando-se a principal compradora da categoria, acesso tecnológico e a busca por produtos que tragam o apelo tecnológico e inovador, o aumento do número de fabricantes e a alta procura pelos novos produtos e tendências e a busca por uma aparência mais jovem (SEBRAE, 2019).

Os principais canais de contato com os consumidores do setor são o varejo, distribuidor e a venda direta. O baixo investimento em divulgação da marca faz com que pequenas e médias

empresas não sejam competitivas no setor, sendo um fator que dificulta o desenvolvimento do negócio. Segundo a ABIHPEC (2022) - Associação Brasileira da Indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos - entidade que representa empresas vinculadas à produção, promoção e comercialização de produtos acabados e insumos destinados aos cuidados pessoais e cosméticos, existem mais de 3.148 empresas fabricantes de produtos de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos atuando no Brasil em 2022, um crescimento de 7% comparado ao ano anterior, sendo um setor de rápido crescimento que busca atender um público exigente e que demanda cada vez mais de produtos inovadores.

Segundo Hiratuka et al (2008), a indústria de cosméticos tem sido objeto de poucos estudos, e mais raros e recentes são os estudos que buscaram tratar a competitividade do setor. Segundo dados da Euromonitor International (2021), o Brasil é o quarto mercado do mundo em produtos cosméticos, atrás apenas dos Estados Unidos, China e Japão, com o crescimento que vem demonstrando, deve ocupar a terceira posição.

## 2.2 DESENVOLVIMENTO DE PRODUTOS

O processo de desenvolvimento de produtos é uma atividade multidisciplinar, uma vez que aborda todas as informações sobre o produto, suas necessidades de tratativas com os demais setores envolvidos e ações necessárias para o desenvolvimento técnico do produto (ROZENFELD et al., 2006).

Segundo Barbosa Filho (2009), o surgimento de novos produtos existe a partir do momento que existe um movimento de insatisfação dos clientes com o que é encontrado no mercado, porém vários fatores são analisados no processo como as questões ambientais, processo produtivo, eficiência do desenvolvimento no negócio, custo acessível, etc.

Para Rozenfeld et al. (2006), o PDP é um processo cada vez mais decisivo devido ao aumento da variedade de produtos e a diminuição dos seus ciclos de vida, gerando uma demanda de novos produtos que buscam atender nichos de mercado ainda não explorados, utilizando novas tecnologias e se adequando a novos padrões de mercado.

O desenvolvimento de novos produtos é uma tarefa importante e com riscos para a empresa podendo tornar um grande sucesso ou um produto com grande fracasso no mercado. Com isso, existem três fatores que são citados em literatura e podem determinar o sucesso no lançamento de produtos, como: o estudo do movimento de mercado, planejamento e fatores internos à empresa (BAXTER, 2011).

Para se ter inovação competitiva dentro de uma organização, é preciso que as empresas possuam processos bem estruturados, que permitam a criação de novos produtos mais competitivos, em um menor espaço de tempo, de forma a manter ou ampliar sua participação num mercado que está em constante evolução (ROZENFELD et al., 2006). O grande investimento em desenvolvimento de novos produtos ajuda a otimizar os custos de uma empresa, fazendo com que os riscos diminuam e ocorra uma tendência de lançamento de produtos capazes de antecipar as expectativas dos clientes e viabilizar melhores resultados.

Conforme Kotler e Armstrong (2004) o processo de desenvolvimento de um novo produto consiste em um planejamento consistente e que se resume em oito etapas:

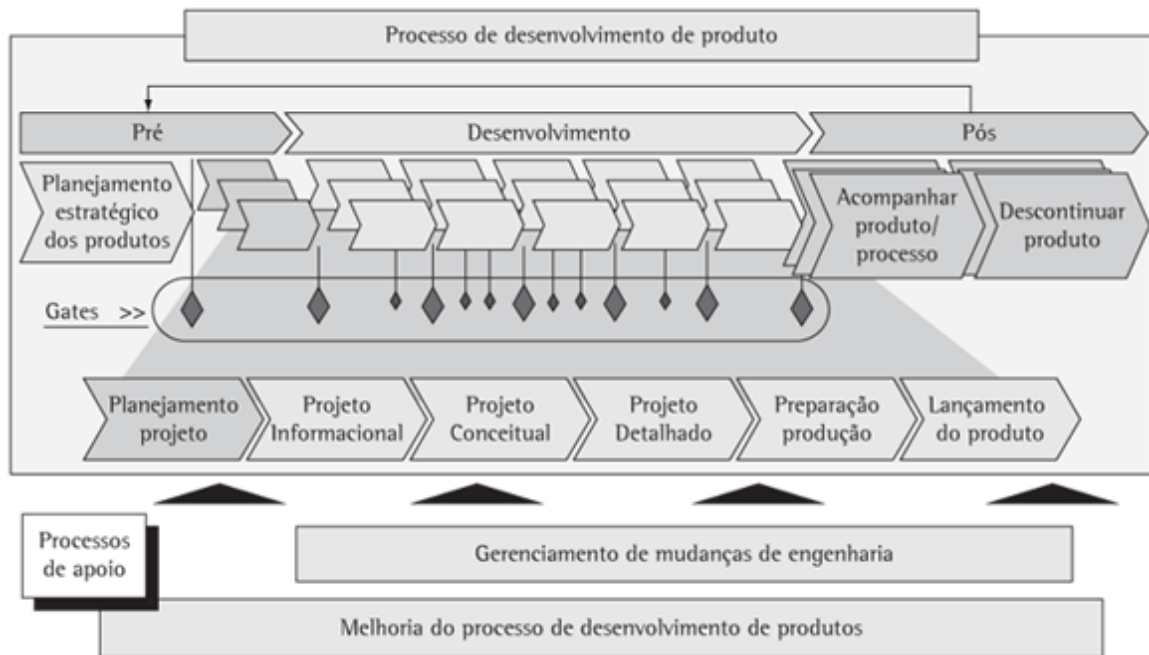
- i) Geração de ideias;
- ii) Seleção de ideias;
- iii) Desenvolvimento do conceito;
- iv) Estratégia de marketing;
- v) Análise do negócio;
- vi) Desenvolvimento do produto;
- vii) Teste de mercado;
- viii) Comercialização.

Identificar as necessidades dos clientes e gerar novas ideias que originem produtos inovadores é um dos principais entraves estratégicos das empresas.

Rozenfeld et al. (2006) menciona que o PDP pode apresentar problemas e dificuldades, mas ainda assim a atividade de desenvolvimento não é uma atividade rotineira. O ato de desenvolver produtos representa um conjunto de atividades com o objetivo de chegar às especificações de um produto, previamente definidas, e de seu processo de produção, levando em consideração as necessidades do mercado e considerando as estratégias competitivas da empresa.

Rozenfeld et al. (2006) propôs um modelo para o desenvolvimento de produto que é dividido em três macro fases – Pré-desenvolvimento, Desenvolvimento e Pós-desenvolvimento – subdivididas em fases e atividades conforme pode ser visto na Figura 2.

Figura 2 – Visão Geral do PDP



Fonte: ROZENFELD et al., 2006.

A Estratégia competitiva é a base para o início do pré-desenvolvimento. Segundo Rozenfeld et al. (2006) o pré-desenvolvimento deve garantir que o direcionamento estratégico, as ideias de todos os envolvidos internos e externos e as oportunidades e restrições sejam mapeadas e transformadas em um produto bem definido, gerando então um portfólio de projetos a serem desenvolvidos.

A fase de pré-desenvolvimento envolve as atividades de definição do projeto, realizadas a partir da estratégia que foi definida pela empresa, levantamento das restrições de recursos, conhecimentos e informações sobre o mercado do produto e levantamento das tendências de mercado e inovação. Primeiramente deve-se desdobrar o planejamento estratégico da empresa em um portfólio desejado, então é realizada a apresentação do Plano do Projeto inicial de um dos produtos previstos no portfólio de projetos que será desenvolvido nas etapas posteriores do desenvolvimento (ROZENFELD et al., 2006). Portanto, a etapa de pré-desenvolvimento é de extrema importância durante o processo, uma vez que está ligada diretamente a estratégia do negócio e às tendências mercadológicas.

### 2.3 INTELIGÊNCIA COMPETITIVA

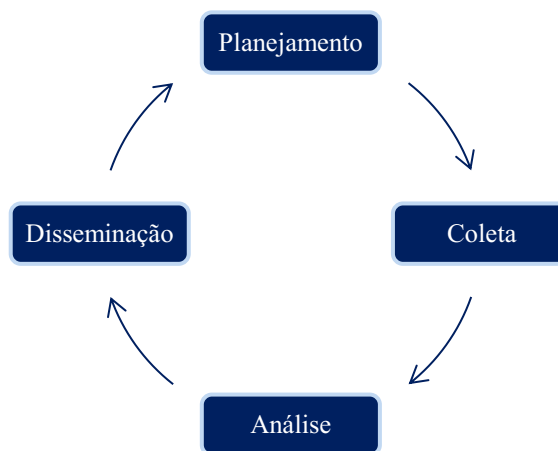
Gomes e Braga (2004) definem IC como sendo um processo que identifica, coleta, trata, analisa e dissemina a informação do ambiente mercadológico para a organização, abordando questões estratégicas e viabilizando seu uso no processo de tomada de decisões.

Segundo Tyson (2002), o ambiente em que a organização está inserida gera informações que serão analisadas pela inteligência competitiva com o objetivo de identificar os riscos que estão envolvidos. Esse processo de análise de informações pega os dados que estão soltos no mercado que são de natureza relevante e estratégica, gerando uma direção importante para a competitividade frente aos concorrentes.

O processo de IC deve se encaixar na estrutura e cultura de cada organização, permeando-a por inteiro, e para isso, a IC deve funcionar de forma sistemática. O modelo básico de um sistema de inteligência competitiva é conhecido como o ciclo de inteligência. É o processo pelo qual a informação se torna inteligência, através de quatro passos: planejamento, coleta, análise e disseminação. A literatura apresenta vários modelos para este processo, mas, em geral, eles são quase todos semelhantes.

Kahaner (1996), um dos autores precursores deste campo de conhecimento, ilustra este processo conforme a Figura 3, e afirma que a IC funciona melhor quando considerada como um processo invés de uma função.

Figura 3 – Ciclo de Inteligência conforme Kahaner



Fonte: KAHANER, 1996.

O ciclo começa com a fase de planejamento onde os clientes (processo de desenvolvimento de produto) deste processo solicitam informações sobre um determinado assunto ou para um objetivo específico. Guiados pelos clientes, o segundo passo é a coleta, que trata do acesso à informação bruta que vai ser a fonte do processo de preparação do produto final de inteligência (KAHANER, 1996).

No estágio de análise as informações coletadas são transformadas em inteligência, ou seja, a conversão da informação bruta em inteligência final. Essa etapa é realizada por meio da avaliação e análise de todos os dados disponíveis no mercado e a preparação dos produtos de

inteligência. Nas análises são consideradas também fatores como confiança, validade e relevância das informações envolvidas. As análises levam ao estágio final, a disseminação, onde ocorre a distribuição dos produtos finais de inteligência para os clientes que as demandaram na fase de planejamento (KAHANER, 1996).

Fuld (2007) afirma que o grande desafio que a maioria dos gestores encara é o fato de o ambiente em que estão inseridos parecer muito incerto e inseguro onde existem rumores e distorções competitivas, vindas de informações não confiáveis de concorrentes e de mercado.

## 2.4 MARKETING ESTRATÉGICO

O Marketing Estratégico visa a busca de informações relevantes vindas do mercado com foco na geração de valores para os clientes, por meio do desenvolvimento de estratégias para o crescimento corporativo agregando ao posicionamento de mercado das empresas no ambiente competitivo. Portanto, é correto afirmar que o Marketing Estratégico contribui no alcance de um melhor desempenho abrindo portas para oportunidades de mercado que ainda não foram exploradas e possam acarretar em um crescimento exponencial e rentável, fazendo com que a empresa possa alcançar uma posição competitiva superior aos concorrentes (TOLEDO, 2012).

Nas últimas décadas, diversos estudos foram realizados para desenvolver novas ferramentas de análise estratégica de forma que auxiliem nos processos decisórios das empresas. O Marketing Estratégico se consolidou ao longo dos anos como sendo uma união de ferramentas que permitiram às empresas desenvolverem e manterem suas vantagens competitivas no mercado em que estão inseridas (VALDÉS, 2003).

Porter (2009) diz que a vantagem competitiva surgiu a partir de um valor que a empresa gostaria de criar para os clientes acima do custo que teria em seus produtos, agregando uma posição de mercado com valor agregado. Quando a empresa cria valor para seus produtos ela pode se destacar apresentando um diferencial entre a oferta de uma empresa das outras.

Uma organização se distingue em um mercado por meio da diferenciação de sua oferta, de forma a proporcionar um produto ou serviço inovador, diferentemente de seus competidores. A sobrevivência de qualquer empresa depende da obtenção de alguma vantagem sustentável em relação a seus concorrentes e fazer com que estas necessidades dos clientes sejam atendidas é o desafio ou propósito do marketing estratégico (LAMBIN, 2000; ADCOCK, 2000).

O Marketing Estratégico tem como função seguir a evolução do mercado identificando os diferenciais que possam melhorar os produtos destacando-os e proporcionando análise de

novos potenciais mercados (LAMBIN, 2000). Está focado no desenvolvimento de uma rápida e sólida resposta da empresa ao ambiente em que está inserida, uma vez que as oportunidades de mercado são identificadas e analisadas fazendo com que a empresa possua uma vantagem competitiva em relação à concorrência.

Malhotra (2006) complementa ao dizer que na medida em que os clientes se tornam mais influentes, os gerentes de marketing precisam de maiores informações para reagirem a produtos e outras ofertas. É preciso reagir com sucesso às demandas além de influenciar o ambiente no qual elas estão inseridas, assim o Marketing Estratégico utiliza ferramentas como a IC que analisa o mercado para identificar padrões e tendências em ambientes de negócios (Fleisher & Bensoussan, 2007).

Rodrigues e Fernandez (2011) dizem que a IC não aponta somente as tendências, mas busca o caminho do que pode vir a ser tendência proporcionando agilidade na criação de estratégias para mudanças frente ao mercado. No entanto, o Marketing Estratégico é quem irá filtrar as informações e orientar a empresa para oportunidades que já estão ocorrendo e definir novas estratégias adequadas aos seus recursos e seu *know how*, que ofereçam um potencial de crescimento e rentabilidade para o negócio (Lambin, 2000).

Definir objetivos estratégicos é tornar material a visão e a missão de uma empresa, direcionando no processo de entendimento da estratégia pelos membros envolvidos potencializando o alcance dos objetivos que a empresa almeja no curto e no longo prazo. A avaliação da competitividade industrial é vital para uma empresa e para a sua estratégia de P&D, para as definições do fluxo de processos e estratégias de marketing (GUAN, YAM, MOK e MA, 2006).

O Manual de Oslo (1999), diz que as empresas inovam ou para defender suas posições competitivas ou para obter vantagens competitivas. Então, dois tipos de abordagens são estudados onde a empresa pode apresentar uma abordagem reativa e realizar a inovação de produtos para evitar a perda de participação no mercado para um novo concorrente. Ou a empresa pode ter uma abordagem antecipativa e procurar uma posição estratégica no mercado em relação a seus concorrentes, por meio da imposição de inovações que não foram ainda aplicadas ao mercado.

## 2.5 INTELIGÊNCIA DE NEGÓCIOS

Muitas organizações enfrentavam problemas quando se tratava de obter informações sobre os seus concorrentes. Um dos fatores que limitava esse encontro de informações era a

escassez dos recursos digitais e conhecimento adequado para analisar os dados que existiam, e por muito tempo fez-se necessária a tomada de decisão por meio da intuição (MIRANDA, 2020).

Com o avanço tecnológico as organizações perceberam que era necessária a otimização das informações dos concorrentes e a sua análise de dados (JORGE, 2009). Através disso, foi buscado um processo que poderia gerar os resultados esperados e com o mínimo de interação humana para evitar erros, e foi então que surgiu o conceito de *Business Intelligence*, ou simplesmente BI.

O BI começou a ser utilizado na década de 80 e é muito relacionado ao processo de obtenção, organização, análise, compartilhamento e monitoramento de informações, com o objetivo de servir como suporte para os negócios das empresas (FILHO, 2007).

Como o número de dados foi aumentado exponencialmente, devido ao acesso digital e a quantidade de informação que era necessária para analisar no desenvolvimento da IC, surgiu um conjunto de ferramentas chamada de Business Intelligence - inteligência de negócios (BI), que de acordo com Quirici (2011), “permite o processamento da coleta, a organização, análise, o compartilhamento e monitoramento das informações da inteligência competitiva”.

Apesar de alguns autores tratarem BI como sinônimo de IC, é preciso destacar que não são a mesma coisa. A ABRAIC enfatiza que BI consiste em ferramentas utilizadas para estruturação das informações e os conhecimentos em formato e conteúdo adequado ao processo de tomada de decisão, e a IC é responsável em interpretar os resultados obtidos para que facilite a tomada de decisão, além de criar possibilidades de antecipação dos movimentos perante o mercado. Com isso, a ABRAIC define que *Business Intelligence* na maioria das vezes está sendo empregado pelas empresas de tecnologia como conjunto de ferramentas utilizadas para auxiliar nos negócios e quando se fala em IC, se refere a um processo que engloba a obtenção e tratamento de informações informais advindas das redes mantidas pelos sistemas de IC, nas quais as informações de BI estão inseridas, voltado para o desenvolvimento de produtos e estudos estratégicos de mercado (LESCA et. al., 2011).

Gomes e Braga (2004) relacionam a BI como ferramenta de trabalho para a IC, definindo-a como “um ambiente tecnológico e que o processo de inteligência competitiva utilizará as ferramentas contidas nesse ambiente e definidas para tipo de organização”.



### 3 JUSTIFICATIVA

O presente estudo se faz necessário pela percepção que a Inteligência Competitiva se tornou cada vez mais importante nas empresas, uma vez que as atividades de IC não podem ser consideradas algo novo, mas sim o entendimento que ela precisa ser bem estruturada, para que a empresa seja mais competitiva e melhor posicionada no mercado. É preciso identificar e analisar como o processo de Inteligência Competitiva auxilia no desenvolvimento de novos produtos, demonstrando a relevância do assunto, reconhecendo que a mesma pode proporcionar vantagens competitivas para a empresa por meio do rápido desenvolvimento de produtos e a otimização do gerenciamento de projetos.

A escolha da aplicação no setor de HPPC foi pelo fato de se tratar de um setor com alta competitividade e uma grande necessidade inovação por meio de seus produtos, que ao longo do tempo vão sendo considerados *commodities*, sendo necessário então um monitoramento do ambiente em que está inserido. Com o aumento do número de empresas, o conhecimento e a tecnologia de produção está se disseminando para várias empresas, por este motivo a organização que obtiver um destaque no ambiente e conseguir se diferenciar das demais, terá vantagem competitiva.

### 4 OBJETIVOS

#### 4.1 OBJETIVOS GERAIS

Avaliação da utilização da Inteligência Competitiva (*Competitive Intelligence*) no processo de desenvolvimento de produtos no setor de HPPC.

#### 4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- I) Elencar as principais funções das ferramentas de *Business Intelligence*, *Competitive Intelligence* e Marketing Estratégico;
- II) Descrever, de forma sintética o processo de desenvolvimento de novos produtos estabelecido em literatura;
- III) Apresentar no modelo de desenvolvimento de novos produtos onde está inserida a Inteligência Competitiva;
- IV) Apresentar os resultados encontrados em literatura com o uso da IC no processo de desenvolvimento de produtos;
- V) Identificar as dificuldades que possam ocorrer ao ser utilizada a IC no processo de desenvolvimento.

## 5 METODOLOGIA

Este trabalho possui como metodologia uma abordagem qualitativa descritiva, utilizando como procedimento a revisão de literatura. A pesquisa bibliográfica busca localizar e consultar fontes de informações com o objetivo de coletar mais dados sobre um determinado tema. Como fonte de pesquisa, podem ser utilizados livros, periódicos, teses, dissertações e demais documentos escritos que possuam relevância para o assunto (GIL, 2010). Possui a finalidade colocar o pesquisador em um ambiente de conhecimento com as informações que já estão publicadas gerando uma nova forma de abordar o assunto, chegando a conclusões inovadoras e com pontos de vistas atuais (MARCONI; LAKATOS, 2009).

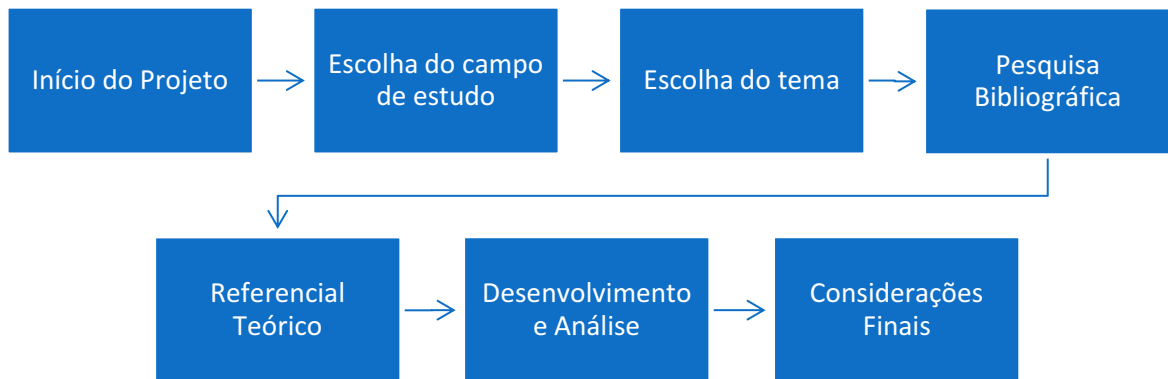
Os dados utilizados são classificados como dados secundários, uma vez que suas fontes principais são artigos científicos, monografias, dissertações, periódicos, *homepages* e livros. Para o desenvolvimento principal deste trabalho, foi utilizada pesquisa em referências bibliográficas previamente citadas, buscando aprofundamento em fontes especializadas sobre os temas de “inteligência competitiva”, “marketing estratégico” e “desenvolvimento de produtos”.

Foram utilizados dados de pesquisa referente ao período de 2000 a 2022, salvos os autores especialistas e pioneiros dos assuntos que serão abordados em alguns pontos do estudo. Como critérios de inclusão, todos os dados que possuíam relação com os temas acima citados, datados entre 2000 e 2022 e fosse das fontes previamente citadas. Como critérios de exclusão foi levado em consideração a fuga do tema principal e a data de publicação.

### 5.1 PLANEJAMENTO DO TRABALHO

No fluxograma a seguir, as etapas seguidas no projeto foram elencadas a fim de obter o entendimento do desenvolvimento do trabalho. Após, estão descritas as atividades realizadas em cada etapa.

Figura 4 – Desenvolvimento do Trabalho



Fonte: Autor.

**Escolha do campo de estudo:** Realização da análise de possibilidades de campos de estudo para o trabalho, visando a aplicação na área farmacêutica.

**Escolha do tema:** Por meio da definição do campo, a escolha do tema foi realizada para aproveitamento do conhecimento do autor na área e aprofundamento na utilização de novas ferramentas no desenvolvimento de produtos de HPPC.

**Pesquisa Bibliográfica:** Realizada por meio da análise dos materiais publicados previamente, conforme metodologia descrita anteriormente.

**Referencial Teórico:** Análise de estudos e pesquisas realizadas de diferentes autores.

**Desenvolvimento e Análise:** Aplicação dos conhecimentos obtidos para resolução da hipótese levantada e entendimento do tema abordado no trabalho.

**Considerações Finais:** Conclusão do trabalho por meio da interpretação dos resultados buscando a confirmação e solução da problemática.

## 6 DESENVOLVIMENTO

As empresas brasileiras de HPPC no Brasil buscam estar em proximidade com a população consumidora de seus produtos, onde, nos tempos atuais, essa comunicação clara e presença faz com que o consumidor se identifique as marcas. O crescimento do setor e sua alta capacidade de inovar e fazer com que novos produtos sejam lançados buscando o desejo do consumidor mostra que o Brasil está em uma posição favorável frente às grandes potências, uma vez que o crescimento projetado para o futuro é superior ao de grandes países. Essa informação comprova que cada vez mais o consumidor fica exigente e demanda de novas tecnologias e inovações em produtos e as pequenas e médias empresas do setor estão se equiparando a grandes marcas pelo desenvolvimento enxuto, rápido e inovador.

A estratégia competitiva da empresa identifica qual o direcionamento do processo de desenvolvimento de produtos, portanto os projetos direcionados à rápida velocidade de acordo com a estratégia devem possuir grande interação entre as pessoas responsáveis pelo desenvolvimento, havendo uma grande sobreposição de fases; projetos com alta prioridade em qualidade devem possuir grande interação entre clientes e projetistas e profissionais de marketing e menor sobreposição de fases; projetos com alta prioridade em custos devem focar na interação entre fornecedores, manufatura e projetistas, muita prototipagem e uma dedicação maior na fase de projeto/processo. Para tal, diversas ferramentas são utilizadas para gerar esse diferencial competitivo, como a Inteligência Competitiva, Marketing Estratégico e Inteligência de Negócios.

A partir dos conceitos apresentados no referencial teórico, pode-se definir Inteligência Competitiva como sendo uma metodologia que busca ofertar para as empresas informações por meio das coletas, análises e disseminação das informações sobre seu ambiente externo, de forma que contribuam para a tomada de decisões estratégicas. Já o Marketing Estratégico visa a busca de informações relevantes vindas do mercado com foco na geração de valores para os clientes, por meio do desenvolvimento de estratégias para o crescimento corporativo agregando ao posicionamento de mercado das empresas no ambiente competitivo. Assim, pode-se definir estratégia de marketing como um grande plano de ação, que deve ser utilizado pela organização e seus membros para o alcance dos objetivos que estão relacionados com o sucesso do negócio. Portanto, faz-se necessário o entendimento do ambiente em que a empresa está inserida e, a partir disso, adaptar estratégias que serão mais eficientes e geradoras de resultados de forma sólida e ágil. E, de forma resumida, a inteligência de negócios (BI) pode ser definida como um conjunto metodologias que utiliza os dados extraídos do mercado e servem de apoio no processo

de tomada de decisões, por meio das ferramentas que o compõem, como a IC, reunindo as informações necessárias para obter vantagens competitivas no mundo dos negócios.

Ao compreender as atividades que englobam o processo de desenvolvimento de produto e de projetos, pode-se perceber a complexidade das mesmas e somado a isso, muitas vezes a falta de informações dificultando o trabalho para a equipe e de desenvolvimento de produtos, visto que as necessidades não são claras no processo. Embora o processo seja complexo e exigente, é por meio dele que as empresas garantem vantagem no mercado, transformando as oportunidades em vantagens para o lançamento do produto.

O desenvolvimento de um produto visa a materialização da ideia em um produto no mercado. Para isso acontecer, é necessário que exista um processo que determine as etapas de desenvolvimento de produtos, sendo o PDP desenvolvido por Rozenfeld et. al. (2006) o mais utilizado e replicado, uma vez que aborda as etapas de atividades planejadas, coordenadas e controladas que, ao serem desdobradas, fazem com que a criação do produto seja possível. Para se ter um processo bem definido e sólido de desenvolvimento do produto, é necessário compreender todas as etapas macros do processo. No escopo do modelo de PDP, são considerados os lançamentos de novos produtos e a melhoria dos produtos existentes, dado que o processo considera a melhoria contínua, estimulando uma maior competitividade com as demais empresas.

O modelo de desenvolvimento apresentado foi derivado da junção de diversas metodologias, práticas, estudos e modelos realizados por pesquisadores de Rozenfeld. Conforme vimos anteriormente, o modelo é dividido em três principais etapas, sendo o Pré-desenvolvimento, Desenvolvimento e Pós-desenvolvimento. Os resultados de cada etapa são analisados e aprovados para uma evolução do projeto conforme as entregas, podendo ainda ser associado a ferramenta de *state-gate*. Essa análise das etapas é extremamente importante, visto que antecipa os problemas, fazendo com que as soluções necessárias possam ser feitas a tempo.

## 6.1 MACROFASE DE PRÉ-DESENVOLVIMENTO

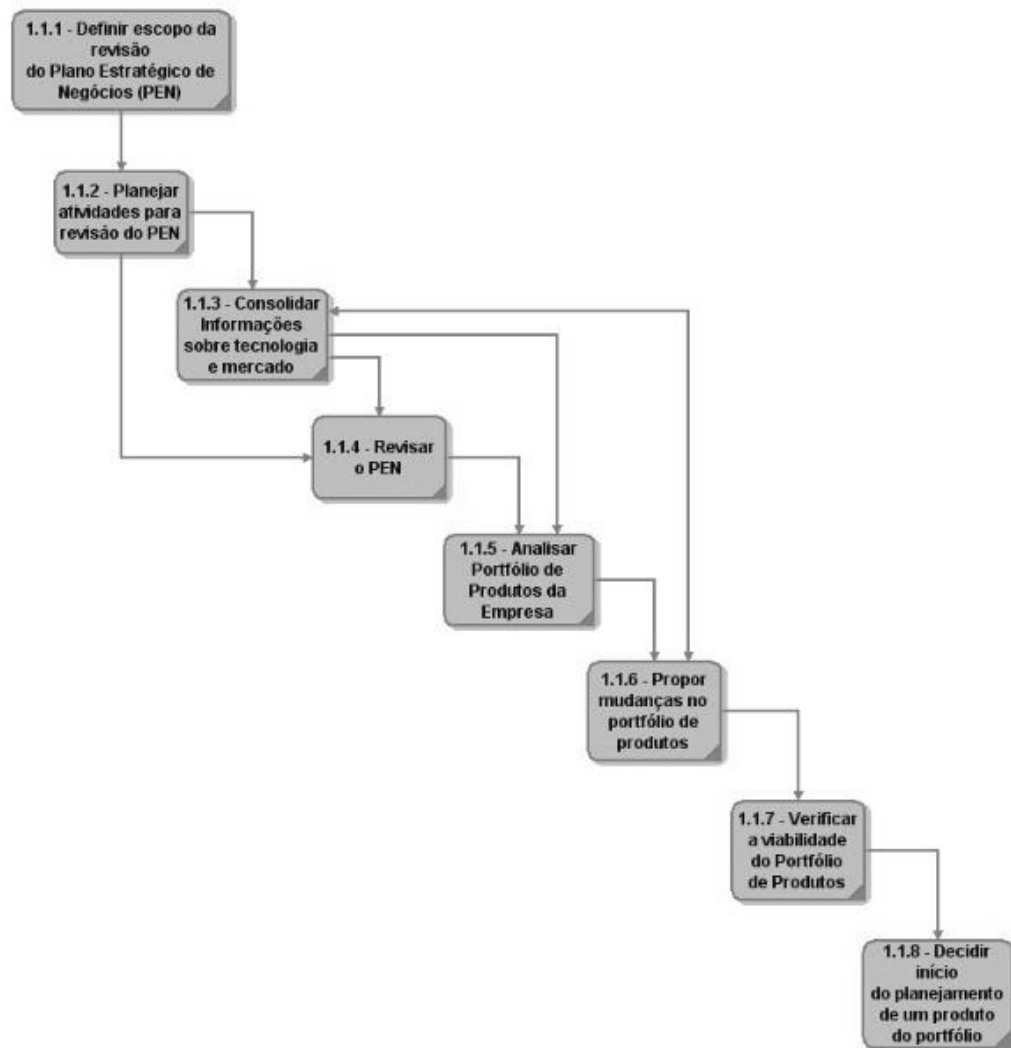
Analisando um pouco melhor o processo de Pré-desenvolvimento que Rozenfeld et. al. (2006) traz em literatura, compreendemos duas fases principais, como mostra a figura 5, e em seguida o desdobramento das atividades da primeira fase do Pré-desenvolvimento (Figura 6).

Figura 5 – Macro Fase – Pré desenvolvimento



Fonte: ROZENFELD et al., 2006.

Figura 6 – Desdobramento da etapa de Planejamento Estratégico de Produtos na Macro Fase – Pré desenvolvimento.



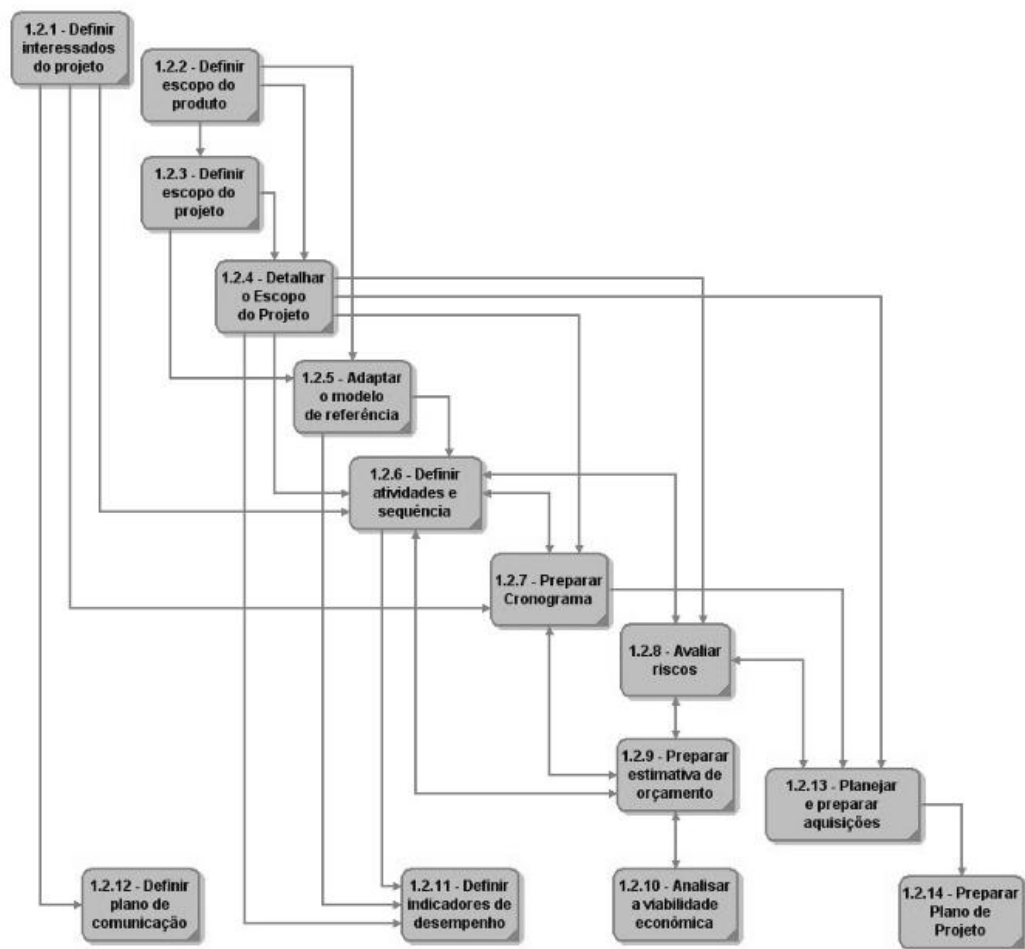
Fonte: ROZENFELD et al., 2006.

No pré-desenvolvimento é onde ocorre a estratificação dos objetivos estratégicos da organização no que tange ao desenvolvimento de produtos e gestão do portfólio. É nessa fase que a empresa passa a analisar o ambiente externo e interno buscando oportunidades de mercado que unam o produto com as estratégias competitivas, além do estudo da viabilidade

técnica, investimento e tempo de desenvolvimento. Pelo fato de ser uma etapa com um alto grau de incertezas, dado que ainda não se sabe quais são as melhores alternativas de produto, o uso da IC acaba se tornando essencial para nortear as tomadas de decisões.

Como saída da macro-fase de pré-desenvolvimento, temos o conceito do produto, com especificações de desenvolvimento e alinhado com a estratégia da organização. O pré-desenvolvimento em uma segunda etapa (Figura 7) passa a definir o escopo do projeto, que inclui necessidades de recursos, prazos e custos, munindo informações necessárias para determinação da continuidade ou não do projeto.

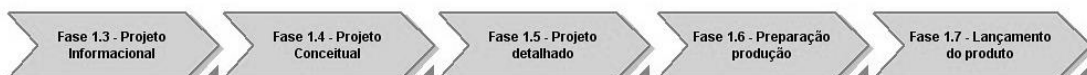
Figura 7 – Desdobramento da segunda etapa do pré-desenvolvimento



Fonte: ROZENFELD et al., 2006.

## 6.2 MACROFASE DE DESENVOLVIMENTO

Figura 8 – Macro Fase – Desenvolvimento



Fonte: ROZENFELD et al., 2006.

Segundo Rozenfeld et al. (2006), com a definição do portfólio de produtos e o planejamento dos projetos, inicia-se a macro fase de desenvolvimento, onde o time de desenvolvimento multisetorial é formado buscando um entendimento de todo o processo para execução do projeto. Essa etapa tem por objetivo o desenvolvimento, a partir das diretrizes passadas da etapa anterior, de informações para uma especificação do produto. Nela serão adquiridas as informações técnicas, que vão gerar as especificações finais do produto, aprovação do protótipo final e custos de produção, liberando então para os processos de produção para aquele produto. Tendo o produto pronto, é realizado o lançamento do produto, para finalização da macro fase de desenvolvimento, fazendo a inserção do produto no mercado, garantindo aceitação pelos clientes em potencial, onde irá envolver o time de vendas, distribuição, atendimento ao consumidor, assistência técnica e campanhas de marketing.

### 6.3 MACROFASE DE PÓS-DESENVOLVIMENTO

Figura 9 – Macro Fase – Pós-desenvolvimento.

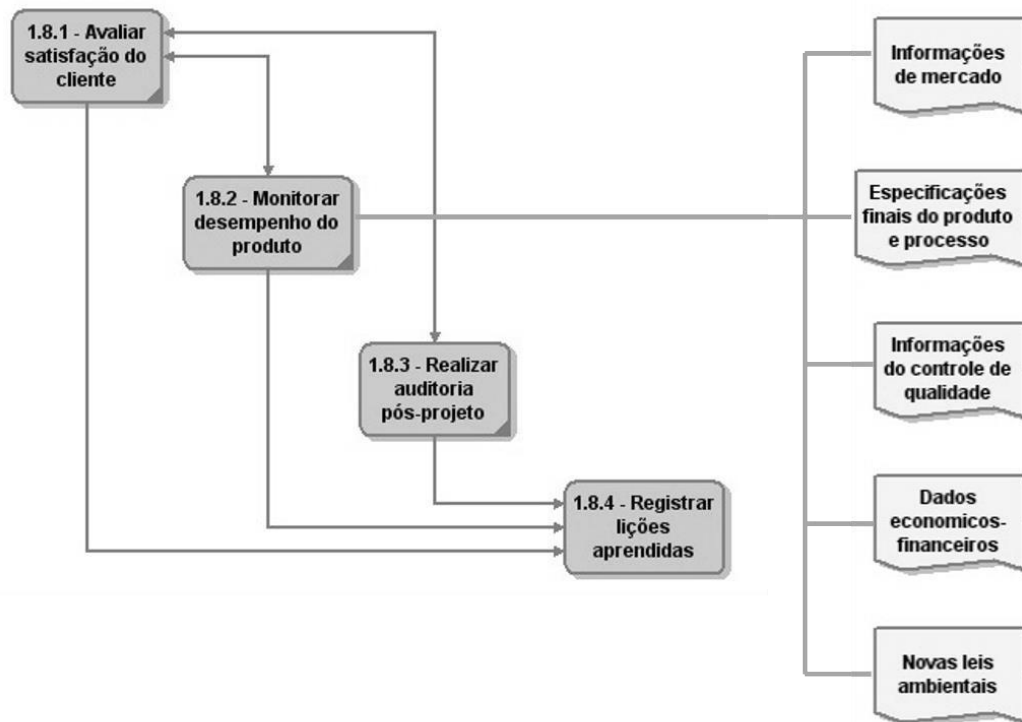


Fonte: ROZENFELD et al., 2006.

O início desta macro fase ocorre a partir do momento em que o produto está no mercado, sendo acompanhado de perto pela equipe de acompanhamento de produto, que possui conhecimento de todos os aspectos do produto para checar se ele está performando conforme os planos definidos durante a macro fase de desenvolvimento. Segundo Rozenfeld et al. (2006) a fase de pós-desenvolvimento tem a função de acompanhar os produtos até o seu declínio, tendo a função de garantir assistência ao cliente e descarte adequado após utilização ao consumidor, conforme mostra a figura 10. Ou seja, o pós-desenvolvimento deve garantir que os conhecimentos adquiridos durante este período sejam sistematizados e documentados, viabilizando a reutilização em novos desenvolvimentos e averiguando o grau de acerto do planejamento econômico anteriormente realizado e suas atualizações durante o ciclo de vida, a fim de se criar um padrão de previsões na empresa (ROZENFELD et al., 2006).



Figura 10 – Desdobramento do fluxo do pós-desenvolvimento na etapa de Acompanhamento do Produto e Processo



Fonte: ROZENFELD et al., 2006.

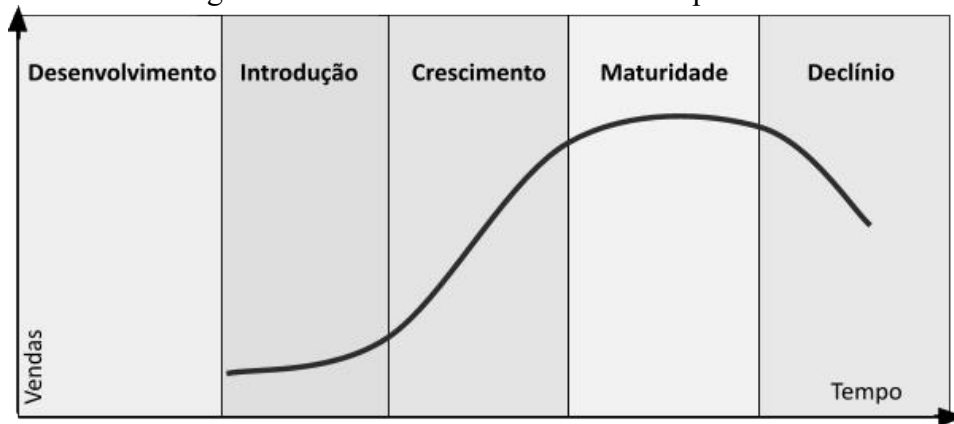
A macro fase final do modelo de referência, de Pós-desenvolvimento, contempla as atividades posteriores ao lançamento do produto (acompanhamento do ciclo de vida, avaliação de desempenho e retirada do mercado). Com isso, será analisado brevemente o acompanhamento do ciclo de vida de produto no próximo tópico.

#### 6.4 CICLO DE VIDA DE PRODUTO

Após o desenvolvimento e lançamento de um produto, espera-se que o produto possua uma vida útil longa e com grande escala de crescimento, porém, existe um padrão em que todo produto passa e/ou irá passar, que são as etapas mencionadas na figura abaixo (KOTLER & ARMSTRONG, 2004).

Com uma alta competitividade, facilidade no acesso à informação e diminuição do poder de compra, os produtos acabam se tornando commodities e diminuindo assim o seu ciclo de vida significativamente.

Figura 11 – Gráfico do ciclo de vida do produto

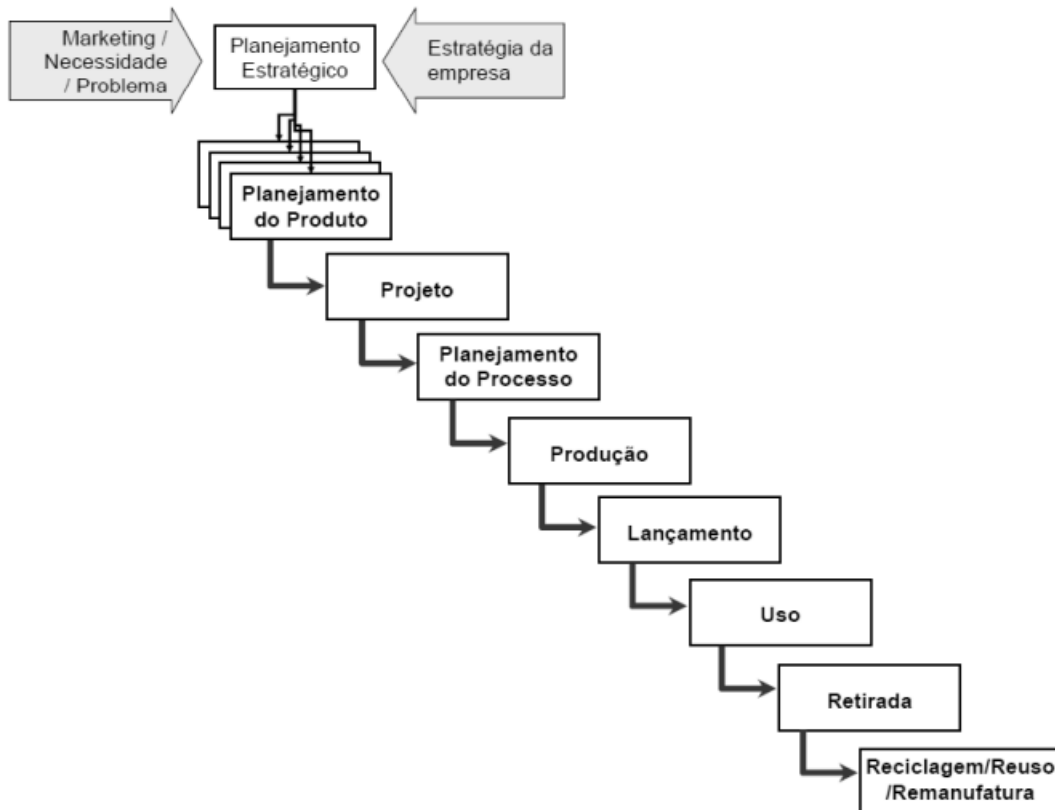


Fonte: [clickpages.com.br](http://clickpages.com.br).

De forma sucinta, o produto passa pela fase de introdução, onde ele é lançado ao mercado e gera uma nova experimentação. Caso esse produto esteja conforme o esperado, a etapa de crescimento é atingida, onde a sua participação no mercado cresce e demonstra o valor e demanda atribuídos a ele. Quando atingimos a maturidade, atingimos o ponto alto do ciclo de vida do produto, onde existe uma estabilidade maior, mas não existe crescimento, uma vez que o mercado acaba sendo saturado por inúmeros concorrentes. A fase final é o declínio, visto que novos concorrentes entram no mercado e/ou há uma mudança no hábito e na forma de consumo, os consumidores passam a buscar novidades que agradem o desejo.

De acordo com Rozenfeld et. al. (2006), o PDP é utilizado quando há a necessidade, por parte da empresa, de antecipação a necessidades do mercado e dos clientes em todas as fases do ciclo de vida dos produtos, seja por necessidades tecnológicas, desenvolvimento de produtos que atendam às expectativas do ou desenvolvimento mais ágil que os concorrentes. É a partir dessas movimentações que o processo de desenvolvimento volta a ser estudado para possíveis reformulações e adequações ao mercado, ou realizar a descontinuação, conforme mostra o fluxo a seguir.

Figura 12 – Fluxo de vida seguindo atividades que o produto passa



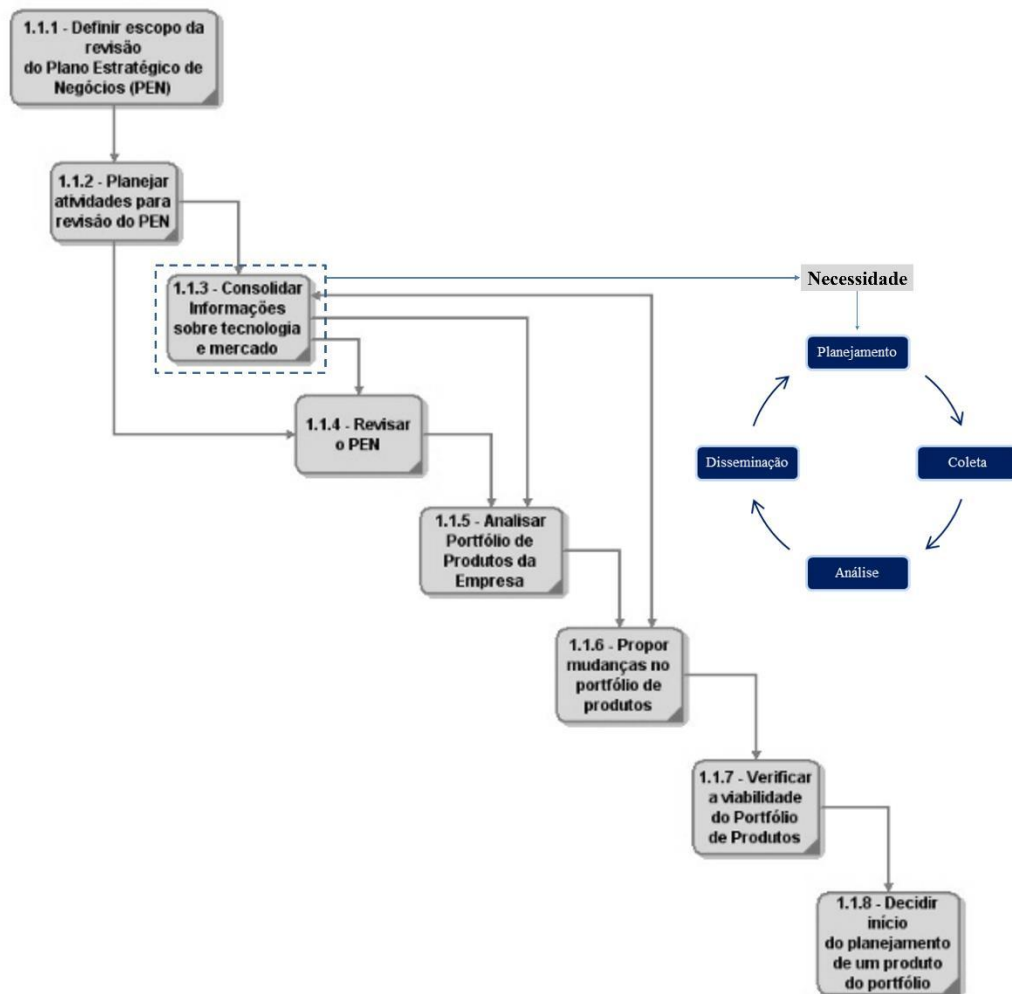
Fonte: KOFUJI; SEABRA; ZUFFO, 2016.

### 6.5 APLICAÇÃO DA INTELIGÊNCIA COMPETITIVA NO PDP

É possível perceber que a ferramenta de IC fornece funções e dados muito importantes para os desafios que o setor de HPPC enfrenta com a alta competitividade, por isso é de extrema importância que a mesma esteja ligada aos processos de desenvolvimento de produtos e tomada de decisão, visto que é um ponto que pode trazer sucesso aos novos lançamentos.

No modelo de desenvolvimento feito por Rozenfeld et. al. (2006), conseguimos encontrar pontos de convergência para aplicação das IC, sendo na fase inicial buscando inovações e entendendo o mercado, seja nas fases mais avançadas para uma tomada de decisão mais assertiva. A figura a seguir apresenta o modelo de integração proposto neste trabalho, ressaltando que além de convergentes, as abordagens podem se complementar, acarretando vantagens na utilização combinada, que serão exploradas neste tópico.

Figura 13 – Aplicação do ciclo de IC no pré-desenvolvimento de PDP



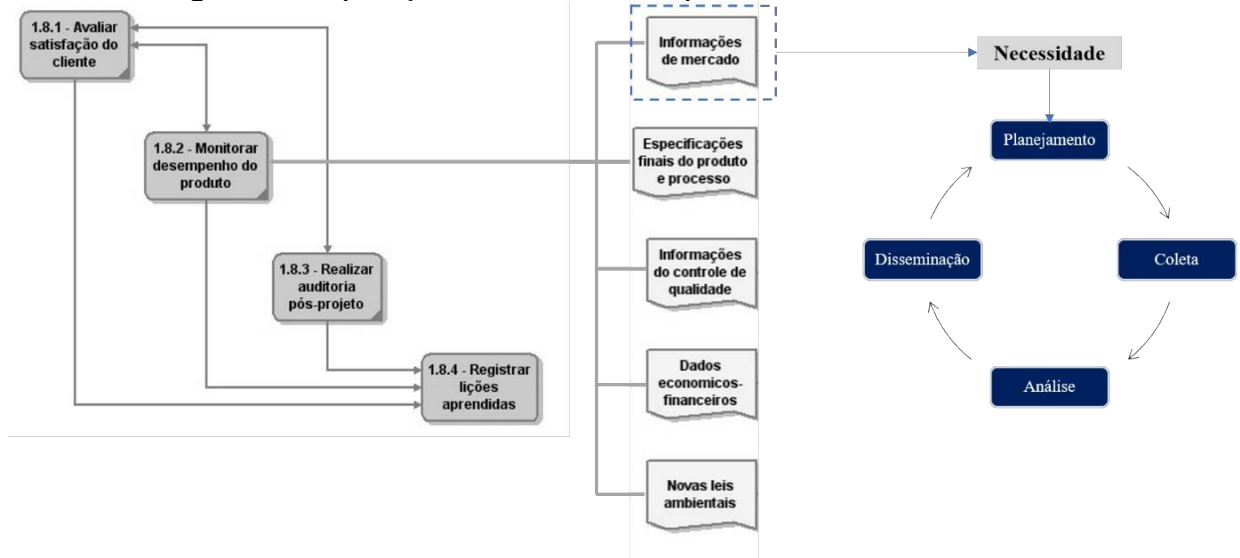
Fonte: Autor.

Após a utilização dos produtos de IC gerados no processo, as etapas seguintes podem ser realizadas de maneira mais assertiva e estratégica, pois durante o estudo inicial no pré-desenvolvimento foi feito o estudo de mercado onde os dados da concorrência foram coletados e examinados, gerando informação para suportar as próximas etapas do desenvolvimento.

Assim, durante o ciclo de IC, a empresa monitora como os produtos de seus concorrentes estão mudando e como as necessidades de seus clientes estão sendo adaptadas, e com isso pode-se ter uma mudança rápida no processo de pré-desenvolvimento.

Na etapa de pós-desenvolvimento pode-se incluir mais um ciclo de inteligência, onde será analisado como está o produto no mercado e sua performance perante aos concorrentes e o acompanhamento periódico, revisitando com frequência as movimentações de mercado, conforme mostra a figura abaixo.

Figura 14 – Aplicação do ciclo de IC no pós-desenvolvimento de PDP



Fonte: Autor.

Com essa integração do processo de desenvolvimento e o ciclo de inteligência, toda a cadeia passa a ser estruturada com base em dados de mercado, tornando a tomada de decisão mais assertiva. Para que o processo não falhe, é necessário que os ciclos sejam constantemente avaliados, pois é a partir deles que surgirá uma nova oportunidade de mercado, um novo ciclo, trazendo inovações para a empresa e reiniciando o processo de desenvolvimento de produtos.

## 6.6 EXEMPLOS DE USO DA IC NO DESENVOLVIMENTO DE PRODUTOS

De acordo com Garcia (2005), uma das características do padrão competitivo da indústria de cosméticos são os grandes esforços de P&D que sustentam estratégias agressivas de novos lançamentos de produto. Um exemplo claro da importância desses esforços de desenvolvimento pode ser verificado no caso da empresa francesa L’Oreal. Essa empresa possui três grandes laboratórios de desenvolvimento de produto nas áreas de cosméticos, que empregam mais de 2.900 pesquisadores onde investe cerca de 3% de seu faturamento mundial total, o que representa um orçamento anual de cerca de US\$ 400 milhões. No conjunto, esses laboratórios geram em média 3.000 novas formulações anualmente.

O estudo realizado por Alonço (2016) sobre a Inteligência Competitiva na empresa Jequiti Cosméticos, mostrou que a competitividade no setor é fundamental para o desenvolvimento da empresa e diferenciação no mercado. A empresa trabalha com a rapidez no desenvolvimento de produtos, buscando a agilidade versus a concorrência, pois os processos são mais rápidos e são considerados como “fast followers”, ou seja, seguidores de tendências,

uma vez que não lançam inovação e sim copiam rápido. Nas entrevistas realizadas, ficou muito clara a utilização da IC como uma forma de iniciar o desenvolvimento de produtos, evitando surpresas estratégicas, onde já existem mapeadas as tendências de 2 anos para frente, analisando o que é desenvolvido no mercado exterior e o que é feito no mercado brasileiro, para definir se será feito ou não. A utilização da IC para auxiliar a alta gestão no planejamento estratégico, relacionando o desenvolvimento e lançamento de novos produtos a uma decisão estratégica, ficou evidente, nas entrevistas em que existe uma valorização das informações que são coletadas para desenvolver novos produtos, pois constantemente a empresa está analisando e verificando as movimentações de mercado, sendo o dia-a-dia do profissional responsável.

Embora a empresa não tenha uma área formal de inteligência competitiva, ficou claro que são utilizadas informações advindas de processos de inteligência de forma implícita, ou seja, por meio da análise de mercado e estudos realizados pelas áreas de Inovação, Marketing, P&D.

Com a análise do caso citado, percebe-se que no ambiente competitivo em que as empresas do setor de HPPC estão, a inteligência competitiva faz parte do cotidiano e pode ser vista de maneira sutil em diversos pontos, mesmo que não esteja centralizado em um único setor. Para manter esse setor cada vez mais competitivo, a utilização das informações por meio de um sistema implantado de inteligência competitiva possui sua relevância, pois a cada ano que passa novas informações são apresentadas e necessita de uma análise crítica para a diferenciação.

## 6.7 DIFICULDADE DO USO DA IC

A utilização da IC nas empresas traz diversos benefícios quando olhamos para o processo de desenvolvimento de produtos, porém, o processo de implantação é trabalhoso, uma vez que é necessária a mudança comportamental das pessoas envolvidas no processo e essa implantação deve ser sustentada para que seja efetiva. Com a implementação dos sistemas de IC, a empresa deve identificar quais são os objetivos principais para tal e entender quais são as necessidades para alcançar os objetivos. A alta gestão é fundamental no processo de implementação, uma vez que o seu apoio no início é de extrema importância, já que os produtos de inteligência serão passados para eles para uma melhor tomada de decisão. Existem alguns passos que são sugeridos na literatura em que as empresas podem seguir para obter um sistema de inteligência (TERZI, 2017).

Definição do objetivo do sistema de IC, ou seja, quais são as informações que serão buscadas e os responsáveis pelas análises e relatórios. Mapeamento das informações presentes dentro da empresa, para que as análises de informações internas e externas possam ser realizadas de forma conjunta. Convencimento da equipe, onde os funcionários precisam saber a importância desse sistema e a necessidade de ligação entre diversos setores da empresa, pois somente assim os resultados serão assertivos (BARROS, 2008).

Uma das principais dificuldades da implantação do sistema é o risco de as áreas parceiras não entenderem a necessidade de mapear o mercado interno e externo e os concorrentes, não se sentindo parte do processo e dificultando os resultados da empresa. E também, existem os riscos éticos de se tratar com os dados de mercado, uma vez que os dados disponíveis no mercado podem não ser reais, comprometendo a credibilidade e confiança das informações geradas (CUNHA, 2015).

## 7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com o mercado globalizado e consumidores exigentes, o tema trabalhado neste trabalho, Inteligência Competitiva, faz-se necessário cada vez mais em empresas que buscam inovação e diferenciação. As tomadas de decisões numa organização devem ser realizadas a partir de informações confiáveis e estruturadas, visando minimizar as incertezas e aumentando o desenvolvimento do negócio. Portanto, procurou-se neste trabalho descrever a IC como uma ferramenta importante no desenvolvimento de produtos por meio de uma revisão de literatura.

Após a análise sobre as ferramentas de marketing estratégico, inteligência competitiva e *business intelligence*., foi possível obter um maior entendimento de suas aplicações e diferentes perspectivas que buscam, de uma forma geral, obter vantagem competitiva para uma organização e/ou processo.

No que se refere ao objetivo de análise do processo sintético de desenvolvimento de novos produtos proposto na literatura, pôde-se compreender as principais etapas do modelo de Rozenfeld et. al. (2006) e garantir de forma clara onde há a inserção da IC no processo.

Como resposta à hipótese levantada neste trabalho, percebe-se que a Inteligência Competitiva contribui para que as empresas obtenham vantagens em relação aos seus concorrentes por meio de sua aplicação no processo de desenvolvimento de produtos, uma vez que é capaz de prever mudanças no mercado antecipando projetos e/ou mudando a rota estratégica. A implementação do processo de IC é indispensável para a obtenção de resultados assertivos, proporcionando oportunidades de negócios diferenciadas e com visão de futuro frente aos concorrentes.

Recomenda-se para estudos futuros a aplicação prática dentro de um estudo de caso dessa inserção das ferramentas de IC no PDP, obtendo métricas e resultados mensuráveis de sua aplicabilidade e replicação de modelo.



## REFERÊNCIAS

- ABIHPEC. Associação Brasileira da Indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos. **Panorama do Setor Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos**. 2022.
- ADCOCK, D. **Marketing Strategies for Competitive Advantage**. New York: John Wiley & Sons, Ltd, Chichester. 2000.
- ALONÇO, Guilherme Rodrigues. **Inovação e inteligência competitiva: um estudo de caso do setor de cosméticos do Brasil / Guilherme Rodrigues Alonço - 2016**.
- AZEVEDO, B.M., ROSA, J.V., MACIEL, G.F., & CAMPOS, F.L. (2019). **ESTRATÉGIAS DE CRESCIMENTO DO SETOR HPPC: O CASO DE 'O BOTICÁRIO'**.
- BARBOSA FILHO, Antônio Nunes. **Projeto e desenvolvimento de produtos**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- BARROS, Flávio Augusto B. de S. **INTELIGÊNCIA COMPETITIVA**. 2008. 43 f. TCC (Graduação) - Curso de Administração, Faculdade de Tecnologia e Ciências Sociais, Brasília, 2008.
- BAXTER, Mike. **Projeto de produto: guia prático para o design de novos produtos**. 3. ed. São Paulo: Editora Blucher, 2011.
- CATETO, Ana Francisca Fernandes. **O IMPACTO DAS COMPETÊNCIAS DE MARKETING NAS COMPETÊNCIAS DE INOVAÇÃO E NO SUCESSO DE NOVOS PRODUTOS**. 2012. 117 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Marketing, Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra, Coimbra, 2012.
- CAVALCANTI, E. P. The Relationship between Business Intelligence and Business Success. **Journal of Competitive Intelligence and Management**, v. 3, n. 1, 2005.

CUNHA, Estela Rodrigues. **ADEQUAÇÃO DE UMA METODOLOGIA DE INTELIGÊNCIA ANTECIPATIVA PARA SUPORTAR ANÁLISES DA CONCORRÊNCIA DE UMA EMPRESA DO RAMO DE COSMÉTICOS**. 2015. 48 f. Monografia (Especialização) - Curso de Inteligência de Negócios, Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2015.

EUROMONITOR INTERNATIONAL. **Top 10 Global Consumer Trends 2021**. 2021.

FILHO, Trajano L. **O Business Intelligence como apoio à formulação de estratégia**. São Paulo: Uninove, 2007. 12 p.

FLEISHER, C., & BENSOUSSAN, B. **Business and competitive analysis: effective application of new and classic methods**. Upper Saddle River, NJ: Financial Times Press. 2007.

FULD, L. M. **Inteligência competitiva: como se manter à frente dos movimentos da concorrência e do mercado**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

GARCIA, Renato. **Internacionalização Comercial e Produtiva na Indústria de Cosméticos: desafios competitivos para empresas brasileiras**. Revista Produção, v. 15, n. 2, p. 158-171, Maio/Ago. 2005.

GIL, Antonio C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GOMES, Elisabeth; BRAGA, Fabiane. **Inteligência Competitiva: como transformar informação em um negócio lucrativo**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

GUAN, Jian Cheng, YAM, Richard C.M., MOK, Chiu Kam e MA, Ning. **A study of the relationship between competitiveness and technological innovation capability based on DEA models**. European Journal of Operational Research, n.º 170, p. 971 - 986, 2006.

HIRATUKA, Célio. **RELATÓRIO DE ACOMPANHAMENTO SETORIAL: higiene pessoal, perfumaria e cosméticos**. 4. ed. Campinas: Abdi, 2009. 15 p.

ISAAC, G.E.A. **O desenvolvimento sustentável do setor cosmético e o comportamento do consumidor frente aos cosméticos sustentáveis**. Dissertação (Mestrado acadêmico em Educação, Ambiente e Sociedade) – Centro Universitário das Faculdades Associadas de Ensino, São João da Boa Vista, 2016.

JORGE, João Pedro Godinho Alves. **A IMPORTÂNCIA DA COMPETITIVE INTELLIGENCE NO PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO**. 2009. 130 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Marketing, Instituto Superior de Economia e Gestão, Lisboa, 2009.

KAHANER, Larry. **Competitive Intelligence: how to gather, analyze and use information to move your business to the top**. New York: Simon & Schuter, 1996.

KOFUJI, Sérgio Takeo; SEABRA, Antonio Carlos; ZUFFO, Marcelo Knörich. **Processo de Desenvolvimento de Produto**. 2016. 38 slides, color. Disponível em: <[https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/1699031/mod\\_resource/content/2/aula03-2s2016.pdf](https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/1699031/mod_resource/content/2/aula03-2s2016.pdf)> Acesso em: 15 jul. 2022.

KOTLER, P., & ARMSTRONG, G. **Estratégia de comunicação integrada de marketing**. 8.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

LAMBIN, J. **Marketing estratégico**. 4.ed. Lisboa: McGraw-Hill, 2000. 756 p.

LEITE, Claudio Diniz Pinto. **Gestão do Desenvolvimento de Novos Produtos na Indústria Cosmética – do Pré-desenvolvimento ao Pós-desenvolvimento: estudo de caso**. 2010. 84 f. Monografia (Especialização) - Curso de Especialização em Gestão Estratégica, Ciências Administrativas, Universidade Federal de Minas Gerais - UFMG, Belo Horizonte, 2010.

LESCA, H., JANISSEK-MUNIZ, R., FREITAS, H. Inteligência estratégica antecipativa e coletiva para tomada de decisão. **Revista Inteligência Competitiva**, [S. l.], v. 1, n. 1, p. 102–127, 2011. doi: 10.24883/IberoamericanIC.v1i1.6.

LÖNNQVIST, Antti; PIRTTIMÄKI, Virpi. The Measurement of Business Intelligence. **Information Systems Management**, [S.L.], v. 23, n. 1, p. 32-40, dez. 2006. Informa UK Limited. doi: 10.1201/1078.10580530/45769.23.1.20061201/91770.4.

LUZ, Débora Verônica Diniz da. **DESENVOLVIMENTO DE PRODUTOS**: um estudo de caso. 2016. 70 f. TCC (Graduação) - Curso de Engenharia de Produção, Centro Universitário Univates, Lajeado, 2016.

MAGALHÃES, Alexandre. **Gestão de Marketing**. Natal: Edunp, 2011. 344p.

MALHOTRA, N. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada. 4.ed. Porto Alegre: Bookman. 2006.

MANUAL DE OSLO - **Proposta de Diretrizes para Coleta e Interpretação de Dados sobre Inovação Tecnológica** - OCDE - Organização para a Cooperação Econômica e Desenvolvimento - Departamento Estatístico da Comunidade Europeia – FINEP Financiadora de Estudos e Projetos - texto original de 1999.

MARCONI, Marina A.; LAKATOS, Eva M. **Metodologia do trabalho científico**. 7.ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MIRANDA, Anderson. **BUSINESS INTELLIGENCE**. 2020. 29 f. TCC (Graduação) - Curso de Engenharia da Computação, Universidade Anhanguera-Uniderp, Campo Grande, 2020.

PORTER, Michael, E. **Competição** = On competition: estratégias competitivas essenciais. Rio de Janeiro. Elsevier, 2009.

QUIRICI, Wagner J. **Inteligência Competitiva para inovação**. In: TAKAHASHI, Sérgio. TAKAHASHI, Vania P. (orgs.). **Estratégia de inovação: oportunidades e competências**. Barueri, SP: Manole, 2011, p. 41.

RODRIGUES, Leonel e FERNANDEZ, Marcelo. **Alinhamento estratégico da tecnologia de informação e inteligência competitiva**. Revista Gestão Industrial. 2011. doi: 10.3895/S1808-04482006000100012.

RODRIGUEZ, Martius Vicente; FONTANA, Edson. **Inteligência Competitiva e Performance Financeira: uma associação positiva nos pequenos negócios exportadores de sólidos de madeira certificados**. In: Conferência internacional de pesquisa em empreendedorismo na américa latina, 3., 2003. Rio de Janeiro. Anais. Rio de Janeiro, 2003.

ROZENFELD, H. et al. **Gestão de Desenvolvimento de Produtos: uma referência para a melhoria do processo**. São Paulo: Saraiva, 2006.

SEBRAE. **Tendência do Setor de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosmético 2019 - 2020**. 2019. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/bis/tendencia-do-setor-de-higiene-pessoal-perfumaria-ecosmeticoate-2020,c241561b47f95610VgnVCM1000004c00210aRCRD>>. Acesso em: 23 fev. 2022.

SOCIEDADE DOS PROFISSIONAIS DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA. **WHAT IS COMPETITIVE INTELLIGENCE?** 2022. Disponível em: <https://www.scip.org/page/CI-MI-Basics-Topic-Hub>. Acesso em: 20 jan. 2022.

TERZI, Priscila Alves. **Inteligência competitiva em pequenas e médias empresas: estudo de caso aplicado na região de Americana e Santa Bárbara D'Oeste, SP.** / Priscila Alves Terzi. – Americana, 2017.

TOLEDO, Geraldo L. **Marketing Estratégico**. Gestão de Marketing. Pearson Education, 2012. 113 p.

TYSON, Kirk W. M. **The Complete Guide to Competitive Intelligence**. 2. ed. Chicago: Leading Edge Pub, 2002. 306 p.

VALDÉS, Jesus Alvarez. **Marketing estratégico e estratégia competitiva de empresas turísticas: um estudo de caso da cadeia hoteleira Sol Meliá**. 2003. Tese (Doutorado em

Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2003. doi:10.11606/T.12.2003.tde-13102003-081411.

VEDDER, Richard G.; GUYNES, C. Stephen. Cios' Perspectives on Competitive Intelligence. **Information Systems Management**, [S.L.], v. 19, n. 4, p. 49-55, Informa UK Limited, 2002. doi:10.1201/1078/43202.19.4.20020901/38834.6.