



---

**FACULDADE DE TECNOLOGIA DE AMERICANA**  
**Curso Tecnologia em Gestão Empresarial**

Priscila Alves Terzi

**Inteligência Competitiva em pequenas e médias empresas:**  
**Estudo de caso aplicado na região de Americana e Santa Bárbara D'Oeste, SP**

**Americana, SP**

**2017**



---

**FACULDADE DE TECNOLOGIA DE AMERICANA**  
**Curso Tecnologia em Gestão Empresarial**

Priscila Alves Terzi

**Inteligência Competitiva em pequenas e médias empresas:**  
**Estudo de caso aplicado na região de Americana e Santa Bárbara D'Oeste, SP.**

Trabalho de Conclusão de Curso desenvolvido em cumprimento à exigência curricular do Curso Tecnologia em Gestão Empresarial, sob a orientação da Prof.<sup>(a)</sup> Me. Cristine do Carmo Schmidt Bueno de Moraes.

Área de concentração: Estratégias.

**Americana, SP**

**2017**

T319i 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.

121f

Monografia (Curso de Tecnologia em Gestão Empresarial) - - Faculdade de Tecnologia de Americana – Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza

Orientador: Profa. Ms. Cristine do Carmo Schmidt Bueno de Moraes

1 Inteligência competitiva I. MORAES, Cristine do Carmo Schmidt Bueno de II. Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza – Faculdade de Tecnologia de Americana

CDU: 658.81

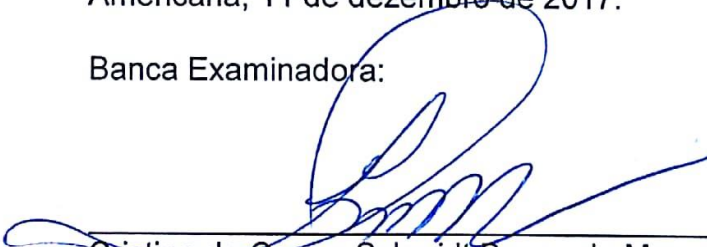
Priscila Alves Terzi

**Inteligência Competitiva em pequenas e médias empresas:  
Estudo de caso aplicado na região de Americana e Santa Bárbara D'Oeste, SP.**

Trabalho de graduação apresentado como exigência parcial para obtenção do título de Tecnólogo em Gestão Empresarial pelo CEETEPS/Faculdade de Tecnologia – FATEC/ Americana.  
Área de concentração: Estratégias


Americana, 11 de dezembro de 2017.

Banca Examinadora:




---

Cristine de Carmo Schmidt Bueno de Moraes.  
Mestre  
Faculdade de Tecnologia de Americana-FATEC



---

Marcos de Carvalho Dias  
Doutor  
Faculdade de Tecnologia de Americana-FATEC



---

Mauro Roberto Schlüter  
Mestre  
Faculdade de Tecnologia de Americana-FATEC

## **AGRADECIMENTOS**

Primeiramente a Deus, por me apoiar nos momentos mais difíceis desta jornada.

À minha orientadora, Prof.<sup>a</sup> Cristine do Carmo Schmidt Bueno de Moraes, pelo acompanhamento, excelente orientação, paciência e amizade.

Ao curso de Tecnologia em Gestão Empresarial, do setor educacional da Faculdade de Tecnologia de Americana, na pessoa de seu coordenador Reydner Furtado Garbero, pelo apoio recebido.

Ao colegiado do Curso de Gestão Empresarial vespertino, pelo apoio e compreensão em momentos difíceis e ao amigo Daniel William, pelo auxílio e dedicação.

Aos professores, Alberto Martins Junior, Marcos de Carvalho Dias, Nelson Luís de Souza Corrêa e Osvaldo Succi Junior pelas sugestões e contribuições no trabalho.

A Adilson Terzi Alves, pelo apoio, incentivo e estar sempre pronto a cooperar.

Aos meus pais e irmãos, pelo apoio, incentivo e compreensão.

Às empresas entrevistadas para a elaboração do estudo, pela contribuição e disponibilidade.

*“Por mais crítica que seja a situação e as circunstâncias em que te encontrares, não te desesperes. Nas ocasiões em tudo inspira amor, nada deves temer. Quando estiveres cercado de todos os perigos, não deves temer nenhum. Quando estiveres sem nenhum recurso, deves contar com todos. Quando fores surpreendido, surpreende o inimigo”.*

*Sun Tzu – A arte da guerra*

## RESUMO

Esta monografia tem como tema a Inteligência Competitiva (IC) aplicada às Pequenas e Médias Empresas (PMEs). A IC tem como objetivo fornecer informações precisas, de forma ágil e confiável aos tomadores de decisões, para que possam antecipar tendências, reduzir riscos, incertezas e buscar oportunidades. Após observar que este tema não costuma ser utilizado por PMEs e por não possuir muitas publicações acerca do assunto, optou-se por realizar um estudo para compreender os motivos que levam as PMEs a não utilizarem a IC como ferramenta que lhes possibilite alcançar vantagem competitiva. Para atender o objetivo, realizou-se o levantamento teórico após escolher livros dos principais autores disponíveis no Brasil sobre o tema IC, complementando com artigos sobre o tema de gestão estratégica. Também realizou-se uma pesquisa qualitativa através de um estudo de caso, no qual foram aplicadas perguntas abertas semiestruturadas por intermédio de entrevistas com os tomadores de decisões de sete empresas das cidades de Americana e Santa Bárbara D'Oeste. Os resultados mostraram que a maioria dos entrevistados possuem um estilo de gestão centralizado e muitos não possuem conhecimento específico sobre gestão estratégica. Além disso, percebeu-se que existe certa acomodação por parte das empresas em buscarem ser líderes de mercado. Por tal motivo, não procuram ferramentas que proporcionem vantagem competitiva, como, neste caso, a IC. Os resultados obtidos foram relacionados ao contexto do referencial teórico para assegurar sua confiabilidade.

Palavras-chave: Estratégias, Inteligência Competitiva, Pequenas e Médias Empresas (PME).

## **ABSTRACT**

This paper has as its theme the Competitive Intelligence (CI) applied to Small and Medium Enterprises (SMEs). CI aims to provide accurate, agile and reliable information to decision makers so that they can anticipate trends, reduce risks, uncertainties and seek opportunities. After noting that this theme is not usually used by SMEs and there are not many publications on the subject. We chose to carry out a study to understand the reasons why SMEs do not use CI as a tool that allows them to achieve a competitive advantage. To meet the objective, the theoretical study was carried out after choosing books from the main authors available in Brazil on the topic CI, complemented with articles on the topic of strategy management. A qualitative research was also conducted by means of a case study, in which, semi-structured open-ended questions, were applied through interviews with decision-makers from seven companies in the cities of Americana and Santa Bárbara D'Oeste. The results showed that most interviewees have a centralized management style and many do not have specific knowledge about strategic management. In addition, it has been noticed that some companies accommodate in their search to become market for that reason do not look for tools that provide competitive advantage, as in this case, the CI. The results obtained were related to the context of the theoretical reference to assure reliability in the analyzed results.

Keywords: Strategies, Competitive Intelligence, Small and Medium-sized Enterprises (SMEs).



## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: O Sistema Competitivo.....	20
Figura 2: Cadeia De Valores de Porter .....	21
Figura 3: Modelo das Cinco Forças de Porter .....	23
Figura 4: Ciclo de Inteligência Competitiva .....	45

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Taxa de sobrevivência de empresas de 2 anos, evolução no brasil .....	55
Gráfico 2: Taxa de sobrevivência de empresas de 2 anos por porte .....	56
Gráfico 3: Distribuição percentual de empreendedorismo por escolaridade .....	59
Gráfico 4: Estilo da tomada de decisão .....	68
Gráfico 5: Importância da informação/conhecimento na tomada de decisão .....	69
Gráfico 6: Facilidade de encontrar informações na empresa .....	70
Gráfico 7: Facilidade de encontrar informações externamente .....	71
Gráfico 8: Tempo disponível para decisões estratégicas .....	71
Gráfico 9: Tempo disponível para decisões diárias .....	72
Gráfico 10: Qualificação dos funcionários que auxiliam na tomada de decisão .....	73
Gráfico 11: Armazenamento das informações .....	73
Gráfico 12: Frequência da tomada de decisão para estipular metas, estratégias e problemas diários .....	74
Gráfico 13: Frequência da tomada de decisões em relação aos concorrentes e o mercado .....	75
Gráfico 14: Frequência da tomada decisão para antecipar oportunidades .....	75
Gráfico 15: Tomada de decisões a partir de pesquisas no ambiente externo .....	76
Gráfico 16: Tomada de decisão para desenvolver novos produtos e serviços .....	76
Gráfico 17: Grau de interferência dos concorrentes .....	77
Gráfico 18: Grau de interferência dos clientes .....	78
Gráfico 19: Grau de interferência da legislação .....	78
Gráfico 20: Grau de interferência da economia .....	79
Gráfico 21: Grau de interferência dos fornecedores .....	79
Gráfico 22: Grau de interferência de novas tecnologias e inovações .....	80
Gráfico 23: Grau de relevância da estratégia de preço .....	81
Gráfico 24: Grau de relevância do pós-venda ao cliente .....	82
Gráfico 25: Grau de relevância da pesquisa de mercado .....	82
Gráfico 26: Grau de relevância da estratégia de vendas .....	83
Gráfico 27: Grau de relevância da estratégia de promoções .....	83
Gráfico 28: Grau de relevância da estratégia de redução de custos .....	84

Gráfico 29: Grau de relevância para investimento em marca, treinamento e qualificação de pessoal .....	84
Gráfico 30: Investimento em inovações, novas tecnologias e equipamentos .....	85
Gráfico 31: Grau de relevância para a estratégia de ampliação do negócio .....	85

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Conceitos e definições de IC.....	32
Quadro 2: Paralelo entre Inteligência Competitiva e Gestão do Conhecimento.....	39
Quadro 3: Localizando a unidade de Inteligência: uma moldura organizacional.....	43
Quadro 4: Características das empresas e dos entrevistados .....	68
Quadro 5: Sobre o conhecimento de termos relacionados a IC.....	86

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

- ABRAIC:** Associação Brasileira dos Analistas de Inteligência Competitiva
- APS:** *Advanced Planning and Scheduling* - sistema de planejamento avançado de produção.
- BI:** *Bussiness Intelligence* – inteligência nos negócios
- CRM:** *Customer Relationship Management* - gerenciamento do relacionamento com o cliente
- ERP:** *Enterprise Resource Planning* - Planejamento dos recursos da empresa
- GEM:** *Global Entrepreneurship Monitor* – Monitor global de empreendedorismo
- IC:** Inteligência Competitiva
- IMD:** *International Institute for Management Development* – Instituto Internacional de Desenvolvimento de Gestão
- KIT:** *Key Intelligence Topics* - Tópicos Fundamentais de Inteligência
- MEI:** Microempreendedor individual
- PEGN:** Pequenas Empresas Grandes Negócios
- P&D:** Pesquisa e desenvolvimento
- PME:** Pequenas e médias empresas
- RH:** Recursos Humanos
- SCIP:** *Strategic and Competitive Intelligence Professionals* – Profissionais de inteligência competitiva e estratégica
- SCM:** *Supply Chain Management* – Gestão da cadeia de suprimentos
- SEBRAE:** Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas empresas
- SENAC:** Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial
- SENAI:** Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial
- TI:** Tecnologia da informação
- WCY:** *World Competitiveness Yearbook* - Índice de Competitividade Mundial

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b>	<b>14</b>
1.2	Metodologia	16
<b>2</b>	<b>INTELIGÊNCIA COMPETITIVA</b>	<b>18</b>
2.1	Inteligência competitiva para o processo decisório e estratégia	18
2.2	Sistema competitivo	19
2.2.1	As Cinco forças de Porter	23
2.2.2	Estratégia e sua relação com a Inteligência Competitiva	27
2.3	Evolução da Inteligência Competitiva	29
<b>3.</b>	<b>INTERFACES RELEVANTES DA INTELIGÊNCIA COMPETITIVA NO CONTEXTO ATUAL DOS NEGÓCIOS</b>	<b>33</b>
3.1	Relevância da IC para o atual contexto socioeconômico	33
3.2	Inteligência Competitiva e Business Intelligence	34
3.3	Inteligência Competitiva e Gestão do conhecimento	37
<b>4.</b>	<b>APLICAÇÃO E OPERACIONALIZAÇÃO DO CONCEITO DE IC</b>	<b>40</b>
4.1	Funcionamento da Inteligência Competitiva	40
4.1.1	Localização hierárquica e organizacional	41
4.2	Ciclo da IC	44
4.2.1	Identificação das Necessidades de Informação	45
4.2.2	Planejamento e direção	47
4.2.3	Armazenamento e processamento de informações	48
4.2.5	Análise e produção	50
4.2.6	Disseminação	50
4.3	Dificuldade de implementação do processo de IC	51
<b>5.</b>	<b>PERFIL DAS PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS NO BRASIL</b>	<b>54</b>
5.1	Perfil do empreendedor de PME	58
5.2	Utilização da estratégia nas PMEs	60
5.3	Aplicação de IC nas PMEs	64

<b>6. ESTUDO DE CASO .....</b>	<b>65</b>
<b>6.1 Coleta de dados .....</b>	<b>65</b>
<b>6.2 Sobre a amostra da pesquisa .....</b>	<b>66</b>
<b>6.3 Apresentação dos resultados .....</b>	<b>67</b>
<b>6.4 Análise dos resultados .....</b>	<b>87</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>95</b>
<b>APÊNDICE.....</b>	<b>102</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O mercado da economia mundial se modifica continuamente e de forma muito rápida. Nesse contexto, as empresas vivenciam um mercado globalizado, no qual a informação se tornou valiosa, sendo capaz de interferir profundamente em seu desempenho, seja de forma positiva ou negativa. Essa nova realidade do mercado mundial obriga os responsáveis por tomar as decisões nas empresas respondam de forma rápida e segura às mudanças do ambiente.

Para atender essa necessidade e se manterem-se competitivos no mercado, os gestores devem ser flexíveis baseando-se em informações consistentes e atualizadas em sua tomada de decisão, para que os riscos enfrentados sejam cada vez menores. Diante dessa perspectiva, as empresas procuram cada vez mais a inteligência competitiva (IC) e, mesmo que muitas vezes seja de forma involuntária, essas empresas estão exercendo a IC para se manter no mercado.

Assim, a acessibilidade às tecnologias atuais oferece diversas informações sobre o mercado, política e os clientes que as empresas pretendem conquistar. No entanto, é preciso saber como analisar essas informações e encontrar as que verdadeiramente podem ajudar na tomada de decisão. Justamente para sanar essa necessidade que é aplicada a (IC), que visa transformar os dados recolhidos em informações de relevância para os tomadores de decisão, ou ainda gerar oportunidades que facilitem a competitividade no mercado de atuação das empresas.

A escolha do tema baseou-se em um questionamento feito pela autora para tentar entender o motivo por que muitas empresas brasileiras de pequeno e médio porte de não utilizam a IC como ferramenta de competitividade, mesmo com as inúmeras vantagens que o tema IC proporciona. Acreditou-se que a maioria das PMEs ainda não desenvolvem este processo, ou não da forma adequada, além de não conhecer o processo de inteligência, assim como muitos profissionais da área de *marketing* ou de setores estratégicos dentro das organizações também não conhecem efetivamente o funcionamento e os benefícios da inteligência competitiva.

O presente estudo é importante para o mundo acadêmico pois demonstra a importância da aplicação da IC para as PMEs, identificando que bons resultados, podem ser obtidos sem a necessidade de grandes investimentos em tecnologia, além



de não existir atualmente material disponível sobre inteligência competitiva, especialmente sobre PMEs.

Este estudo tem extrema relevância para empresários, gestores e profissionais responsáveis pela tomada de decisão e área estratégica. Pois, mostrou como o processo de IC pode ajudar a antecipar as tendências do mercado, proporcionando em vantagem competitiva.

Diversos autores mencionam que a velocidade da mudança das informações exige dos gestores a capacidade se adaptarem ou criarem meios de sanar e minimizar os danos causados por essas modificações externas. O grande problema dos fatores externos, como a política, economia e concorrência, são que as empresas não podem modificá-los, sendo que a melhor saída é se preparar para essas situações e, se possível criar oportunidades (PORTER, 2004; PRESCOTT e MILLER S., 2002; MILLER J., 2002).

Dentro dessa realidade as PMEs sofrem com essas alterações ou tem muita dificuldade quando desejam expandir ou criar oportunidades. Visando ajudar a esclarecer os problemas estratégicos e como as PME o utilizam, o presente trabalho se apoia em técnicas, métodos e processos apoiando-se nos conceitos da Estratégia Competitiva e principalmente a IC, afim de responder questões como: Quais os principais fatores que impedem a utilização da IC em PMEs? Qual a dificuldade enfrentada por essas empresas para implantação do processo de IC? Qual o método utilizado pelas PME atualmente?

Este trabalho teve como objetivo geral de identificar quais os principais fatores que impedem a utilização da inteligência competitiva em pequenas e médias empresas, através da aplicação e análise qualitativa de entrevista com empresas de Americana e Santa Bárbara D'Oeste (SP).

Visando atingir o objetivo geral proposto pelo estudo, definiu-se os seguintes objetivos específicos.

- Conceituar teorias sobre IC;
- Apresentar o perfil das pequenas e médias empresas brasileiras;
- Estudar e levantar os principais modelos teóricos que abordam como as pequenas e médias empresas utilizam suas estratégias para a tomada de decisão;

- Verificar a aplicação da IC em empresas de pequeno e médio porte na região de Americana (SP).

Para o efetivo desenvolvimento dos objetivos específicos em um corpo consistente de análise e argumentação, o presente trabalho encontra-se organizado em seis capítulos, sendo esta introdução o primeiro deles, no segundo capítulo, são conceituadas as teorias sobre a IC; no terceiro capítulo, aprofunda-se a análise da relação entre a IC, o contexto econômico e outros termos tecnológicos, como *Business Intelligence* e gestão do conhecimento; a aplicação e operacionalização do conceito de IC será abordada no quarto capítulo; no quinto capítulo será abordado o perfil das pequenas e médias empresas e, finalmente, no sexto capítulo serão apresentados o estudo de caso realizado com PME nas cidades de Americana e Santa Bárbara D'Oeste (SP), bem como sua análise e considerações finais.

## 1.2 Metodologia

Para o presente trabalho, pretendeu-se examinar os motivos que impedem a utilização da inteligência competitiva dentro das pequenas e médias empresas situadas principalmente na região de Americana (SP). Para entender essa problemática, optou-se por realizar uma pesquisa de campo exploratória e descritiva que, de acordo com Gil (1991, p. 45) “tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses”. Já a pesquisa de campo descritiva, de acordo com Neto e Lima (2012, p. 103), “visa descrever as características de determinada população/fenômeno ou estabelecer relações entre variáveis”. Para este trabalho, as pesquisas exploratória e descritiva proporcionam um estudo abrangente sobre a amostra a ser pesquisada e o problema apresentado.

Para a coleta de dados, Neto, Godinho e Cândido (2012, p. 43) afirmam que “A determinação do tipo de instrumento a ser utilizado depende da necessidade de observar o que será estudado, quem será pesquisado e os objetivos pretendidos”. Assim, para atender às necessidades da referida pesquisa, empregou-se o uso de

entrevistas com perguntas pré-formuladas, contendo perguntas abertas, a fim de obter o maior número de informações sobre o assunto.

Utilizou-se como amostra para a pesquisa as pequenas e médias empresas da região de Americana e Santa Bárbara D'Oeste (SP). Para que uma pesquisa seja satisfatória, é necessário que a amostragem atenda a alguns requisitos. Neste contexto, Neto, Godinho e Cândido (2012, p. 42), destacam que “A construção da amostra não pode ser ao acaso, devendo seguir critérios que possam garantir a representatividade, determinando assim a quantidade de integrantes necessária, bem como sua alocação dentro do estudo”. A fim de atender a esses requisitos, aplicou-se a pesquisa através de entrevistas com proprietários ou cargos que exercem a tomada de decisão em sete empresas de diversos segmentos na região de Americana e Santa Bárbara D'Oeste.

Quanto à fonte de dados, serão utilizados dados primários e secundários, sendo os dados secundários como artigos científicos, dissertações de mestrado, monografias, periódicos, revistas, internet e livros. Para desenvolvimento principal do presente trabalho, será utilizada pesquisa em referências bibliográficas, como livros especializados sobre o tema de inteligência competitiva, *marketing* e estratégia. A importância de um referencial bibliográfico para obtenção de dados é descrita por Marconi e Lakatos (2009, p. 12): “A pesquisa bibliográfica é um apanhado geral sobre os principais trabalhos já realizados, revestidos de importância por serem capazes de fornecer dados atuais relevantes relacionado com o tema”.

Portanto, para o presente trabalho, pesquisou-se sobre a população em questão, que, no caso, são as pequenas e médias empresas brasileiras; e utilizou-se como banco de dados, sites de pesquisas com trabalhos acadêmicos, dentre os quais Sciello, Spell Br, Revista Inteligência Competitiva, e o portal de busca integrada SIBI, que centraliza o material bibliográfico de diversas universidades de prestígio do país. O resultado da consulta realizada nos referidos bancos de dados proporcionou os seguintes resultados significativos: Sciello e Spell Br: não se encontrou nenhum dado; Revista Inteligência Competitiva: foram encontrados cinco artigos científicos; portal de busca integrada SIBI: foram encontrados dois artigos científicos. Desta forma, o resultado obtido evidencia o potencial do referido trabalho em agregar novos estudos e relacionar a IC com as PMEs brasileiras.

## 2 INTELIGÊNCIA COMPETITIVA

Neste capítulo serão apresentados os principais conceitos a respeito da inteligência competitiva, estratégias de mercado, processo decisório e o valor da informação para a organização.

### 2.1 Inteligência competitiva para o processo decisório e estratégia

O mundo está passando por transformações econômicas, políticas e tecnológicas que influenciam todas as classes sociais e, com a globalização, as organizações começaram a se preocupar com o ambiente competitivo em que estão envolvidas, procurando uma avaliação das informações advindas deste, aproveitando as oportunidades e contornando as ameaças identificadas (GOMES e BRAGA, 2004). Portanto, fica evidente a necessidade dos gestores em se manterem atualizados diante do grande fluxo de informações que podem afetar seus negócios ou oportunidades para estar à frente do sistema competitivo.

Para Miller J. (2002), a maioria dos gerentes estão sempre buscando informações a respeito do seu setor de negócios. Por isso, procuram ler jornais sobre economia, seja no âmbito local ou internacional, e mesmo assim, quando uma novidade chega, são consideradas quase sempre notícias de ontem. A maioria deles está sempre conversando com seus clientes procurando *insights*, ou seja, uma intuição que transmita uma nova ideia que os ajude a permanecer no mercado competitivo.

Contudo, pode-se observar que a tomada de decisão está alinhada às informações que os gestores possuem sobre o ambiente de negócios no qual estão inseridos para que possam se fazer a melhor escolha ou elaborar a melhor estratégia. É importante ressaltar ainda que para se manter em um ambiente competitivo é preciso obter uma vantagem competitiva diante de seus concorrentes.

Antes de entender como funciona um ambiente competitivo, é necessário conhecer o significado sobre o que é vantagem competitiva, Michael Porter (1989) conceituou em seu livro *Vantagem Competitiva*, a mesma como sendo os valores que

as empresas conseguem criar com seus clientes, que são maiores que os custos de produção, ou seja, é quanto o cliente está disposto a pagar pelo produto (PORTER, 1989). Porter (1989) ainda afirma que “valor é o montante que os compradores estão dispostos a pagar por aquilo que a empresa lhes fornece [...]”. Criar valor para os compradores que exceda o custo disto é a meta de qualquer estratégia genérica”. (PORTER, 1989, p. 34). Portanto, pode-se concluir que a vantagem competitiva de uma empresa são os diferenciais que ela possui em suas atividades produtivas, agregando assim o valor percebido pelo cliente.

Assim, como possuir um diferencial torna a empresa mais competitiva perante seus concorrentes, o conhecimento sobre ambiente competitivo no qual está inserida é primordial para a elaboração de estratégias eficientes. Para Gomes e Braga (2004), torna-se necessário que a empresa monitore o fluxo de informações do ambiente externo e interno, bem como interagir com os elementos e variáveis envolvidas no sistema competitivo da organização.

## **2.2 Sistema competitivo**

O monitoramento do sistema competitivo é primordial para identificar as variáveis que podem afetar a organização, ou ainda, enxergar oportunidades que forneçam a vantagem competitiva desejada (GOMES e BRAGA, 2004).

No entanto, para se obter bons resultados desse monitoramento, é preciso entender como funciona o sistema competitivo que envolve a empresa, aspecto detectado por Gomes e Braga (2004, p. 18) que percebem que “o conhecimento sobre esse ambiente é fundamental para o processo estratégico no sentido de obter a compatibilidade adequada entre a organização e as forças externas, que afetam seus próprios objetivos”.

Sandman (2002, p. 95) ainda acrescenta que “é preciso entender como funciona o seu setor industrial e a sua própria empresa antes de estar apto a analisar o todo desse setor e os concorrentes diretos”. Assim, de acordo com o autor, é possível compreender a necessidade de conhecer o funcionamento interno, as necessidades e a capacidade da empresa, bem como o setor no qual está inserida.

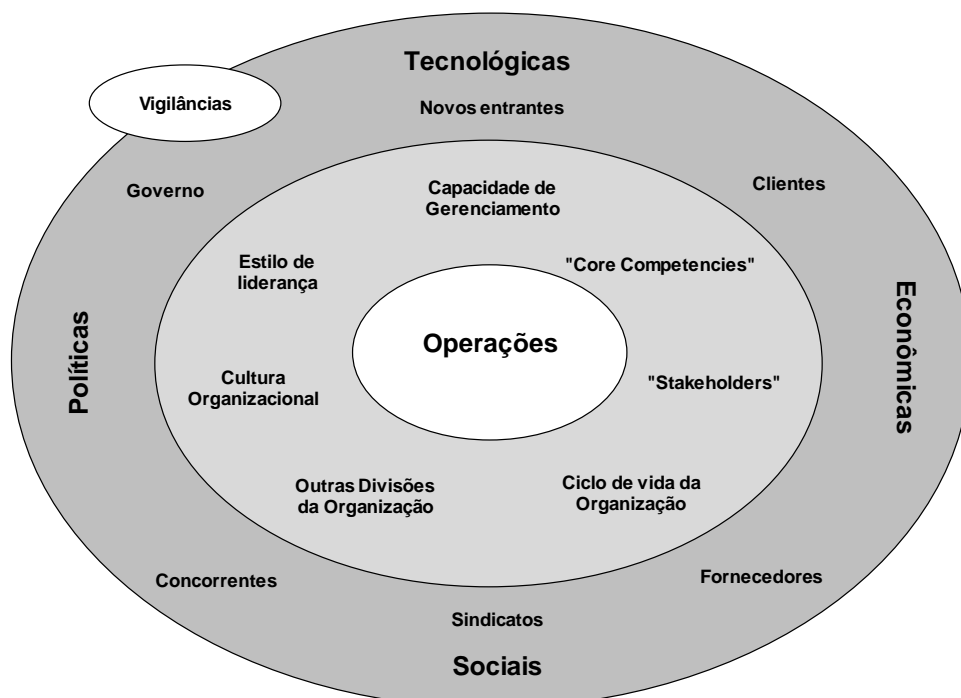
Somente desta forma será capaz de entender o que motiva as ações de seus concorrentes e conseqüentemente tentar prever seus movimentos.

Portanto, para as empresas lidarem com as incertezas e instabilidades do mundo dos negócios, é necessário conhecer todos os elementos que interagem no ambiente competitivo, que estão inter-relacionados e podem afetar a competitividade da organização (COSTA, 2002).

Desta forma, para garantir a vantagem competitiva diante dos elementos que compõem o ambiente de competitividade, escolheu por apresentar o sistema competitivo de Thomas (2000), por ser considerado mais completo em relação aos outros autores e se aproximar dos objetivos da IC.

Neste aspecto, Thomas (2000, tradução nossa) apresenta o sistema competitivo sendo dividido em por três subsistemas: operações, ambiente local e o ambiente externo, apresentado na figura 1. Certo (2003), define o ambiente competitivo de Thomas (2000) como ambiente organizacional no qual é realizada uma análise ambiental “para identificar os fatores ambientais que podem influenciar significativamente as operações organizacionais” (CERTO, 2003, p. 151).

**Figura 1: O Sistema Competitivo**



Fonte: Traduzido e adaptado de Thomas, 2000, p. 9.

De acordo com Thomas (2000), no centro do sistema fica o subsistema operações, definido como o motor de uma empresa, sendo responsável por transformar as matérias-primas em produtos e serviços, incluindo atividades primárias como manufatura, SCM (*Supply Chain Management* – Gerenciamento da cadeia de suprimentos), vendas, *marketing* e atendimento ao consumidor, bem como atividades de suporte, como recursos humanos (RH), pesquisa & desenvolvimento (P&D) e tecnologia da informação (TI). O subsistema de operações é um análogo à cadeia de valores de Porter (1989, p. 43), ilustrado na figura 2.

**Figura 2: Cadeia De Valores de Porter**



Fonte: Porter, 1989, p. 43.

No entanto, de acordo com Certo (2003) o subsistema *operações* descrito por Thomas (2000) é caracterizado por ambiente interno, no qual inclui *marketing*, finanças e contabilidade. Também inclui atividades como planejar, organizar, influenciar e controlar dentro da organização.

Porém, o subsistema *operações* descrito por Thomas (2000) não é independente, sendo influenciado pelo subsistema *ambiente local*, que inclui as características internas da organização, como estilo de liderança, capacidade de

gerenciamento, cultura organizacional, *stakeholders*<sup>1</sup>, ciclo de vida da organização e as core competências da organização, etc. (THOMAS, 2000, tradução nossa).

Continuando, Thomas (2000, tradução nossa) menciona que os subsistemas *operações* e o *ambiente local* são dependentes um do outro e representam a empresa como um todo, além de serem influenciados e dependentes do subsistema *ambiente externo*. O ambiente local pode ser visto como os limites de capacidade da empresa e inclui todas as características que podem afetar um elemento específico. Independentemente do quão bem uma determinada operação é projetada, o ambiente local deve ser compatível e apoiar totalmente qualquer iniciativa para que o sucesso possa ser alcançado.

Thomas (2000, tradução nossa) comenta que ambiente externo possui características que vão além dos seus competidores, como o mercado e indústria, política e econômica, os consumidores, os fornecedores, e até fatores sociais e demográficos. Para este caso, Certo (2003) destaca este nível como Ambiente Geral, que contendo os componentes econômico, social, político, jurídico e tecnológico.

Portanto, para alcançar a vantagem competitiva é necessário elaborar e estudar os elementos do sistema competitivo que devem auxiliar na tomada de decisão e, conseqüentemente, o posicionamento da empresa, conforme afirma Thomas (2000):

A inteligência competitiva é projetada para coletar informações sobre cada elemento do sistema competitivo, mas também para agregar valor, analisando-os independentes, de modo que o efeito geral de qualquer alteração em qualquer elemento possa ser expresso no contexto da posição competitiva da empresa. Assim, a IC se torna útil para auxiliar o processo de tomada de decisão que provavelmente afetará a posição competitiva da empresa. (THOMAS, 2000, p. 8, tradução nossa).

Desta forma, entende-se que a IC fornece informações utilizadas na identificação de oportunidades ou ameaças advindas do sistema competitivo, tornando as empresas capazes de se preparar e adaptar-se às possíveis modificações do ambiente.

Por conseguinte, no mercado competitivo existem inúmeros elementos que se relacionam entre si, determinando o nível de concorrência no mercado em que a

---

<sup>1</sup> *Stakeholders*, segundo Chiavenato (2009, p. 139), “São grupos de interesse que participam direta ou indiretamente do negócio da empresa e que são aqueles que contribuem para o sucesso da empresa ou têm interesses no negócio da empresa”.

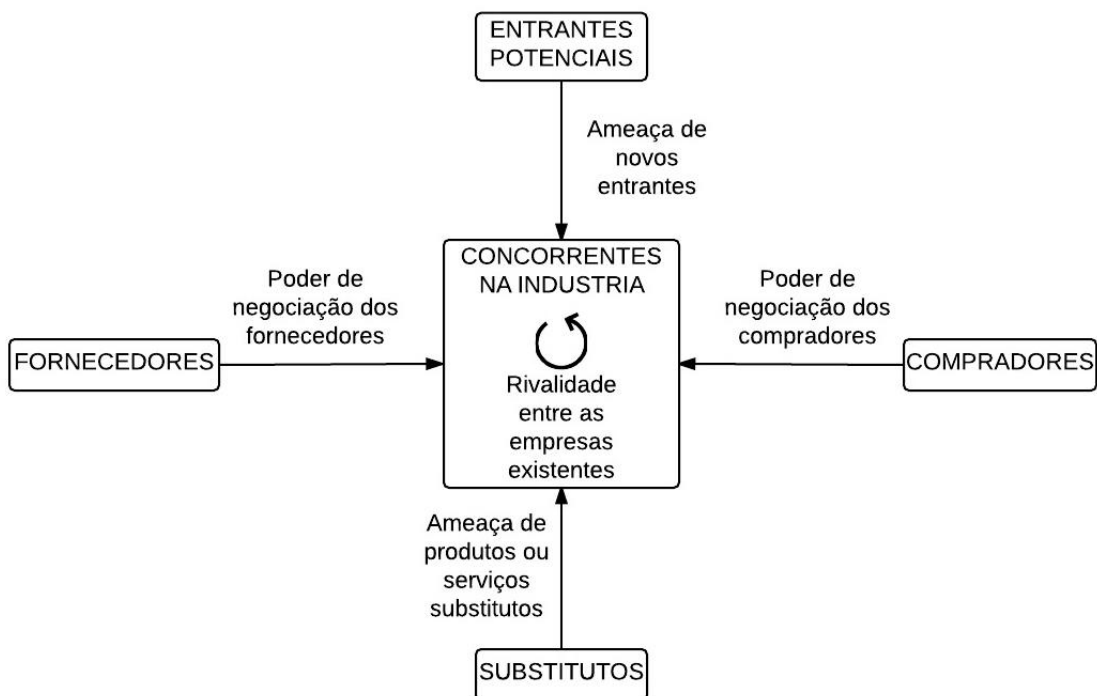


empresa está inserida (LONGENECKER, 1997). Baseado na concorrência que o mercado competitivo exerce, Michel Porter (2004) desenvolveu um modelo que identifica cinco forças que determinam o grau de atividade do setor, conforme apresentado na figura 3. “O conjunto dessas forças determina o potencial de lucro final da indústria, que é medido em termos de retorno a longo prazo sobre o capital investido” (PORTER, 2004, p. 3). O detalhamento das cinco forças de Porter é apresentado no desdobramento do próximo subcapítulo.

### 2.2.1 As Cinco forças de Porter

As cinco forças do modelo de Porter (2004) representam a dinâmica de aspectos que influenciam as decisões do setor de negócios e estão representadas na figura 3 e apresentadas em sequência.

**Figura 3: Modelo das Cinco Forças de Porter**



Fonte: Porter (2004, p. 04).

Para Gomes e Braga (2004), o modelo das cinco forças é de extrema relevância para a análise do ambiente externo, pois identifica os setores e as características dos atores envolvidos.

É uma ferramenta poderosa para analisar a indústria e para desenvolver questões relevantes a serem respondidas sobre o ambiente competitivo por meio da identificação das principais ameaças por ele apresentada; da identificação dos traços dos concorrentes (essa questão também cobre a construção do perfil dos profissionais que trabalham na concorrência); da identificação das necessidades dos clientes; e da análise dos atores que operam no mercado competitivo (GOMES e BRAGA, 2004, p. 52).

O modelo das ‘Cinco Forças’ de Porter (2004) se tornou referência para o ambiente de competição dos negócios e como influência na vantagem competitiva. “O modelo das “Cinco Forças” de Porter é um instrumento valioso na análise setorial e no desenvolvimento de todo tipo de questões e perguntas que é preciso formular com relação ao tema competitividade/concorrência” (SANDMAN, 2002).

Para Porter (2004), clientes e fornecedores são considerados concorrentes, podendo ter maior ou menor importância na relação com a empresa.

As cinco forças competitivas – entrada, ameaça de substituição, poder de negociação dos compradores, poder de negociação dos fornecedores e rivalidade entre concorrentes – refletem o fato de que a concorrência de uma indústria não está limitada aos participantes estabelecidos (PORTER, 2004, p. 5).

Portanto, “Essas cinco forças de mercado determinam conjuntamente a habilidade de uma empresa, seja grande ou pequena, de obter retorno sobre seu investimento” (LONGENECKER, 1997, p. 53).

Ainda nesse contexto, Porter (2004) ressalta que:

Todas as cinco forças competitivas em conjunto determinam a intensidade da concorrência na indústria, bem como a rentabilidade, sendo que a força ou as forças mais acentuadas predominam e tornam-se cruciais do ponto de vista da formulação de estratégias (PORTER, 2004, p. 6).

Além disso, “o entendimento da importância de cada uma dessas forças pode ajudar a prever como a indústria trabalhará e como os concorrentes interagem com cada uma delas” (GOMES e BRAGA, 2004, p. 52).

A seguir, encontram-se com mais detalhes cada uma das cinco forças de Porter (2004).

**i- Ameaça de entrada:** “Novas empresas que entram para uma indústria trazem nova capacidade, desejo de ganhar uma parcela do mercado e frequentemente recursos substanciais” (PORTER, 2004, p. 7). A fim de evitar a ameaça de novos entrantes, Porter (2004), sugere seis principais fontes de barreira de entrada, sendo: Economia de escala, diferenciação do produto, necessidades de capital, custo de mudança, acesso a canais de distribuição, desvantagens de custos independentes da escala e políticas governamentais.

Portanto, a ameaça de entrada depende das barreiras de entrada existentes, no qual se as barreiras são altas, o recém-chegado pode esperar retaliação dos concorrentes na defensiva e, desta forma, a ameaça de entrada será pequena (PORTER, 2004).

**ii- Intensidade da rivalidade entre os concorrentes existentes:** De acordo com Porter (2004, p. 18), “a rivalidade entre os concorrentes existentes assume a forma corriqueira de disputa de posição – com uso de táticas de preços, publicidade, introdução de produtos e aumento dos serviços ou das garantias oferecidas ao cliente”. A rivalidade ocorre porque as ações das empresas podem incentivar a criação de esforços para reprimir tais movimentos competitivos.

As empresas precisam conhecer os seus pontos fortes e fracos para definir em que posição se encontram no mercado, bem como a posição de seus concorrentes, para posteriormente definir as estratégias mais adequadas para conseguir força competitiva. Como afirma Porter (2004, p. 32) em relação ao posicionamento das empresas, “o conhecimento da capacidade das companhias e das causas de suas forças competitivas colocará em destaque as áreas em que a companhia deve enfrentar a concorrência e aquelas em que deve evitá-las”.

Continuando, Rabelo (2002), afirma, sobre a perspectiva do objetivo final das estratégias de Porter (1999): “é se tentar criar uma posição única e mais favorável do que a dos concorrentes, a partir do posicionamento face à concorrência no mercado em que se atua, via a construção de uma vantagem competitiva” (RABELO, 2002, p. 56).

**iii- Pressão dos produtos substitutos:** Todas as empresas em uma indústria estão competindo, de forma ampla, com empresas que produzem produtos substitutos. Os substitutos reduzem os retornos da indústria, limitando os preços e diminuindo os lucros. Além disso, quanto mais atrativo o preço dos substitutos, mais forte será a pressão em relação ao lucro da indústria.

**iv- Poder de negociação dos compradores e fornecedores:** Os compradores competem com a indústria, forçando os preços para baixo, barganhando por melhor qualidade ou serviços e jogando os concorrentes uns contra os outros tudo à custa da rentabilidade da indústria. Já os fornecedores podem exercer poder de negociação sobre os participantes de uma indústria, ameaçando elevar os preços ou reduzir a qualidade dos bens e serviços fornecidos.

Portanto, “mediante o entendimento da importância relativa de cada uma dessas forças, é possível prever de que maneira cada setor industrial irá reagir e como os concorrentes irão interagir no respectivo conjunto” (SANDMAN, 2002, p. 96).

Com isso, faz-se necessário conhecer integralmente todas as forças que envolvem a empresa, para melhor se posicionar entre os competidores, podendo ser ofensiva ou defensiva. “Uma estratégia competitiva efetiva assume uma ação ofensiva ou defensiva de modo a criar uma posição defensável contra as cinco forças competitivas”. (PORTER, 2004, p. 31).

Para Gomes e Braga (2004, p. 52), “sob o ponto de vista da inteligência competitiva, é muito importante olhar além da batalha com os concorrentes. Você precisa reconhecer como as cinco forças externas afetam as ações das organizações concorrentes”.

Neste mesmo contexto, Sandman (2002, p. 96) também afirma que “é extremamente importante conseguir enxergar além da batalha com os concorrentes. É preciso reconhecer até que ponto as cinco forças externas influem sobre as decisões das empresas nos respectivos setores”.

Portanto, as cinco forças de Porter (2004), aliada com a IC, são essenciais para determinar os pontos fortes e fracos da empresa e, diante do cenário do ambiente externo, optar pela melhor posição que possibilite escolher os melhores movimentos estratégicos, antecipando mudança ou a melhor defesa.

### 2.2.2 Estratégia e sua relação com a Inteligência Competitiva

A inteligência competitiva pode criar algumas dúvidas quando comparada à estratégia competitiva, principalmente pelo fato de ambas serem utilizadas pelo setor executivo e abordarem questões do ambiente externo que envolvem a empresa. Porter (2004) afirma que a estratégia competitiva se origina a partir dos fatores externos que podem influenciar o desempenho e funcionamento da empresa, ou seja, que atitudes devem ser adotadas de acordo com as influências do ambiente externo para a empresa que se mantenha na competição do mercado.

O desenvolvimento de uma estratégia competitiva é, em essência, o desenvolvimento de uma fórmula ampla para o modo como uma empresa competirá, quais deveriam ser as suas metas e quais as políticas necessárias para levar-se a cabo essas metas. (PORTER, 2004, p. 26)

Portanto, pode-se afirmar que para a elaboração da estratégia competitiva é necessário obter informação sobre o ambiente em que se está inserida. Porter (2004) e Mintzberg, Ahlstrand, Lampel (2010), consideram como fonte para a criação da estratégia competitiva, as informações, que, na sua maioria, são provenientes dos fatores externos em que onde está envolvida a empresa, como concorrentes, fornecedores e introdução de novos produtos. São esses fatores que determinam o caminho que devem seguir para obter vantagem competitiva.

Contudo, pode-se então afirmar que a informação é um ponto em comum que norteia os princípios da estratégia competitiva e da IC.

A estratégia competitiva também busca utilizar a informação para se parametrizar diante de seus concorrentes. Toda empresa, independente do seu porte, precisa conhecer o seu mercado de atuação e os seus pontos fortes em comparação aos seus concorrentes, a fim de classificar os pontos que precisam ser melhorados e saber se estão à frente dos seus concorrentes. Assim como menciona Porter (2004, p. 49), “A estratégia competitiva envolve o posicionamento de um negócio de modo a maximizar o valor das características que o distingue de seus concorrentes”.

No entanto, mesmo que a estratégia não forneça a vantagem competitiva, acredita-se que seja necessário utilizá-la, principalmente, devido à instabilidade do mercado, a empresa precisa definir as estratégias a serem utilizadas para ser

conduzida no caminho desejado. Além disso, as estratégias ajudam a estabelecer as ferramentas, recursos ou processos necessários para alcançar o objetivo escolhido.

Oliveira (1997, p. 172) define as estratégias empresariais como “O conceito básico de estratégia está relacionado à ligação da empresa e seu ambiente. E nesta situação, a empresa procura definir e operacionalizar estratégias que maximizam os resultados da interação estabelecida”.

Continuando, Oliveira (1997, p. 177) ainda afirma que “Além de ser um instrumento administrativo facilitador e otimizador das interações da empresa com fatores ambientais, as estratégias também tem forte influência para com fatores internos da empresa”. Isso deixa claro que as relações entre as estruturas estabelecidas dentro da empresa devem atender às necessidades que o ambiente externo exige, delimitando as qualificações que serão oferecidas ao mercado.

Para Kotler (1996, p. 87), “A estratégia é um plano de batalha derivado dos elementos de *marketing*, finanças e produção”. Como se pode verificar, a estratégia demanda vários recursos e planejamento que envolve os principais setores de uma empresa. É como a elaboração de um projeto final para alcançar os objetivos traçados.

Ansoff (1993) aborda um lado diferente do contexto de estratégia, mencionando que existe dificuldade na sua utilização, demanda muito dinheiro e tempo para aplicação do seu processo, além de não ocasionar mudanças repentinas na organização, mas que não deixa de trazer resultados positivos. Portanto sua definição de estratégia pode ser entendida como

[...] uma ferramenta potencialmente muito poderosa para lidar com as condições de mudanças que cercam a empresa hoje em dia; mas é complexa, sua introdução é dispendiosa e seu uso é caro. Não obstante, há indícios que ela é compensadora. (ANSOFF, 1993, p. 71).

De fato, a estratégia é ponto determinante para a empresa analisar e definir a melhor maneira de posicionamento referente a várias situações do mercado e perante os próprios departamentos, para assim agir conforme a necessidade imposta para alcançar seus propósitos. No entanto, apesar da estratégia possuir interesses semelhantes à IC, a sua realização ocorre a longo prazo e voltada a missão e valores que orientam a empresa. Já a IC está voltada para uma função de apoio as tomadas de decisões do setor estratégico, ou seja, fornece informações relevantes que servirão de base para os níveis de estratégia dentro da empresa. Como afirma Sawka (2002,

p. 78), “Para que a inteligência possa ter realmente influência no desempenho da companhia, precisa estar posicionada de maneira que lhe seja possível prestar apoio direto às atividades estratégicas quanto processo decisório do dia-a-dia da organização”.

Então, compreende-se que o processo de inteligência competitiva está interligado às estratégias adotadas pelas empresas para atender a necessidade de acompanhar o ambiente externo no qual estão envolvidas, de modo que a sua utilização é feita como uma ferramenta que possibilita auxiliar no processo decisório gerador de estratégias, sendo elas a curto ou longo prazo.

### **2.3 Evolução da Inteligência Competitiva**

Segundo os autores, Eberhardt e Riccarti (2011); Prescott e Miller S. (2002); Miller J. (2002) a inteligência competitiva tem representado o diferencial que capacitou a difusão e aprimoramento dos conhecimentos humanos; o que beneficiou a sua evolução social e agregou qualidade de vida. A evolução da inteligência trouxe ao mundo dos negócios inúmeros benefícios, melhorando a forma de produzir, de gerenciar e vender. Nesse processo de evolução, a inteligência competitiva se destaca por suas técnicas proporcionarem aos seus usuários vantagens ante os diversos concorrentes. No entanto, antes de se oficializar como uma ferramenta de estratégia nas organizações, a IC vem sendo usada ao longo dos anos em diversas áreas, principalmente na área militar. Pode-se constatar que o ato de obter informações sobre seus oponentes em uma guerra, para que assim se possa definir as ações de ataque ou defesa, é similar às técnicas utilizadas pela IC, pois proporciona a vantagem competitiva necessária para antecipar suas ações (EBERHARDT e RICCARTI, 2011; PRESCOTT e MILLER S., 2002; MILLER J., 2002).

Prescott, (2002, p. 18) afirma que “Muitos pioneiros da comunidade de inteligência empresarial são originários de várias organizações governamentais. Eles trouxeram consigo um conjunto de conceitos e visões decantadas ao longo de séculos”. Ainda é possível destacar um notável trabalho exercido por Sun Tzu (2006), um hábil estrategista chinês que influenciou não apenas as táticas bélicas, mas

aquelas que atualmente são usadas como modelo de estratégias de negócios, uma adaptação que se encaixa perfeitamente às necessidades das empresas modernas.

Sun Tzu expressa muito bem a necessidade de conhecer o inimigo; o que, no mundo dos negócios, pode se comparar à importância de conhecer os concorrentes, mesmo que pareça fraco ou inofensivo ao seu negócio. Esse argumento é mencionado no trecho do livro “A arte da guerra”:

Conhece teu inimigo e conhece-te a ti mesmo; se tiveres cem combates a travar, cem vezes serás vitorioso. Se ignoras teu inimigo, as tuas chances de perder e ganhar serão idênticas. Se ignoras e ao mesmo tempo teu inimigo e a ti mesmo, só contarás teus combates por tuas derrotas. (TZU, 2006, pag. 23).

Para Miller J. (2002, p. 25), “A inteligência competitiva trata da análise das informações sobre o mercado e da geração de recomendações para os que decidem dentro das empresas”. O tratamento das informações acaba sendo muito importante, porém, diante do grande volume que os meios tecnológicos fornecem, é necessário saber qual a melhor forma de utilizá-las.

Ao longo dos anos, a tecnologia tornou o mundo cada vez mais conectado e globalizado, exigindo das organizações o aperfeiçoamento das técnicas estratégicas para que pudessem se manter no mercado. O mundo passa diariamente por transformações, sendo econômicas, políticas e sociais, o que exige que as organizações se preocupem com o que está acontecendo ao seu redor. “Com a globalização, as organizações passaram a se preocupar com a competitividade e com a colocação no mercado de produtos com maior qualidade e a um menor preço” (GOMES e BRAGA, 2004, p. 17).

Para Gomes e Braga (2004, p. 28), a “inteligência competitiva é um processo ético de identificação, coleta, tratamento, análise e disseminação da informação estratégica para a organização, viabilizando seu uso no processo decisório”. Entende-se, portanto, neste contexto, que o termo *inteligência competitiva* aborda a forma que as informações são tratadas desde a coleta dos dados até o envio da informação já trabalhada para os gestores encarregados da tomada de decisão.

Mattos e Guimarães (2005, p. 187) definem a IC como



A inteligência competitiva é um processo proativo que conduz à melhor tomada de decisão, seja ela estratégica, seja operacional. É um processo sistemático que visa descobrir forças que reagem os negócios, reduzir riscos e conduzir o tomador de decisão a agir antecipadamente, bem como proteger o conhecimento gerado. (MATTOS e GUIMARÃES, 2005, p. 187).

Em sua abordagem, Kotler (1996, p. 491) em sua abordagem define inteligência como “o sistema de inteligência de *marketing* como a maneira pelo qual os executivos da empresa se mantêm atualizados e informados sobre modificações de condições no macroambiente<sup>2</sup> e no ambiente-tarefa”.

Ainda para Tarapanoff (2006, p. 26) define a IC como “um processo de aprendizado motivado pela competição, fundado sobre a informação, permitindo esta última a otimização da estratégia corporativa em curto e em longo prazo”.

Para Prescott e Miller (2002), a IC é utilizada atualmente pelos estrategistas de gestão. Esses profissionais passaram a coletar, analisar e aplicar eticamente informações sobre concorrentes e a monitorar os acontecimentos do ambiente competitivo com o objetivo de ajudar as empresas a superar concorrentes e descobrir seus potenciais.

Queyras e Quoniam (2006, p 80) definem a IC como “o processo de aprendizagem motivado pela competição, fundada sobre a informação, permitindo esta última a otimização da estratégia da organização a curto e longo prazo”.

A Associação Brasileira dos Analistas de Inteligência Competitiva (ABRAIC) vai um pouco além e agrega a importância de o gestor agir antecipadamente na tomada de decisão, para que, de certa forma, possa prevenir que a empresa seja atingida negativamente ou que possa se beneficiar da antecipação da informação. Portanto, pode-se considerar o contexto a seguir definido pela ABRAIC:

Um processo informal proativo que conduz à melhor tomada de decisão, seja ela estratégica ou operacional. É um processo sistemático que visa descobrir as forças que reagem aos negócios, reduz o risco e conduz o tomador de decisão a agir antecipadamente, bem como proteger o conhecimento gerado. (ABRAIC, S/N<sup>3</sup>).

---

<sup>2</sup> Macroambiente, segundo Porter (1996, p. 63), são fatores “incontroláveis” aos quais as empresas se adaptam por meio da utilização dos fatores “controláveis”: seus compostos de marketing.

<sup>3</sup> S/N – Número de página não definido, por se tratar de citação direta obtida de página do site.

Ainda sobre esse contexto, as vantagens da informação antecipada que a IC pode proporcionar são evidenciadas pelo especialista norte-americano em IC, Leonard Fuld, ao afirmar que “Com a informação antecipada ganha-se vantagem em relação à concorrência, ou, no pior dos casos, atenuasse o impacto do lançamento do produto rival” (FIUZA, 2007, p. 92).

Desta forma, pode-se sintetizar no quadro 1 os conceitos/definições de IC conforme seus autores:

### Quadro 1: Conceitos e definições de IC

<b>Autor ou entidade</b>	<b>Conceito/definição:</b>
Miller J.	“A inteligência competitiva trata da análise das informações sobre o mercado e da geração de recomendações para os que decidem dentro das empresas” (MILLER J., 2002, p. 25).
Gomes e Braga	“Inteligência competitiva é um processo ético de identificação, coleta, tratamento, análise e disseminação da informação estratégica para a organização, viabilizando seu uso no processo decisório” (GOMES e BRAGA, 2004, p. 28).
Mattos e Guimarães	A inteligência competitiva é um processo proativo que conduz à melhor tomada de decisão, seja ela estratégica, seja operacional. É um processo sistemático que visa descobrir forças que reagem os negócios, reduzir riscos e conduzir o tomador de decisão a agir antecipadamente, bem como proteger o conhecimento gerado. (MATTOS e GUIMARÃES, 2005, p. 187).
Tarapanoff	A inteligência competitiva é um processo de aprendizado motivado pela competição, fundado sobre a informação, permitindo esta última a otimização da estratégia corporativa em curto e em longo prazo (TARAPANOFF, 2006, p. 26).
Prescott e Miller	A IC é o ato de coletar, analisar e aplicar eticamente informações de concorrentes e monitorar os acontecimentos do ambiente competitivo, com o objetivo de ajudar as empresas a superar concorrentes e descobrir seus potenciais. (PRESCOTT e MILLER, 2002).
Queyras e Quoniam	A IC é como processo de aprendizagem motivado pela competição, fundada sobre a informação, permitindo esta última a otimização da estratégia da organização a curto e longo prazo (QUEYRAS e QUONIAM, 2006, p. 80)
ABRAIC	Um processo informal proativo que conduz à melhor tomada de decisão, seja ela estratégica ou operacional. É um processo sistemático que visa descobrir as forças que reagem aos negócios, reduz o risco e conduz o tomador de decisão a agir antecipadamente, bem como proteger o conhecimento gerado. (ABRAIC, S/N ).

Fonte: elaboração própria.

### **3. INTERFACES RELEVANTES DA INTELIGÊNCIA COMPETITIVA NO CONTEXTO ATUAL DOS NEGÓCIOS**

Os mercados mundiais exigem cada vez mais técnicas e métodos capazes de lidar com o grande fluxo de dados que percorrem o mundo. Neste contexto, a IC se torna ainda mais eficiente quando auxiliada por ferramentas tecnológicas, ajudando o processo de IC ser mais rápido e garantir a vantagem competitiva.

#### **3.1 Relevância da IC para o atual contexto socioeconômico**

O fluxo rápido de informações no mundo atual exige que as empresas desenvolvam uma competência diferenciada para se manter no ambiente competitivo em que estão inseridas. De acordo com a ABRAIC, a rotatividade de informações gera um ambiente de incertezas, dificultando os tomadores de decisão a se basearem em informações autênticas, aumentando a possibilidade de decisões errôneas que prejudiquem a organização.

O ambiente globalizado e os avanços tecnológicos estão provocando mudanças rápidas no ambiente competitivo nunca visto antes no mercado. Esse ambiente de incertezas dificulta a tomada de decisão, principalmente no que diz respeito ao longo prazo. Em muitas indústrias uma decisão errada pode levar a falência da organização. (ABRAIC, S/D).

Para sobreviver a esse ambiente, é necessário que as empresas estejam à frente de seus concorrentes e antecipem possíveis ações que ocorram no mercado que possam prejudicá-las. E a inteligência competitiva surge para ajuda-las a enfrentar essas situações da melhor maneira.

No Brasil, a inteligência competitiva surge, de acordo com Silva (2007), por necessidade do Instituto Nacional Tecnológico (INT-órgão público federal de administração direta, ligado ao Ministério de Ciência e Tecnologia, na década de 1990) de utilizar uma nova metodologia estruturada que permitisse fazer monitoramentos tecnológicos. Após parceria com unidades da França, surgiu no Brasil o curso de especialização em inteligência competitiva (CEIC), em 1997.

A inteligência competitiva começa a se desenvolver após a criação da ABRAIC, em 2000. Após sua criação, tiveram início seminários e estudos sobre a área. No entanto, são poucas as ferramentas tecnológicas disponíveis no Brasil e no mundo, embora nos últimos anos tenha havido um crescimento de empresas que procuram implantar a inteligência competitiva. (ABRAIC, S/D).

Portanto, pode-se concluir que a IC é essencial para o desempenho da empresa, independente do seu setor de atuação e do seu tamanho, já que os executivos e/ou proprietários sempre terão que tomar decisões importantes. Kolb e Miller J. (2002, p. 269) afirmam que “A IC é mais do que simplesmente uma atividade, mais do que uma moda passageira de uma matéria de administração: trata-se de um processo, de uma maneira de pensar”.

Diante dos diversos argumentos aqui apresentados, a autora acredita que a IC é essencial para o mundo dos negócios e pode ser determinante para o sucesso de uma empresa. Conclui-se que é preciso difundir ainda mais esse processo nas empresas brasileiras, nas quais tal ferramenta é pouco conhecida ou utilizada sem conhecimento adequado; daí a importância de abranger seus estudos no presente trabalho.

### **3.2 Inteligência Competitiva e *Business Intelligence***

Sistemas de tecnologia da informação (TI) estão presentes em qualquer ambiente de trabalho. A familiaridade com os *softwares* e o fato da maioria das pessoas poderem utilizá-los tornou a maioria das informações digitais, o que apresentou um extraordinário crescimento graças à expansão de recursos tecnológicos e da internet (HOHHOF, 2002).

Para auxiliar no tratamento do grande volume de dados utilizados no desenvolvimento da IC surgiu um conjunto de ferramentas da área da TI chamada de *Business Intelligence* - inteligência de negócios (BI)-, que de acordo com Quirici (2011, p. 106), “permite o processamento da coleta, a organização, análise, o compartilhamento e monitoramento das informações da inteligência competitiva”.

O *Institute of Data Consulting* – IDC (*apud* GOMES e BRAGA, 2004, p. 28) define BI “como uma interação de tecnologias para capturar, armazenar, analisar e prover acesso aos dados corporativos de uma organização. É um ambiente onde estão integradas ferramentas de *data warehouse*, *datamining* etc.”.

Nesse contexto, Hohhof (2002), complementa que a BI utiliza

Ferramentas analíticas sofisticadas, como redes neurais, modelagem de previsão, links de análises visualização e árvores de decisão possibilitam a pessoas sem informação técnica pesquisar padrões e relacionamento anteriormente ignorados entre os dados (HOHHOF, 2002, p. 175).

Apesar de existir elementos que utilizam BI como sinônimo de IC, é preciso destacar que não são a mesma coisa. A ABRAIC (S/D) é categórica ao afirmar que a 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 (S/A) define que

A *Business Intelligence* na maioria das vezes está sendo empregado pelas empresas de tecnologia como conjunto de ferramentas utilizadas para auxiliar nos negócios tais como: *data warehouse*, *data mining*, CRM, ferramentas OLAP e outras. 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. (ABRAIC, S/A).

Para Gomes e Braga (2004, p. 28), também relacionam a BI como ferramenta de trabalho para a IC, definindo aquela como “um ambiente tecnológico e que o processo de inteligência competitiva utilizará as ferramentas contidas nesse ambiente e definidas para tipo de organização”.

Com isso, Quirici (2011) revela que os profissionais que trabalham com IC devem utilizar ferramentas específicas, uma vez que os sistemas de inteligência envolvem coleta e análise de largas quantidades de dados desestruturados. No entanto, quando um programa de BI é implementado, deve-se responder a inúmeras questões, tais como: questões de alinhamento de metas, questões de base, custos de riscos, cliente e *stakeholders*, métricas relacionadas, mensuração metodológica e resultados relacionados.

Contudo, pode-se compreender que as ferramentas oferecidas pelo BI agregam muita agilidade no desenvolvimento do processo de IC e garantem maior confiabilidade no gerenciamento dos dados. Gomes e Braga (2004) ressaltam que

A tecnologia da informação apoia todas as etapas de um processo de inteligência competitiva. [...] ela organiza o fluxo de informação e o auxilia nos principais objetivos do sistema de IC: alertar para possíveis oportunidades e ameaças, apoiar o processo de decisão estratégica, avaliar e monitorar os concorrentes, a indústria e as tendências políticas e sociais e apoiar o planejamento e o processo estratégicos (GOMES e BRAGA, 2004, p. 91).

Para Quirici (2011), com a utilização da BI “ocorre uma melhora progressiva na qualidade e na performance do processo de tomada de decisão com a redução gradativa de riscos de erros por falta de informação” (QUIRICI, 2011, p. 106).

Dentre as ferramentas de TI associadas aos sistemas de BI destacam -se as de mineração e armazenagem de dados, ou seja, no inglês, *data mining* (mineração de dados) e *data warehouse* (depósito de dados), que são compostas por “um conjunto de técnicas que envolvem métodos matemáticos, algoritmos e heurística para descobrir padrões e regularidades em grandes grupos de dados” (QUIRICI, 2011, p. 107).

Mattos e Guimarães (2005) relacionam alguns modelos de *softwares* que lidam com tarefas específicas da cadeia de suprimentos, como por exemplo, o *Warehouse Management Systems* (WMS), que supervisiona o uso do trabalho e equipamentos no centro de distribuição.

Outro tipo de *software* é o *Transportation Management Software* (TMS), que coordena transportes que entram na empresa e requisitos de entrega e seleciona transportadores. O *Advanced Planning and Scheduling* - sistema de planejamento avançado de produção (APS), permite aos fabricantes e varejistas medir a demanda de inventário de entrada e saída. Os *softwares* integrados (suítes) terão de ser ligados a sistemas existentes, particularmente ao *enterprise resource planning* - Planejamento dos Recursos da Empresa (ERP) -, que historicamente tem supervisionado as finanças e manufaturas nas corporações.

Portanto, a utilização das ferramentas associadas a BI é extremamente importante para as empresas que lidam com grande quantidade de informações, pois agiliza o processo de organização e armazenamento.

Contudo, pode-se concluir que de acordo com Petrini, Freitas e Pozzebon (2006) existem duas grandes diferenças entre IC e BI, sendo que BI é a fonte de dados que controlam a empresa, trabalhando assim de forma estruturada. Para a IC, o foco está na obtenção de informações das fontes externas que envolvem a empresa, sendo de forma não-estruturados. Desta forma, BI trabalha de forma mais quantitativa e a IC de forma mais qualitativa.

Petrini, Freitas e Pozzebon (2006) ainda salientam que para o sucesso de um sistema de inteligência é necessária uma combinação entre as pessoas e a tecnologia, como afirma Fuld (1995, *apud* PETRINI, FREITAS e POZZEBON, 2006, p. 13), “sistemas de inteligência têm, independente do potencial das aplicações informáticas, um teor sobretudo humano”. Portanto, o fator humano é essencial para a interpretação dos dados e informações gerados pelos sistemas informatizados, que por sinal, são de grande ajuda a esses profissionais que necessitam cada vez mais de agilidade e confiabilidade nas informações que serão analisadas, garantindo a tomada de decisão mais eficiente e com grandes chances de sucesso.

### **3.3 Inteligência Competitiva e Gestão do conhecimento**

De acordo com Barclay e Kaye (2002, p. 182), “o conhecimento existente nas pessoas, processos e produtos de uma organização passou a ser visto como um ativo competitivo fundamental”. De fato, Peter Drucker (1993, p. 43 *apud* Barclay e Kaye 2002, p. 182), descreve o conhecimento como “o único recurso atual de verdadeira importância”. Essa citação se confirma diariamente diante do grande fluxo de informações que são geradas, evidenciando que quem possui o conhecimento detém o poder diante dos seus concorrentes, como confirma Barclay e Kaye (2002, p. 182): “Na economia globalizada altamente competitiva, o conhecimento – e a maneira pela qual você o adquire e administra, especialmente em um meio digital – pode ser a diferença entre ser o vencedor e o derrotado”.

A busca pelo conhecimento e o tratamento dado são pontos em comum entre a gestão do conhecimento e a IC, como afirma Quirici (2011, p. 87): “A princípio,

ambas têm como objetivo proporcionar conhecimento e informação para as pessoas certas no momento certo”.

No entanto, a ABRAIC levanta algumas diferenças entre a IC e a gestão do conhecimento, como:

A inteligência competitiva está mais voltada para a produção do conhecimento referente ao ambiente externo da empresa. Entretanto cabe salientar que a implantação da gestão do conhecimento nas empresas facilita a atuação da área de inteligência competitiva e vice-versa. (ABRAIC, S/A).

Portanto, pode-se compreender que a IC está voltada à produção do conhecimento que se refere aos acontecimentos externos da empresa, enquanto que a gestão do conhecimento se preocupa em gerir os conhecimentos internos que a empresa produz, de forma que ambas se complementam.

Quirici (2011) ressalta algumas diferenças na missão dos profissionais de IC e de gestão do conhecimento:

A missão dos profissionais da IC em uma organização inclui a aquisição, análise, interpretação e encaminhamento de informações aos executivos. Já a missão dos profissionais de gestão do conhecimento concentra-se em identificar, classificar, organizar e encaminhar conhecimentos úteis às áreas da organização responsáveis pela tomada de decisões, análise das necessidades do setor e solução de problemas (QUIRICI, 2011, p. 87).

Portanto, pode-se compreender que a gestão do conhecimento busca promover o desempenho global da organização com base no gerenciamento do conhecimento. Já a IC busca as tendências de mercado, cenários e, através do monitoramento, desenvolver as estratégias e agregar valor à informação, visando o crescimento da empresa.

Para complementar as diferenças entre IC e gestão do conhecimento, Quirici (2011) disponibiliza um paralelo entre os objetivos, foco, resultados e importância no processo de inovação de cada uma das duas abordagens (Quadro 2). Para o autor Quirici (2011), a IC e gestão do conhecimento estão ligadas diretamente ao desenvolvimento da inovação dentro da empresa, pois a inovação pode garantir a vantagem competitiva e desenvolvimento do potencial da empresa.



## Quadro 2: Paralelo entre Inteligência Competitiva e Gestão do Conhecimento

Abordagem	Inteligência competitiva	Gestão do conhecimento
Objetivos	Manter ou criar vantagens competitivas a partir da obtenção e uso de informações estratégicas	Promover inovação a partir do estímulo ao potencial presente na organização e da circulação do conhecimento.
Foco	Identificar ameaças e oportunidades do ambiente externo (estratégias competitivas da organização)	Identificar forças e fraquezas no ambiente interno (capital intelectual da organização)
Principais resultados	Vantagens competitivas	Desenvolvimento da capacidade de inovar da organização
Importância na gestão de inovação	Ações em rede voltadas para a identificação das competências externas e para mudanças no ambiente de atuação da empresa	Ações em rede voltadas para a melhoria do potencial interno de produção e modificação de conhecimento da empresa

Fonte: Quirici (2011, p. 89)

Portanto, fica claro entender que o fato da IC estar voltado ao estudo do ambiente externo e a gestão do conhecimento, por sua vez, em aprimorar o desenvolvimento interno da organização, pode-se dizer que ambas se complementam, como menciona Barclay e Kaye (2002, p. 192) “Quando as melhores práticas e tecnologias de gestão do conhecimento e as funções de inteligência se combinam, fatos interessantes começam a acontecer”.

Quirici (2011) posiciona-se sobre a complementaridade referente à IC e à gestão do conhecimento, mencionando que:

Os dois processos funcionam como geradores e compartilhadores de informação, conhecimento e inteligência. O primeiro fortemente voltado a alimentar de informações a tomada de decisão e o segundo, em gerenciar, processar e gerar conhecimento interno para a organização. Assim, os dois processos são rigorosamente complementares e sinérgicos (QUIRICI, 2011, p. 89-90).

Desta forma, diante do grande número de informações que são geradas diariamente, faz-se necessário utilizar a IC acompanhada da gestão do conhecimento, visto que tais processos são necessários para colher, gerenciar, organizar e armazenar as informações dispostas no ambiente externo e interno à organização, para que produza a vantagem competitiva e a inovação suficiente para se manter no mercado.

## 4. APLICAÇÃO E OPERACIONALIZAÇÃO DO CONCEITO DE IC

Após perceber a necessidade da implantação da IC, faz-se necessário entender como funciona o processo de implantação, ou seja, a estrutura necessária para suportá-la, assim como os componentes do ciclo da IC. As análises desses dois fatores podem ser primordiais para o alcance do sucesso desejado na implantação e utilização da IC.

### 4.1 Funcionamento da Inteligência Competitiva

Prescott (2002), cita quatro lições que podem auxiliar as empresas no processo de implementação de seus esforços de IC, como: lição 1: Programas de IC exigem um papel claramente articulado que decorre do processo de (re) conhecer as necessidades de informações dos integrantes da organização; lição 2: O conjunto dos resultados de um programa de IC deve ser disseminado oportunamente, apresentando implicações acionáveis e sendo visto como merecedor de credibilidade e confiança; lição 3: Nas organizações, uma cultura impulsionada pela inteligência é construída passo a passo, uma pessoa de cada vez, com aprimoramento do trato de informações, formação de redes de contato e facilitação do fluxo de informações; lição 4: A evolução dos programas de IC é um fenômeno natural impulsionado pelas necessidades da empresa, *feedback* e por técnicas de melhoria da qualidade.

Referente à lição 1, no qual são mencionadas as necessidades encontradas nas empresas, Herring (2002), cita três categorias funcionais em que a maioria das empresas podem ser enquadradas quando o assunto são as necessidades de inteligência, sendo elas:

- Decisões e ações estratégicas, incluindo o desenvolvimento de planos estratégicos e estratégias.
- Tópicos de alerta antecipados, incluindo iniciativas dos concorrentes, surpresas tecnológicas e ações do governo.
- Descrição dos principais atores encontrados no mercado específico, incluindo concorrentes, clientes, fornecedores, órgãos reguladores e parceiros potenciais. (HERRING, 2002, p. 279).

A identificação das necessidades é muito importante, pois exigem diferentes tipos de operação. Como explica Herring (2002), no caso dada inteligência apoiada, a decisão exige, de modo geral, tanto análise de negócios quanto análise de inteligência, focando na coleta de fontes secundárias e fontes humanas. Para a inteligência destinada a proporcionar alertas antecipados, depende fundamentalmente da coleta de fontes humanas, sinalizando para a empresa possíveis desenvolvimentos futuros para os quais deve estar preparada. Já a inteligência voltada a atores, toma em geral a forma de perfis analíticos, estando por vezes voltada para questões específicas dos usuários ou ações planejadas.

A definição de tais objetivos pode ser importante também para a definição do tipo de inteligência que será adotado. De acordo com Miree e Prescott (2002, p. 248), “O campo da inteligência separou, conceitual e operacionalmente, a inteligência estratégica da inteligência tática<sup>4</sup>”. Nesse caso, “os profissionais se concentram em uma ou em outra e estabelecem metodologias independentes para os dois segmentos” (MIREE e PRESCOTT, 2002, p. 248). Continuando, Miree e Prescott (2002), consideram lamentável essa separação, pois existe uma sinergia entre esses dois tipos de inteligência e estão procurando sempre entender e explorar essa ligação entre os tipos de inteligência.

Portanto, os resultados da IC dependem de como for implantada. O que exige a definição das necessidades no qual a IC deve atuar da empresa. Desta forma, será possível estabelecer os caminhos a seguir e os setores que a IC deve atender.

#### **4.1.1 Localização hierárquica e organizacional**

Para o sucesso no desenvolvimento do processo de IC é preciso estar atendo à localização organizacional, como afirma Laackman, Saban e Lanasa (2002, p. 229): “A localização dos programas de IC é importante, porque muitas vezes influi nas relações hierárquicas, nos orçamentos e nos tipos de projetos executados”.

---

<sup>4</sup> Inteligência estratégica: voltada para decisões referentes ao futuro, de longo prazo; Inteligência tática: voltada para decisões do presente, de curto prazo; ambas dependem em grande parte do lugar que o funcionário ocupa na hierarquia da empresa. (MIREE e PRESCOTT, 2002).

Gomes e Braga (2004, p. 46) complementam afirmando que “o ponto mais importante é que esse sistema deve estar localizado o mais perto possível do tomador de decisão, ou seja, não deve haver nenhum tipo de burocracia que atrapalhe o relacionamento”.

Para Swaka (2002, p. 67) “é cada vez maior o número de empresas que preferem localizar seu programa de inteligência no âmbito de vendas e *marketing*, departamento financeiro, operações e outras funções corporativas. Gomes e Braga (2004), também acreditam a IC deve estar ligada a esses departamentos dentro da organização, já que a mesma precisa de informações internas sobre esses setores sem nenhum problema.

Além disso, “ao contrário do que se costuma pensar, a localização do sistema deve ser bem visível dentro da organização, pois, desta forma, não haverá dúvidas quanto à legalidade e à ética de suas atividades” (GOMES e BRAGA, 2004, p. 46).

Os objetivos a serem cumpridos pela IC dentro da empresa podem determinar sua localização junto aos departamentos, ou seja, pode existir a necessidade de estender a IC em diversos níveis dentro da empresa. Na visão de Swaka (2002):

As empresas deixaram de adotar e consolidar sistemas de inteligência exclusivamente para suprir necessidades estratégicas [...] e cada vez mais as questões táticas – entre elas as do apoio a área de vendas direto ao mercado, acompanhado das regulamentações governamentais e das mutantes necessidades dos consumidores - surgem na lista de carência de um grande número de companhias (SWAKA, 2002, p. 68).

A decisão de optar por utilizar a IC em mais de uma necessidade, exige que a empresa adapte sua estrutura organizacional para atender as demandas do sistema de IC. Dentre os tipos de estruturas organizacionais, Swaka (2002) conceitua que:

As opções organizacionais que as empresas encontram mais seguidamente são sistemas altamente centralizados que se reportam exclusivamente, a uma entidade corporativa, sistemas descentralizados, que normalmente incorporam múltiplas unidades de Inteligência servindo a vários dos componentes organizacionais, e sistemas híbridos, que combinam aspectos das duas opções anteriores. (SWAKA, 2002, p. 71).

O quadro número três, elaborado por Swaka (2002), combina os fatores determinantes e opções organizacionais, que proporcionam um esquema para que o programa de inteligência tenha condições para orientar suas decisões quanto ao melhor posicionamento, mas que não é aplicável a toda e qualquer situação.

**Quadro 3: Localizando a unidade de Inteligência: uma moldura organizacional.**

	<b>Estratégicas x Táticas</b>	<b>Estrutura organizacional corporativa</b>	<b>Centro da tomada de decisões</b>
<b>Centralizada</b>	Peso maior no foco estratégico	Equipe corporativa forte	Pouca delegação de autoridade
<b>Descentralizada</b>	Peso maior no foco tático	UEN <sup>5</sup> de elevada autonomia	Completa delegação de autoridade
<b>Híbridas</b>	Mix de necessidades estratégicas e táticas	Divisão de poder entre a corporação central e suas equipes organizacionais	Tomada de decisões por consenso

Fonte: Swaka (2002, p. 71)

Prescott (2002) aponta alguns requisitos que podem ser levados em consideração na hora de decidir se a empresa deve adotar um sistema centralizado ou descentralizado.

Em uma empresa diversificada, os negócios que têm os mesmos clientes/concorrentes e compartilham recursos precisam centralizar seus programas de IC. Mas se há poucos pontos em comum entre negócios, as unidades de IC devem compartilhar melhores práticas, mas não centralizar seus programas (PRESCOTT, 2002, p. 23).

Contudo, os programas de IC precisam de muita atenção no seu processo de implantação, observando as necessidades da empresa e os tipos de negócios que são desenvolvidos para que a IC fique alinhada aos seus objetivos e possa contribuir positivamente com os resultados.

Desta forma, vale ressaltar que “uma área de inteligência, quando bem posicionada, funcionará como uma força integradora dentro da empresa já que utilizará recursos informacionais e pessoais de diversos departamentos, bem como direcionará melhor as informações” (GOMES e BRAGA, 2004, p. 46).

Ainda levando em consideração a sua implantação, deve-se observar alguns requisitos dos quais as empresas devem dispor para o sucesso da IC. “Esses requisitos dividem-se em quatro amplas categorias: acesso ao processo decisório,

<sup>5</sup> UEN: Unidade Estratégica de Negócios (SWAKA, 2002, p. 68).

visibilidade, ligação com os demais setores da organização e estímulos” (SWAKA, 2002, p. 74).

Portanto, o sucesso do sistema de IC depende do quanto a empresa está disposta a entender seus processos e pesar a comparação de suas necessidades, seja de inteligência estratégica ou tática, pois atualmente não pode determinar que a IC presta auxílio apenas para o planejamento estratégico; sua utilização é satisfatória em diversos locais dentro da empresa, deixando de existir unanimidade na escolha de seu local.

Desta forma, para que tenha influência no desempenho da organização, a IC precisa estar localizada de maneira que apoie as atividades estratégicas e ao processo decisório do dia-a-dia da organização (SWAKA, 2002).

## 4.2 Ciclo da IC

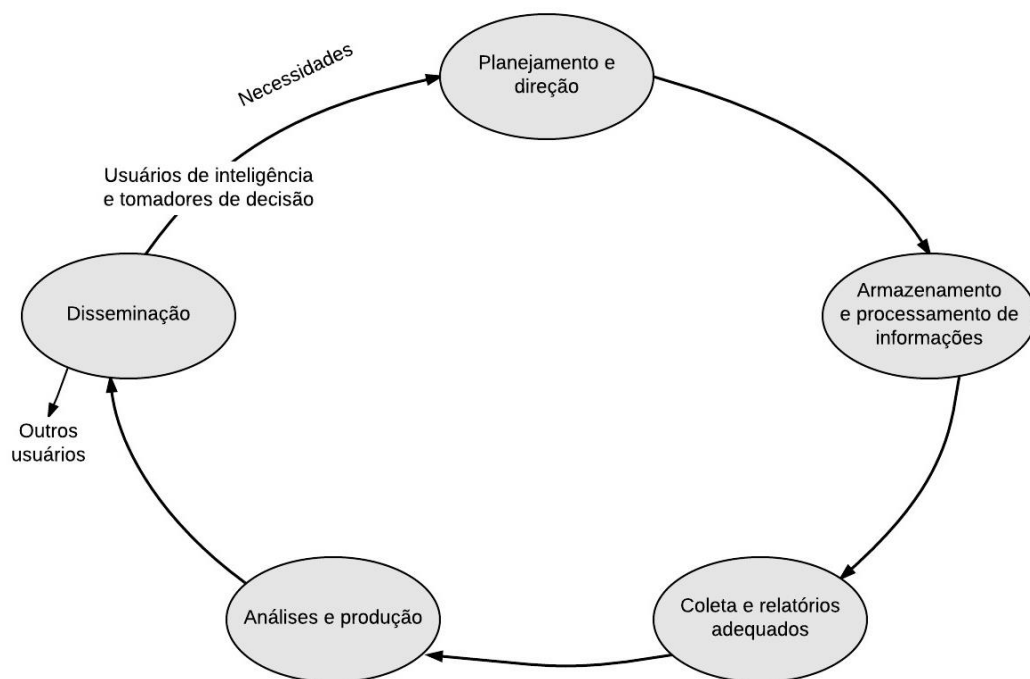
De acordo com Gomes e Braga (2004), para que um sistema de inteligência competitiva funcione corretamente, proporcione a rentabilidade desejada e corresponda com as expectativas exigidas pelas empresas, é necessário que sua implantação ocorra corretamente. Portanto, deve-se preparar a empresa para receber e implantar o processo de IC

Por ser um sistema com enfoque diferente dos sistemas tradicionais da empresa, é necessário preparar a organização para que as atividades de inteligência competitiva não sejam mal interpretadas ou interrompidas. Partindo do objetivo do sistema, que é fornecer informação estratégica de alto nível (isto é, informação analisada) para apoiar o processo de tomada de decisão, devemos conhecer a organização e fazer com que ela conheça o sistema que vai ser receber. (GOMES E BRAGA, 2004, p. 44).

O sistema de inteligência competitiva, segundo visão de MARCEAU e SWAKA (2002) geralmente compreende em cinco etapas que, baseadas nas necessidades da empresa são definidas como: planejamento e direção, armazenamento e processo de informações, coleta e relatório adequados, análises e produção e, por fim, disseminação.

No entanto, para obter bons resultados é fundamental que o ciclo da IC funcione de forma sistêmica e continua permanecendo dentro da organização, além de não acelerar o processo e nem deixar de desenvolver todas as etapas, pois cada fase necessita e agrega valor nas demais. (MARCEAU e SWAKA, 2002). A figura 4 identifica as operações básicas do ciclo de IC proposto por Marceau e Swaka (2002), que serão abordados ao longo deste subcapítulo.

**Figura 4: Ciclo de Inteligência Competitiva**



Fonte: Marceau e Swaka (2002, p. 183)

#### 4.2.1 Identificação das Necessidades de Informação

A preparação da empresa envolve alguns passos que devem ser seguidos, como a missão que a IC terá dentro da empresa ou as necessidades que devem ser atendidas. Portanto, para Miller J. (2002, p. 37) "Na primeira fase, a equipe de inteligência identifica as necessidades dos responsáveis pelas principais decisões da empresa". No entanto, é importante ressaltar que alguns autores não relacionam a

etapa de identificar as necessidades da empresa como um elemento do ciclo de IC, porém, estão embutidas no seu desenvolvimento e têm grande importância no resultado final. Por isso, o presente trabalho apresentará como uma fase do ciclo de IC.

Marceau e Swaka (2002, p. 184) também consideram a mesma importância referente a primeira etapa, onde mencionando que “sistemas de inteligência bem-sucedidos são, por definição, orientados pelas necessidades e devem gerar resultados que atendam explicitamente às solicitações dos tomadores de decisões”. Gomes e Braga ainda reforçam essa ideia e afirmam que devem ser aplicadas na preparação da empresa antes do processo se iniciar, de modo que esteja evidente o propósito que devem desempenhar.

A definição clara dos objetivos, isto é, das informações que o sistema pretende buscar necessárias à tomada de decisão, do usuário a quem se destina e de que tipo de inteligência você espera desenvolver são fatores chaves para o sucesso do sistema” (GOMES e BRAGA, 2004, p. 44).

Portanto, fica claro que definir os objetivos e propósito da IC são de extrema importância, pois se mal interpretados podem não alcançar o objetivo necessário, o que posteriormente poderá interferir no julgamento negativo sobre os resultados adquiridos.

De acordo com Herring (2002), para evitar erros futuros e levar a informação necessária aos tomadores de decisão, os profissionais de inteligência competitiva podem usar os Tópicos Fundamentais de Inteligência (KIT - *Key Intelligence Topics*). No processo de KIT, são realizadas entrevistas com os tomadores de decisão da empresa que proporcionam o foco e desenvolvimento de ações necessárias por parte dos profissionais de IC para atender as necessidades estabelecidas. Algumas amostras dos KIT são: (1) decisões e ações estratégicas; (2) tópicos de alerta antecipado; (3) descrição dos principais atores do mercado, também podem exigir amostras da concorrência, caso necessário. Esse processo leva os profissionais de IC a agirem pró-ativamente, além de corresponderem às necessidades com mais objetividade. (HERRING, 2002).

Ainda para maximizar o processo de identificação, pode-se utilizar o modelo das cinco forças de Porter (2004), no qual é sugerido por Gomes e Braga (2004, p.



52). “O entendimento da importância de cada uma dessas forças pode ajudar a prever como a indústria trabalhará e como os concorrentes interagem com cada uma delas”.

As cinco forças de Porter (2004) são uma ferramenta que possibilita analisar fatores do ambiente externo no qual a empresa está inserida, como: entrantes potenciais, os compradores, produtos substitutos e fornecedores. Essas forças externas são significativas, já que afetam o resultado interno da empresa e, portanto, precisam estabelecer estratégias para que possam lidar com elas (PORTER, 2004).

#### **4.2.2 Planejamento e direção**

A segunda fase ou elemento do processo IC consiste no planejamento e direção da informação que será coletada, como menciona Marceau e Swaka (2002, p. 184): “Para evitar a coleta e análise de informação que não sejam relevantes para as necessidades de inteligência dos executivos, procedimentos de planejamento cuidadosos devem ser parte de qualquer sistema de inteligência”.

Miller J. (2002, p 37) ainda comenta que “Nessa etapa, a equipe obtém informações relevantes a partir de fontes primárias e secundárias. E também determina os processos de coleta mais adequados e os modelos analíticos. Sem um roteiro adequado, qualquer processo perde o rumo”.

A coleta de informação não deve ser feita aleatoriamente. É necessário um planejamento para encontrar a fonte apropriada e estabelecer um roteiro que atenda às necessidades da empresa. Conforme afirmam Gomes e Braga (2004), que indicam que a empresa deve buscar ajuda externa para fazer a coleta de dados, caso não possua recursos necessários para obter os dados necessários, ou ainda, queira exteriorizar o serviço de coleta de dados.

Partindo das necessidades de informação e das vigilâncias identificadas, deve-se planejar essa ação desenhando a melhor estratégia de busca, identificando fontes que serão usadas e definindo se uma organização especializada será contratada ou se a tarefa será realizada com pessoal interno. (GOMES e BRAGA, 2004, p. 58).

Desta maneira, a coleta de informações deve partir de um roteiro para evitar dispêndio de tempo com informações desnecessárias, estabelecendo as melhores fontes de coleta de informação antecipadamente.

#### **4.2.3 Armazenamento e processamento de informações**

A terceira fase é responsável pelo armazenamento e processamento das informações, ou seja, o modo mais adequado para buscar e localizar a informação coletada, como o melhor local de armazenamento, já que muitos dados podem ser de caráter sigiloso. Marceau e Swaka (2002, p. 184) também afirmam que “Sistemas de inteligência eficientes recorrem a aplicativos para facilitar o armazenamento, recuperação, busca e análise da informação”. Assim, os sistemas de informações são utilizados para desempenhar essa função, pois agregam agilidade e confiabilidade no processamento e armazenamento dos dados.

Como nesta fase também há preocupação em processar os dados, é comum muitas empresas e profissionais de IC utilizarem *softwares* que ajudam a organizar os dados coletados, ou seja, prepará-los para os profissionais de IC que os transformarão em informações que podem ser utilizadas na tomada de decisão. Hohhof (2002) menciona algumas das tecnologias utilizadas atualmente para o armazenamento e processamento de dados e informações, o que facilita o manuseio e acesso de usuários e profissionais que os utilizam.

Companhias de *software* com participação ativa nas áreas de armazenamento e/ou *datamining* usam seguidamente o termo inteligência nos negócios (ou *Business Intelligence*). Nesta forma, a BI se concentra em acessar, analisar e desenvolver interpretações a partir de informações colhidas internamente em arquivos estruturados de dados. (HOHHOF, 2002, p. 175).

Existem diversas ferramentas utilizadas que apoiam a IC no desenvolvimento de suas atividades, como as apresentadas no subcapítulo 3.2 do capítulo 3.

#### 4.2.4 Coleta e Relatórios adequados

A quarta fase não está explícita por alguns autores no ciclo de inteligência competitiva, no entanto, a autora do presente trabalho considera ser importante mencioná-la, visto que também está relacionada no ciclo de IC sugerido por Marceau e Swaka e complementa o ciclo de IC. Esta fase compreende em recorrer a uma boa rede de recursos humanos internos e externos, para que forneçam informações exclusivas, novas e relevantes, que talvez uma fonte de dados secundária não possa proporcionar ao setor executivo. No entanto, é preciso estabelecer orientações éticas jurídicas para que a fonte de dados seja adequada. (SWAKA, 2002).

Esta fase pode ser importante para implantar uma cultura impulsionada pela IC dentro da organização, como cita Prescott (2002) com o objetivo de integrar as tarefas cotidianas e difundir entre todos da organização os conceitos e o potencial que a IC proporciona. Prescott (2002, p. 30) ainda afirma que “Praticamente todos os funcionários podem ser capacitados a proporcionar informações ao grupo de IC. Eles estarão mais propensos a fazê-lo se receberem em troca informações relevantes”. Fica mais evidente a importância de uma rede de contatos interna ou externa quando Prescott cita um exemplo no seu livro que demonstra isso e encontra-se registrado a seguir:

Uma funcionária de uma concessionária de serviços públicos passara por um treinamento básico de IC. Certo dia, ao se dirigir para o trabalho ela observou um trem que transportava tubulações. Quando chegou ao escritório, ela ligou para o grupo de IC e relatou o que vira. Depois de pesquisar um pouco o grupo, descobriu que uma empresa concorrente estava construindo a ligação de água em um novo empreendimento imobiliário. (PRESCOTT, 2002, p. 31).

Portanto, é muito relevante que todos possam contribuir com a IC dentro da organização, que permite aumentar a rede de contato de pessoas, possibilitando coletar informações com qualidade para agregar benefícios no processo de IC.

#### 4.2.5 Análise e produção

A quinta fase do ciclo de IC compreende a análise e produção, na qual são empregadas técnicas analíticas para que a informação de fato se torne relevante para a tomada de decisão. Assim, como afirma Marceau e Swaka

[...] os sistemas devem aplicar técnicas e métodos de análises rigorosos. Isso transforma meros resumos, que descrevem as ações tomadas pelos concorrentes no dia anterior, em inteligência analítica que, que prevê o comportamento futuro da concorrência e discute suas implicações para estratégia da empresa. (MARCEAU e SWAKA, 2002, p. 185).

Para Gomes e Braga (2004), essa etapa se constitui como análise das informações, mas que possui o mesmo objetivo descrito por Marceau e Swaka (2002). Desta forma, Gomes e Braga (2004, p. 67) abordam como “Esta etapa deveria ser denominada ‘gerador de inteligência’. Nesse ponto o analista transforma as informações coletadas em uma avaliação significativa, completa e confiável”.

De acordo com Sandman (2002, p. 93), “A análise é o elo de ligação (sic) entre o material bruto - dados – e o produto de valor agregado – inteligência”.

Com isso, é possível afirmar que esta consiste na fase de transformação dos dados em informação consistente e de valor para a tomada de decisão. É o momento em que ocorre a interpretação dos dados por meio dos profissionais de IC e do sistema da informação, quando necessário, e resultam no produto adequado ao tomador de decisão.

#### 4.2.6 Disseminação

Para que o ciclo da IC se torne realmente eficiente, é preciso que toda a informação que foi trabalhada e transformada chegue aos tomadores de decisões de forma compreensiva. Essa é a função da sexta fase do ciclo de IC, a disseminação da informação. Assim, como menciona Marceau e Swaka (2002) em relação ao formato que a informação deve ter ao ser transmitida aos executivos.

A menos que toda a inteligência seja comunicada àqueles que têm autoridade e responsabilidade de agir, nenhuma inteligência terá sido criada. Os resultados devem ser transmitidos em formatos que não apenas prendam a atenção dos executivos, mas que o levem a agir a partir deles. (MARCEAU e SWAKA, 2002, p. 186).

Na visão de Gomes e Braga (2002), a etapa da disseminação da informação é o momento em que realmente é criado o produto da inteligência, mas que necessita ser adaptado aos tomadores de decisões, sendo de fácil compreensão, ou seja, uma linguagem compreensível e transmitida por canais de comunicações adequados ao que o tomador de decisão tem acesso e conhecimento, para que assim a IC se torne convincente e aumente sua credibilidade dentro da organização.

Miller J. (2002, p. 38) ainda acrescenta que “Entender de que maneira os responsáveis pelas decisões preferem que as informações lhes sejam apresentadas certamente aumenta a integridade e a futura utilização do que é relatado”.

Portanto, fica claro compreender que cada fase possui sua importância e responsabilidade no contexto geral do ciclo envolvendo a IC e todos são essenciais para um funcionamento adequado e de sucesso.

Gomes e Braga (2004) ainda propõe uma fase chamada de Avaliação, ou seja, é uma forma de obter um *feedback* de todo o processo realizado, garantindo se foi escolhido o melhor método de análise da informação, ou se o formato utilizado para a disseminação atendeu as expectativas previstas.

De certa forma, faz muito sentido utilizar um método de avaliação do serviço que está sendo executado. Isso garante aperfeiçoamento das técnicas utilizadas, melhor funcionamento e aumento dos resultados obtidos.

### **4.3 Dificuldade de implementação do processo de IC**

A IC oferece inúmeros benefícios para a empresa que a utiliza. No entanto, é preciso ressaltar que o seu processo de implantação não é considerado fácil e muito menos rápido. “A função de inteligência não costuma espalhar-se como fogo na mata seca, pois não é isso que está normalmente configurado nas questões comportamentais, estruturais e culturais da companhia” (MILLER J., 2002, p. 54).

De certa forma, quando o sistema de IC é iniciado em uma empresa, exige uma mudança comportamental das pessoas envolvidas direta e indiretamente. Os gerentes possuem um papel importante para sustentar a implantação do sistema de IC, conforme afirma Miller J. (2002):

Um processo de inteligência só produzirá benefícios significativos para a empresa se os gestores tiverem condições de determinar a melhor maneira de pela qual certos fatores comportamentais, culturais e estruturais, todos eles com características diferenciais conforme a empresa, constituirão o sustentáculo do funcionamento de um processo de inteligência eficaz. (MILLER J., 2002, p. 54).

Prescott (2002, p. 29) afirma que “a criação e o uso da inteligência é um processo social”. É necessário que a empresa introduza a IC em seus processos diários, mas essa é uma tarefa difícil de ser feita, podendo causar transtornos quando a IC é implementada. “Todos reconhecem que a inteligência contribui para as vendas, produção, o *marketing* e a P&D, mas às vezes é difícil encaixá-la no dia-a-dia das atividades” (PRESCOTT, 2002, p. 29).

A adoção de um modelo de comunicação incorreto ou que não funcione plenamente entre os usuários podem causar problemas na implantação do sistema de IC. “Convencer as pessoas a compartilhar informações é um problema presente na maioria das organizações. Integrantes de equipes quase sempre consideram que informação é poder, e poder, sabemos, quem tem não está disposto a cedê-lo- por menor que seja” (MILLER J., 2002, p. 58).

Com isso, pode-se concluir que a ação não integrada da IC, pode comprometer o sucesso de sua implementação. Como menciona Miller J. (2002)

Até mesmo em empresas que conseguiram estabelecer a função de inteligência ao longo de todas as suas áreas, as equipes às vezes consideram a comunicação entre elas próprias uma perda de tempo desnecessária. Redundâncias e ineficiências são o mais provável resultado de atitude semelhante, reduzindo drasticamente a eficiência do processo de inteligência (MILLER J., 2002, p. 59).

A empresa precisa buscar que todos os setores conheçam o sistema de IC e estejam engajados em fazê-lo funcionar. Para isso, a equipe também deve estar disposta a disponibilizar o fácil acesso às informações e reduzindo os esforços para encontrá-las. “A presença de filtros humanos entre profissionais de inteligência e os

responsáveis pelas decisões acabam sempre criando problemas” (MILLER J., 2002, p. 59).

Miller J. (2002) ainda ressalta que para desenvolver um sistema de IC, deve-se levar em consideração a personalidade dos tomadores de decisões, pois pode determinar qual o estilo que a informação ou problema deve apresentar para facilitar a tomada de decisão, pois alguns preferem problemas estruturados e detalhados, outros percebem os problemas como um todo e não-estruturados.

Pode-se incluir a credibilidade e a confiança como um fator de extrema importância no desenvolvimento da IC desde o seu início. Prescott (2002), argumenta que

O objetivo de todo profissional de IC é o de “sentar à mesa” e influenciar positivamente o desempenho da organização. O desenvolvimento de um portfólio de produtos de IC focados em inteligência tempestiva e acionável e em interações de alta qualidade com os seus usuários promove a confiança e a credibilidade (PRESCOTT, 2002, p. 28).

Em síntese, a IC pode encontrar algumas adversidades no momento de sua implantação e até mesmo no decorrer de sua utilização. A empresa deve estar preparada para receber este novo processo e dispor de paciência e atenção para inserir adequadamente todas as fases do ciclo de IC apresentado neste capítulo.

## 5. PERFIL DAS PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS NO BRASIL

Atualmente as micro, pequenas e médias empresas vêm ocupando espaço no cenário econômico, e garantindo participação no PIB e mostrando o seu potencial.

Para Longenecker (1997, p. 3), “os empreendedores são os heróis populares da moderna vida empresarial. Eles fornecem empregos, introduzem inovações e estimulam o crescimento econômico”, e isso não é diferente para Brasil. Como comenta o colunista Jack London (2013), da revista *Pequenas Empresas Grandes Negócios* (PEGN) em uma publicação de 2013, o Brasil possui 5,7 milhões de PMEs, que são 99% do total e cerca de 9 mil grandes empresas. Portanto, pode-se observar que a quantidade de empresas possui um peso relevante para a economia brasileira.

Ainda de acordo com a PEGN (2013), no Brasil as PMEs são responsáveis por cerca de 57 milhões de empregos e 20% do PIB. Esse dado mostra uma discrepância em relação à menor quantidade de grandes empresas, que detêm a maior parte do PIB. Assim, como as PMEs correspondem à 99% do total de empresas no Brasil, poderiam aumentar sua contribuição para com o PIB.

O governo federal criou em 2006 a Lei do Simples nacional (Lei nº 123/2006), que apoia o microempreendedor individual e empresas de pequeno porte, com a simplificação e redução de alguns impostos.

Desta forma, a Lei do Simples Nacional classifica as empresas de acordo com o faturamento estabelecido, sendo: para microempresas, a receita bruta do ano-calendário não pode ultrapassar R\$ 360.000,00 e no caso das empresas de pequeno porte, receita superior a R\$ 360.000,00 e igual ou inferior a R\$ 4.800.000,00. Para as médias e grandes empresas, de acordo com Martins (2014, p. 46 *apud* Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior, 2013), o faturamento é estipulado em até 7 milhões para média empresa e acima de 7 milhões para empresas de grande porte.

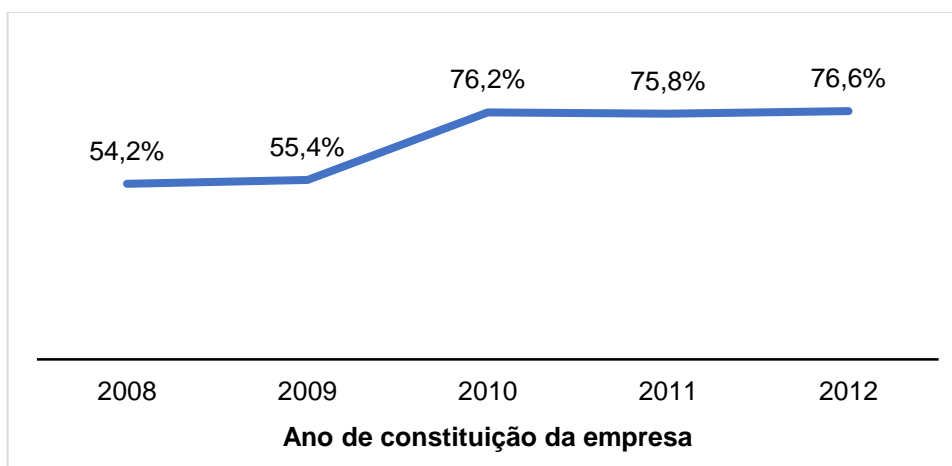
No entanto, pode-se observar que apesar do grande número de PMEs existentes no Brasil, muitas não sobrevivem mais de dois anos. Enquadram-se nessa estatística as microempresas e empreendedores individuais, que junto com as pequenas empresas são responsáveis por pelo menos dois terços do total de ocupações existentes no setor privado da economia (SEBRAE, 2016).



O Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) realiza, desde 2011, frequentes pesquisas que mostram o nível de sobrevivência das empresas brasileiras, como a Sobrevivência das Empresas no Brasil (2016).

Nesta pesquisa, foi constatada uma evolução na taxa de sobrevivência das empresas nos primeiros dois anos, como mostra o gráfico 1, sendo a maior taxa desde o início da pesquisa. O Sebrae (2016) também considera que o grande aumento da taxa de sobrevivência se deve à forte expansão do número de MEI (Microempreendedor individual), que partem de 0% para quase 65% do universo dos pequenos negócios, mas sua taxa de sobrevivência é bem superior à taxa das ME, puxando para cima a média de sobrevivência das empresas.

**Gráfico 1: Taxa de sobrevivência de empresas de 2 anos, evolução no Brasil**



Fonte: Sebrae - Sobrevivência das empresas no Brasil, relatório 2016, p. 8.

Nota: Sebrae-NA, a partir de processamento das bases de dados da SRF disponíveis até 2014.

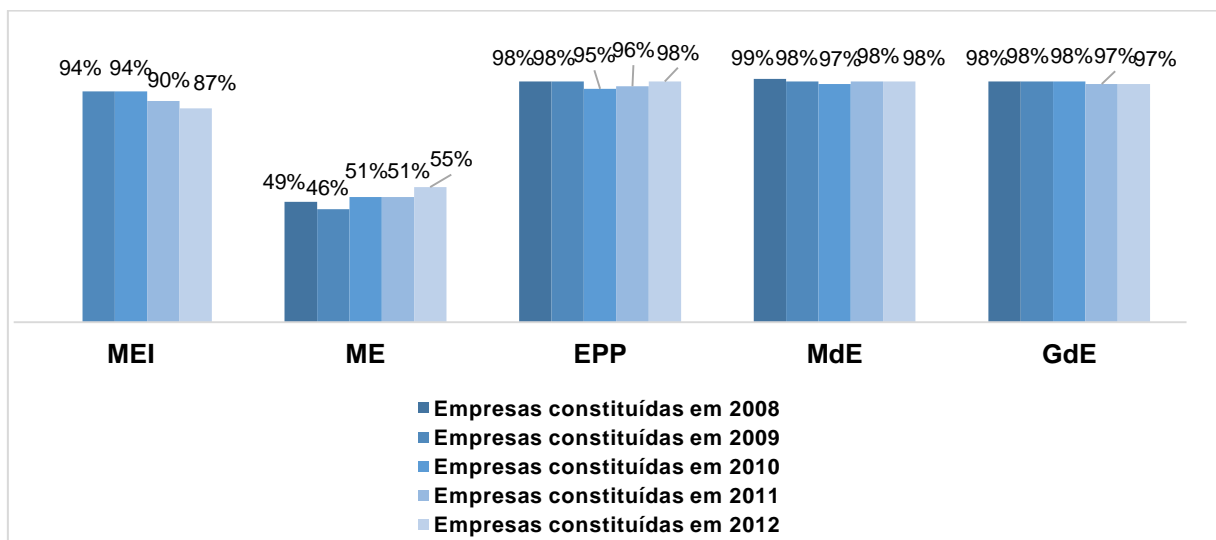
A pesquisa se baseou nas empresas constituídas no período de 2012 e identificou que a cada cem empresas, 76,6% sobrevivem nos primeiros dois anos.

Em comparação com a pesquisa realizada anteriormente, mostra-se uma diminuição da taxa de mortalidade de 0,80%, mas se comparada às empresas nascidas em 2008, caiu 45,8%.

O Sebrae justifica essa queda na taxa de mortalidade frisando que as empresas nascidas no período entre 2008 e 2012 se beneficiaram de fatores positivos da economia, como a evolução do PIB, taxa de juros, evolução do rendimento médio salarial dos trabalhadores, evolução do salário mínimo e evolução da taxa de desemprego.

Entretanto, quando as categorias de empresas são analisadas separadamente, pode-se observar um alto índice de queda das ME (Microempresas) em comparação com as EPP (Empresas de Pequeno Porte), médias e grandes empresas, conforme apresentado no gráfico 2.

**Gráfico 2: Taxa de sobrevivência de empresas de 2 anos por porte**



Fonte: Sebrae - Sobrevivência das empresas no Brasil, relatório 2016, p. 16.

Nota: o registro oficial de MEI teve início em 2009, razão pela qual a taxa de sobrevivência para o MEI só é calculada a partir deste ano.

O Sebrae (2016) comenta que a grande discrepância entre a taxa de sobrevivência das ME e as demais possa ser resultado do elevado número de empresas nesse porte no grupo dos pequenos negócios. Ainda de acordo com o Sebrae (2016) “Esses resultados parecem indicar que, no caso das empresas maiores (EPP, MdE e GdE) que já possuem uma estrutura mais organizada e maior capital, ou seja, já adquiriram suficiente “musculatura”<sup>6</sup>, estas tendem a ter maior chance de sobrevivência<sup>7</sup>” (SEBRAE, 2016, p. 15).

<sup>6</sup> NAJBERG et al (2000) observa que as taxas de sobrevivência tendem a ser maiores para as firmas de maior porte, em função do acesso mais facilitado ao capital humano e financeiro, além dos expressivos investimentos que servem de “colchão” para eventuais choques.

<sup>7</sup> IBGE (2008) observa que “as empresas maiores, com maior capital imobilizado, tendem a permanecer mais tempo no mercado, pois os custos de saída costumam ser elevados, dentre outros fatores” (IBGE, 2008, pg 27/28).

Já para as MEI, o fato de não possuírem empregados e possuírem uma estrutura pequena e flexível, além de baixa burocratização do negócio influenciam para a alta taxa de sobrevivência.

Portanto, dentre os fatores citados pelo Sebrae (2016) para a taxa de sobrevivência/mortalidade de empresas são considerados para antes da abertura: o tipo de ocupação do empresário, experiência no ramo e motivação para abrir o negócio. Após aberto, os fatores que contribuem são o planejamento do negócio, gestão do negócio, capacitação dos donos em gestão empresarial. Tais fatores influenciam para a formação da empresa, já que servem de base para o seu surgimento e modo de gestão que será utilizado para seu funcionamento.

Desta forma, com o crescente número de empresas brasileiras, principalmente as MEI e ME, forçam que as EPP e médias empresas utilizem novas estratégias para se manter no mercado, principalmente quando se trata de conhecer o ambiente no qual estão inseridas. Apesar do índice de sobrevivência ser considerado positivo, deve-se levar em consideração o índice de competitividade apresentado pelo Brasil dentre outras economias mundiais.

Contudo, o IMD (*International Institute for Management Development* – Instituto Internacional de Desenvolvimento de Gestão), em parceria com a Fundação Dom Cabral (2017), divulga uma pesquisa anual chamada *World Competitiveness Yearbook* – WCY (Índice de Competitividade Mundial), com as mais relevantes economias mundiais, analisando diversos aspectos econômicos, sociais e governamentais. Os primeiros do *ranking*, como China, Suíça e Singapura, são destaques por proporcionarem um ambiente favorável às empresas e incentivarem a produtividade, contribuindo para o desenvolvimento empresarial e econômico do país (FUNDAÇÃO DOM CABRAL, 2017).

Ainda de acordo com a Fundação Dom Cabral (2017), atualmente o Brasil ocupa a 61ª posição no ranking com 63 países que são mapeados no IMD. Esses índices comprovam a ineficiência do Brasil no cenário competitivo e que influencia diretamente as empresas brasileiras, pois ficam distantes do surgimento de tecnologias e novos sistemas de gestão.

Portanto, a relevância que as PMEs possuem dentro do aspecto socioeconômico do Brasil é inquestionável, o que reforça ainda mais a necessidade de estar à frente de seus concorrentes e buscar a inovação nos métodos de gestão

de negócios. Nesse contexto, pode-se aplicar a IC como mecanismo de identificação de oportunidades e vantagens competitivas perante o mercado no qual está inserida, permitindo que a empresa esteja sempre à frente dos concorrentes e preparada para as eventuais ameaças externas.

## 5.1 Perfil do empreendedor de PME

Para a implantação do processo de IC é preciso que os gestores e as pessoas envolvidas estejam comprometidos para sustentar e alavancar as mudanças organizacionais que irão ocorrer, os valores culturais das empresas podem determinar o sucesso do processo de IC.

Como afirma Miller J. (2002, p. 63), “Os valores que sustentam os aspectos centrais da função de inteligência [...] estão incorporados e fazem parte de um elenco fundamental de valores culturais corporativos que promovem uma empresa sólida e eficiente”. No caso das PMEs, o fato de não possuírem muitos funcionários faz com que o perfil do gestor gere impacto cultural e direto na gestão da empresa.

Por isso, o perfil adotado pelo gestor pode interferir no processo de IC, visto que a cultura exercida na empresa é o pilar central da IC. Como afirmam Behnke e Slyton (2002) em relação a instalação do processo de IC na empresa IBM “Em parte, a IC é uma questão cultural. O projeto piloto demonstrou que a IC bem-sucedida exige muitas vezes mudança no comportamento das pessoas” (BEHNKE e SLYTON, 2002, p. 60).

Nesse sentido, é importante traçar o perfil do gestor que compõe as PMEs brasileiras, pois suas características podem interferir no processo de implantação de IC ou indicar fatores que impedem sua utilização.

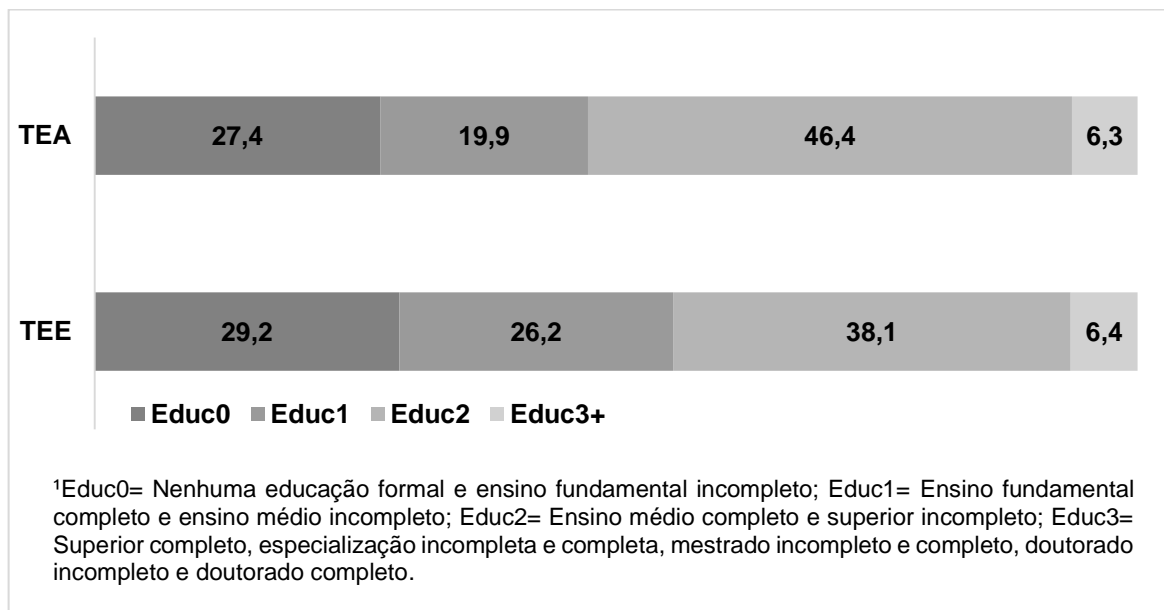
Neste contexto, de acordo com o GEM 2016 (*Global Entrepreneurship Monitor*, 2017, p. 47) “A maioria dos empreendedores iniciais no Brasil encontra-se na faixa dos 25 aos 34 anos (30,3%), seguida pelos pela faixa de 35 a 44 anos (22,9%). A menor proporção desses empreendedores (10,4%) tem idades entre 55 e 64 anos”.

Observa-se que a idade do empreendedor brasileiro está cada vez menor quando buscam criar um novo empreendimento.

“Já nos empreendimentos estabelecidos existe predominância de indivíduos com idades entre 35 e 44 anos (30,1%), de 45 a 54 anos (26,5%) e de 18 a 24 anos (6,2%)” (GEM 2016, 2017, p. 47)”. Quando se trata de empreendimentos estabelecidos, a idade dos empreendedores é bem maior, o que caracteriza pela predominância de empreendedores mais experientes em negócios iniciais e estabelecidos (GEM 2016, 2017).

Outra característica muito importante do empreendedor brasileiro é o grau de escolaridade. Pode-se observar no gráfico três que a população com menor escolaridade (sem educação formal ou com ensino fundamental incompleto) possui um percentual representativo, com 29,2% em empreendedores estabelecidos e 27,4% em empreendedores iniciais.

**Gráfico 3: Distribuição percentual de empreendedorismo por escolaridade**



Fonte: GEM 2016, 2017, p. 48.

Ainda de acordo com o grau de escolaridade é possível afirmar que “A apuração da escolaridade dos empreendedores permite afirmar que cerca de metade dos empreendedores brasileiros (estabelecidos - 55,4% e iniciais - 47,3%) não concluiu sequer o nível básico de ensino composto pelos ciclos fundamental e médio” (GEM 2016, 2017, p. 48).

Além disso, na pesquisa GEM 2016 (2017, p. 51) “apenas uma pequena parcela (13,4%) dos empreendedores brasileiros procuram órgãos de apoio para gerenciar seus negócios”. A procura por órgão de apoio ao empreendedor como SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas), SENAC (Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial) e SENAI (Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial), estão relacionados a baixa escolaridade, no qual os empreendedores que não possuem nenhuma escolaridade ou que possuem o ensino médio incompleto, compõe cerca de 54,8% que não procuram nenhum tipo de apoio para administrar o negócio.

Os motivos para a falta da busca de apoio segundo o GEM 2016 (2017, p. 52) são “primeiramente, a falta de conhecimento ou de informações sobre a disponibilidade desses serviços (42,2%), seguido da falta de interesse dos empreendedores nesse tipo de ajuda (40,8%), da falta de necessidade (21,5%) e da falta de tempo (12,2%)”.

Portanto, fica evidente que a falta de busca por apoio e conhecimento sobre como gerir o negócio interfere no desenvolvimento de estratégias ou mecanismos, como a IC, que suportam o desenvolvimento de competitividade e sucesso do negócio.

## **5.2 Utilização da estratégia nas PMEs**

Quando o assunto é estratégia a maioria das pessoas tendem a pensar apenas nas grandes empresas, esquecendo que as PMEs precisam mais do que nunca utilizar recursos de planejamento e estratégia no seu desenvolvimento. Além disso, “diferentemente das grandes empresas, as PMEs enfrentam muitos obstáculos, pois gozam de menos economias de escala e são vistas, de modo geral, como mais expostas a riscos, principalmente em períodos de baixa atividade econômica” (ESPERANÇA, 2013, p. 7).

De acordo com Longenecker *et al.* (1997, p. 418), “A tensão entre o gerenciamento profissional e o de empreender ocorre frequentemente à medida que a empresa cresce. Um estilo gerencial liberal do empreendedor precisa dar espaço a

uma abordagem mais sistemática, profissional”. Portanto, quando uma pequena empresa começa de fato a crescer é que surgem diversos problemas organizacionais e estratégicos.

Segundo Lima (2010), foi elaborada uma revisão da literatura dos estudos existentes sobre PME pelos autores Robinson e Pearce (1984) que “constataram a existência de planejamento estratégico nas PMEs, mas este foi descrito como incompleto, não estruturado, irregular, esporádico e predominantemente reativo e informal” (LIMA, 2010, p. 172). Desta forma, as PMEs necessitam reformular sua estrutura e estratégias conforme o seu crescimento, para lidar de forma eficaz com as mudanças do ambiente externo.

Portanto, “à medida que a empresa cresce, sua tarefa gerencial se torna mais complexa, e seus métodos gerenciais devem se tornar mais sofisticados” (LONGENECKER *et al.* 1997, p. 419). As pequenas empresas precisam adaptar a sua estrutura às necessidades que seu crescimento impõe, visto que a estagnação pode agravar os problemas já existentes.

Mintzberg *et al.* (2006) comenta que a estrutura das empresas empreendedoras é normalmente muito simples e não existem traços definidos em relação as tarefas, atividades e planejamento.

A estrutura da organização empreendedora é sempre muito simples, caracterizada acima de tudo pelo que ela não é: elaborada. [...] geralmente ela tem poucos ou nenhum funcionário, uma divisão de tarefas indefinida e uma pequena hierarquia gerencial. Poucas das suas atividades são formalizadas e ela faz uso mínimo de procedimentos de planejamento ou rotinas de treinamentos. (MINTZBERG *et al.* 2006, p. 269).

Contudo, Bortoli Neto (2005, *apud* MARTINS; FILHO; NAGANO, 2015, p. 228) comenta que “aproximadamente 80% dos problemas das empresas de pequeno porte são de natureza estratégica e apenas 20% são referentes à carência de recursos”. Os problemas enfrentados podem surgir da estrutura organizacional utilizadas pelas pequenas empresas e que conseqüentemente se propaga as demais áreas.

Os modelos organizacionais utilizados em pequenas empresas normalmente são centralizados e fixos a apenas uma pessoa. “O poder tende a concentrar-se no presidente, que exerce uma representação pessoal alta. Os controles formais são desencorajados como uma ameaça a flexibilidade do presidente” (Mintzberg *et al.* 2006, p. 269).

Martins, Filho e Nagano (2015, p. 228) complementam que “a centralização é uma característica marcante nas PMEs. O dirigente aparece como único decisor e, por isso, o seu sistema de crenças e valores caracteriza o processo de tomada de decisão”. Esse modelo de centralização pode causar dificuldade para o gestor se ocupe com as funções mais importantes, como elaborar planos estratégicos.

Desta maneira, “o fracasso para delegar pode ser o ponto mais fraco nas pequenas empresas em geral. [...] é um problema especial para o empreendedor independente, cuja experiência passada contribui para essa situação” (LONGENECKER *et al.* 1997, p. 432).

Neste contexto, Mintzberg *et al.* (2006) apresenta que

As decisões relativas a estratégias e operações tendem a ser centralizadas no escritório do presidente. Essa centralização tem importância vantagem de estabelecer a resposta estratégica em um conhecimento profundo das operações. Também permite flexibilidade: apenas uma pessoa precisa agir. Mas esse mesmo executivo pode acabar tão emaranhado nos problemas operacionais que perde a estratégia de vista; alternativamente, ele pode tornar-se tão entusiasmado com as oportunidades estratégicas que as operações mais rotineiras podem ser abandonadas por falta de atenção e acabar derrubando a organização. (MINTZBERG *et al.* 2006, p. 269)

Com isso, o fator da centralização pode ser crucial para a ausência da formulação da estratégia dentro das PME, pois as necessidades diárias da empresa podem interferir na dedicação do gestor para o planejamento estratégico. “De modo geral, os dirigentes-proprietários das PMEs não estão sistematicamente engajados com o planejamento estratégico, uma vez que o planejamento é realizado de maneira *ad hoc*, baseando-se em problemas” (SHUMAN; SHAW; SUSSMAN, 1985 *apud* MARTINS, FILHO E NAGANO, 2015, p. 228).

Além disso, “uma característica básica do processo de formulação de estratégia nas pequenas e médias empresas é a informalidade” (NAKAMURA e FILHO, 1999, p. 7). Muitas vezes a comunicação realizada nas PME ocorre de forma verbal, com detalhes indefinidos e sem a elaboração de registros.

Nakamura e Filho (1999) ainda complementam que:

Essa formalidade pode causar transtornos na comunicação interna de metas e estratégias empresarias. Quando o proprietário de uma pequena empresa inicia o processo de formulação e planejamento estratégico, na maioria das situações, ele não explica aos demais funcionários (NAKAMURA e FILHO, 1999, p. 7).



A falta de comunicação na empresa gera risco para o não cumprimento das metas que devem ser seguidas ou o papel que cada um deve desempenhar para atingi-la. Com isso, as estratégias se tornam basicamente ineficazes.

Acrescenta-se também outros pontos relevantes que diferem as estratégias usadas nas grandes empresas e nas PMEs, conforme mencionam Aragón Sánchez e Sánchez Marín (2005, *apud* MARTINS, FILHO E NAGANO, 2015, p. 228):

1. Carência de profissionalismo na gestão, resultando em uma estratégia pouco estruturada;
  2. Menor capacidade para criar uma resposta estratégica, em decorrência da falta de informações sobre o ambiente;
  3. Gestão reativa face às mudanças ambientais.
- (ARAGÓN SÁNCHEZ E SÁNCHEZ MARÍN, 2005, *apud* MARTINS, FILHO E NAGANO, 2015, p. 228).

Portanto, as estratégias usadas pelas PMEs podem ser usadas como forma de sobreviver às mudanças do ambiente ao contrário das empresas de grande porte que buscam incessantemente pelo lucro. Para Bandeira-de-Melo e Cunha (2004), as pequenas empresas sofrem fortes influências do ambiente externo, principalmente governamentais. Com isso, a falta de capacidade das pequenas empresas de influenciar o ambiente a seu benefício, agem no sentido de maximizar a sua longevidade, em oposição ao interesse econômico financeiro.

De certo modo, as PME são muito frágeis diante das mudanças do ambiente, demorando para reagir e expondo facilmente as suas fraquezas. “A ineficiência gerencial existe em dezenas (ou até centenas) de milhares de empresas pequenas. Muitas empresas pequenas são marginais ou não-lucrativas, lutando para sobreviver a cada dia ou mês” (LONGENECKER *et al.* 1997, p. 420).

Diante das necessidades de gerenciamento administrativo e estratégico, as PMEs devem recorrer cada vez mais a recursos que possibilitem ampliar seus horizontes diante do ambiente externo e conhecer cada vez mais seus concorrentes; além de estar atentas às novas tendências do mercado para que não sejam surpreendidas pelas ameaças e, se for possível, criar oportunidades de sucesso que possibilitem seu crescimento.

Desta forma, a IC surge para auxiliar grandes e inclusive pequenas empresas, muitas vezes já estando inserida dentro da empresa, mas não utilizada com todo seu

potencial. “Sem dúvida, a maioria das empresas, grandes e pequenas, sempre se esforçou em acompanhar de alguma forma o que faziam seus concorrentes, mesmo sem saber que a atividade é denominada inteligência competitiva” (MILLER S., 2002, p. 12).

### 5.3 Aplicação de IC nas PMEs

“Durante muitos anos, a mão-de-obra e o capital foram considerados como os únicos fatores diretamente ligados ao crescimento econômico. O conhecimento, a educação e o capital intelectual eram considerados fatores externos, de incidência relativos na economia” (MATTOS e GUIMARÃES, 2005, p. 3).

No entanto, a inovação vem ocupando espaço dentro das empresas e é responsável pelos principais fatores de competitividade e crescimento empresarial. O uso da informação se tornou primordial para a sobrevivência das empresas, surgindo a necessidade do tratamento de dados coletados no ambiente externo e interno da empresa. (GOMES e BRAGA, 2004; PRESCOTT e MILLER, 2002; MILLER J., 2002).

Neste contexto, o ambiente exige a adequação das empresas para o novo ambiente tecnológico cada vez mais competitivo, principalmente para as empresas de pequeno e médio porte. Para Miller J. (2002) a maioria das empresas, seja de pequeno ou médio porte, não detêm as informações fornecidas pela IC, embora a maioria dos líderes reconheçam que seu sucesso depende da previsão de tendências e de mover mais rapidamente que a concorrência.

Para Miller J. (2002), a maioria dos gerentes de PMEs estão sempre à procura de *insights* sobre os lançamentos e ofertas de produtos e/ou serviços oferecidos pelos seus concorrentes. “Esses gerentes são dependentes de recursos de informações individuais, para a prática da inteligência” (MILLER J., 2002, p. 254).

Portanto, observa-se que as PMEs estão aprendendo aos poucos a lidar com o novo ambiente competitivo, o surgimento das novas tecnologias e a melhor maneira de lidar com o surgimento do grande fluxo de informação para agregar valor ao seu negócio.

## **6. ESTUDO DE CASO**

Com o propósito de colaborar de forma enriquecedora e alcançar o resultado do presente trabalho, a autora optou pela escolha do estudo de caso realizado através de entrevistas qualitativas. Desta forma, se torna possível encontrar respostas adequadas para as questões: Quais os principais fatores que impedem a utilização da Inteligência Competitiva em pequenas e médias empresas? Qual a dificuldade enfrentada por essas empresas para implantação do processo de IC? Qual o método utilizado pelas PME atualmente?

Tais questões apresentadas são o objetivo principal do presente trabalho, através de um estudo de caso realizado com sete empresas nas cidades de Americana e Santa Bárbara D'Oeste, ambas do estado de São Paulo.

O estudo de caso, de acordo com Gil (1991, p. 58), “é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita o seu amplo e detalhado conhecimento, tarefa praticamente impossível mediante os outros delineamentos considerados”.

Para Severino (2007, p. 121), o estudo de caso se define como uma “Pesquisa que se concentra no estudo de um caso particular, considerado representativo de um conjunto de casos análogos, por ele ser significativamente representativo”. Desta forma, o estudo de caso revela maiores informações para a resolução da problemática definida no presente trabalho, proporcionando diversas informações sobre o objeto estudado.

### **6.1 Coleta de dados**

A coleta de informações das empresas foi realizada através de entrevistas semiestruturadas de perguntas abertas, com o tomador de decisão da empresa e responsável pelo seu gerenciamento. Os procedimentos mais adotados no estudo de caso, de acordo com Gil (1991, p. 122), são: “a observação, análise de documentos, a entrevista e a história de vida. Geralmente, se utiliza mais de um procedimento”.

Com isso, a entrevista semiestruturada, possibilita um maior direcionamento e profundidade ao fato estudado.

O método de entrevista adotado para o presente trabalho, se define como o apresentado por Vergara (1998, p. 53): “A entrevista é um procedimento no qual você faz perguntas a alguém que, oralmente, lhe responde. A presença física de ambos é necessária no momento da entrevista, mas se você dispõe de mídia interativa, ela se torna dispensável.

Após a elaboração das entrevistas, optou-se por elaborar sua transcrição, que estão dispostas no apêndice 1 para consulta e auxiliaram na análise geral das informações obtidas.

No entanto, a coleta de dados se limitou-se apenas a extrair informações sobre o tema estudado. Por isso, não se pretende apresentar a história da empresa, mas sim mantê-las de forma anônima, pois, com o anonimato, as empresas se tornam mais seguras em revelar com mais profundidade os métodos de gerenciamento de seu negócio.

## **6.2 Sobre a amostra da pesquisa**

Para a elaboração da pesquisa de estudo caso, tornou-se necessário estabelecer a amostra que pretende compor o estudo, pois de acordo com Vergara (1998) o universo e amostra de uma pesquisa:

Trata-se de definir toda a população e a população amostral. Entenda-se aqui por população não o número de habitantes de um local, como é largamente conhecido o termo, mas um conjunto de elementos (empresas, produtos, pessoas, por exemplo), que possuem as características que serão objeto de estudo. População amostral ou amostra é a parte do universo (população) escolhida segundo algum critério de representatividade (VERGARA, 1998, p. 48).

Portanto, o universo escolhido se estabeleceu pelas cidades de Americana e Santa Bárbara D’Oeste, ambas do estado de São Paulo.

Além disso, por se tratar de um estudo de caso, optou-se pelo tipo de amostra não-probabilística por acessibilidade, caracterizada por Vegara (1998, p. 49) como

amostra que “longe de qualquer procedimento estatístico, seleciona elementos pela facilidade de acesso a eles”. As empresas que compõem a pesquisa se instituíram por meio de contatos pessoais da autora, totalizando por sete empresas de diversos segmentos, que são: segurança e monitoramento, alimentação, comércio e fábrica de gelo, transporte, comércio de produtos elétricos e hidráulicos, consultoria ambiental e indústria metalúrgica.

As empresas escolhidas se caracterizam por serem de vários segmentos, a amostra limitou-se a escolher empresas de pequeno e médio porte, a fim de vincular-se à problemática apresentada no trabalho, para garantir maior relação com o tema proposto.

### **6.3 Apresentação dos resultados**

A coleta de dados ocorreu com base em uma entrevista semiestruturada (vide transcrição no apêndice 1), realizada com os tomadores de decisão de sete empresas, localizadas na cidade de Americana e Santa Bárbara D'Oeste, ambas do estado de São Paulo, no período de 11/10/2017 à 29/10/2017.

Na sequência são apresentadas as características principais do perfil dos entrevistados e de suas respectivas empresas, que se encontram no quadro 4. Tais dados foram adquiridos através de nove questões abertas de caráter classificatório. No entanto, visando preservar as empresas, optou-se por manter o sigilo do seu nome e dos entrevistados, utilizou-se o termo “Entrevistado 1, 2, 2, 4, 5, 6 e 7” para diferenciação das mesmas, além disso, não serão revelados dados de faturamentos ou dados que as comprometam.

#### Quadro 4: Características das empresas e dos entrevistados

CARACTERÍSTICAS DAS EMPRESAS						
	Ramo de atividade	Enquadramento Fiscal	Nº de funcionários	Cidade	Filial	Tempo de mercado
E1	Monitoramento e segurança	ME	12	Americana	Não	20 anos
E2	Alimentício	ME	15	Americana	Não	15 anos
E3	Comércio e fábrica de gelo	LTDA-ME	3	Santa Bárbara D'Oeste	Não	32 anos
E4	Transporte	LTDA-ME	45	Americana	Sim	6 anos
E5	Comércio de prod. elétricos e hidráulicos	ME	0	Americana	Não	12 anos
E6	Consultoria ambiental	ME	0	Santa Bárbara D'Oeste	Não	5 anos
E7	Indústria metalúrgica - bens de capital	LTDA-ME	40	Santa Bárbara D'Oeste	Sim	38 anos
CARACTERÍSTICAS DOS ENTREVISTADOS						
	Cargo na empresa	Escolaridade	Área de atuação	Idade	Pretende expandir	
E1	Proprietário/Diretor	Superior incompleto	Planejamento estratégico	31 anos	Sim	
E2	Proprietária/Gerente	Ensino médio	Cozinha e compras	53 anos	Não	
E3	Sócia/Proprietária	Superior incompleto	Administrativo	24 anos	Não	
E4	Proprietário/Diretor	Técnico	Diretoria	52 anos	Sim	
E5	Proprietário	Ensino médio	Todos departamentos	52 anos	Não	
E6	Proprietária	Superior com especialização	Todos departamentos	47 anos	Não	
E7	Analista de controladoria	Superior com especialização	Financeiro	37 anos	Não	

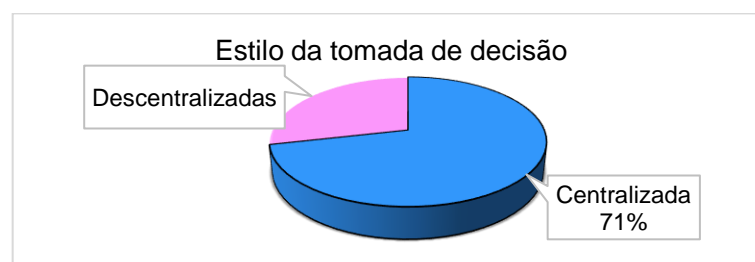
Fonte: elaboração própria a partir de dados da entrevista

Além das questões classificatórias, a entrevista apresenta mais onze questões abertas, sendo que cinco questões apresentam subquestões. Por isso, optou-se por utilizar a apresentação de forma estatística e as demais questões foram analisadas de forma qualitativa, que são apresentadas a seguir:

#### I- Sobre a pessoa responsável por tomar as principais decisões da empresa

Tal questão abordada junto aos entrevistados visa verificar se a empresa possui a tomada de decisão centralizada ou descentralizada, conforme apresentação do gráfico 4.

#### Gráfico 4: Estilo da tomada de decisão



Fonte: Elaboração própria a partir de dados da entrevista.

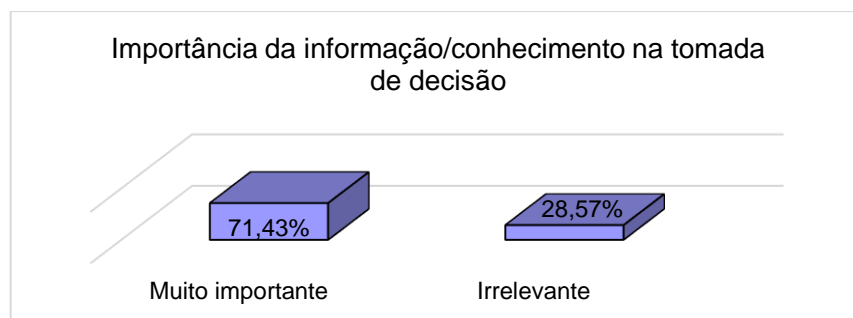
Desta forma, percebeu-se que a maioria dos entrevistados apresentam a tomada de decisão centralizada, destacando-se os entrevistados 1 e 4 como forma de tomada de decisão descentralizada. A utilização da tomada de decisão de forma descentralizada se formalizou devido ao período de funcionamento da empresa que se estende por 24 horas. Assim, segundo o entrevistado, a empresa dividiu as decisões a serem tomadas na empresa em três níveis, para que assim os funcionários tivessem autonomia para resolver os problemas relacionados ao seu cargo. A divisão para a tomada de decisão consiste, segundo o entrevistado, em: 1º operadores, 2º gerência e 3º diretoria.

Ainda, de acordo com o entrevistado 4, pode-se considerar que as decisões principais são discutidas em reuniões com duas pessoas de sua confiança. No entanto, a decisão de acatar ou não a sugestão é sempre dele.

## II- Sobre a relação entre a qualidade e a profundidade da informação/conhecimento sobre as decisões a serem tomadas na empresa

Julgou-se necessário conhecer a relação entre o conhecimento/informação com a tomada de decisão. Portanto, o gráfico 5 mostra que 71,43% das empresas entrevistadas, consideram muito importante a informação como base nas tomadas de decisões, sendo que 29,57% consideram que as tomadas de decisões são tomadas de forma empírica, ou seja, utilizando a experiência adquirida e a opinião pessoal para tomar as decisões.

**Gráfico 5: Importância da informação/conhecimento na tomada de decisão**



Fonte: Elaboração própria a partir de dados da entrevista

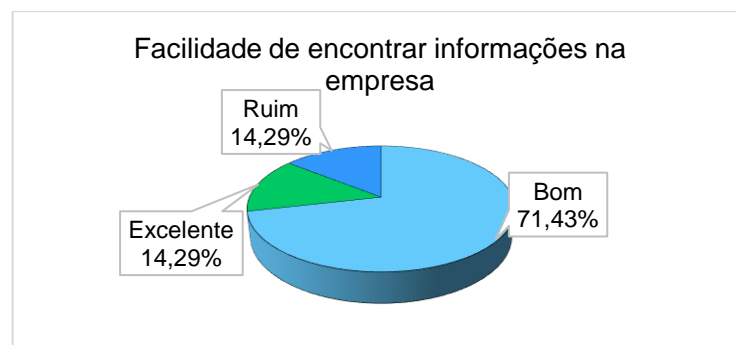
No entanto, é necessário ressaltar que o entrevistado 7 considera que o mais importante é a qualidade da informação e a relevância da decisão que será tomada, porém dependendo do assunto, as decisões são postergadas (independente das informações existentes), visando atender aos interesses corporativos.

### **III- Sobre a classificação positiva ou negativa de fatores relacionados a tomada de decisão na empresa.**

Neste caso, o questionamento visa compreender a percepção do gestor sobre o processo de decisão da empresa relacionadas a diversas situações:

#### **a- Sobre a facilidade em encontrar informações, na própria empresa, que auxiliem sobre a decisão a ser tomada com menos riscos**

**Gráfico 6: Facilidade de encontrar informações na empresa**



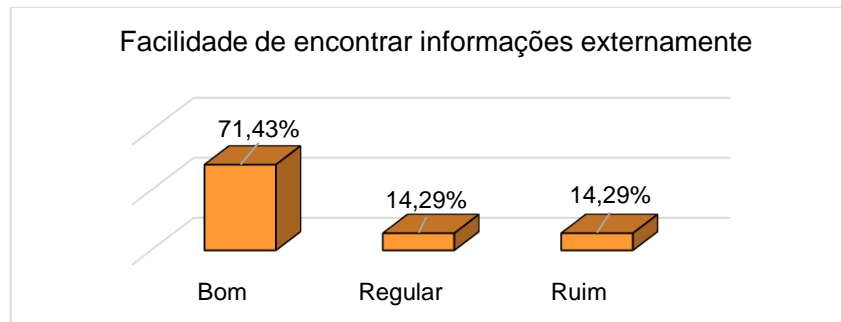
Fonte: Elaboração própria a partir de dados da entrevista

Dentre os resultados obtidos, observa-se que cinco empresas consideram bom, uma empresa considera excelente e uma considera ruim a facilidade de encontrar informações na própria empresa. Ainda de acordo com o entrevistado 7, apesar de a empresa possuir um sistema integrado e um quadro de colaboradores pequeno que auxilia de forma benéfica a localização das informações, ainda existem necessidades de melhorias para atingir uma qualificação melhor neste quesito.

#### **b- Sobre a facilidade em encontrar informações externamente (através de associações, sites de pesquisa, etc.) sobre a decisão a ser tomada**



### Gráfico 7: Facilidade de encontrar informações externamente

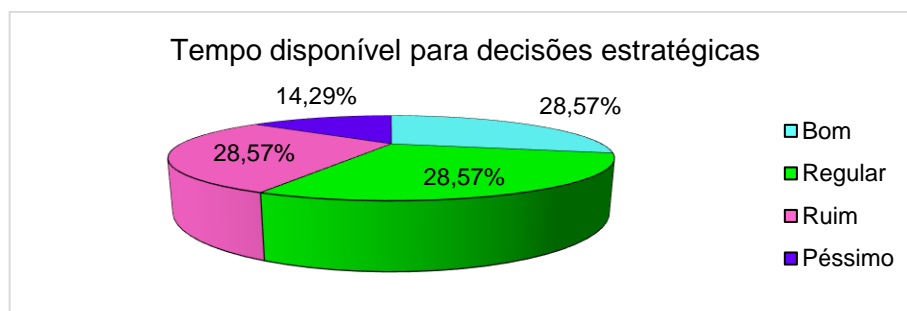


Fonte: Elaboração própria a partir de dados da entrevista

Pode-se observar que neste questionamento a maioria dos entrevistados considera que é boa a facilidade de encontrar informações externamente. Apenas o entrevistado 7 relata que as informações disponíveis são ruins e justifica que o segmento metalúrgico não disponibiliza informações claras e objetivas de seus concorrentes, fornecedores e possíveis parceiros. Além disso, no decorrer das entrevistas, identifica-se que o método de pesquisa mais utilizado é através da internet.

### c- Sobre o tempo que o gestor possui para tomar decisões estratégicas

#### Gráfico 8: Tempo disponível para decisões estratégicas



Fonte: Elaboração própria a partir de dados da entrevista

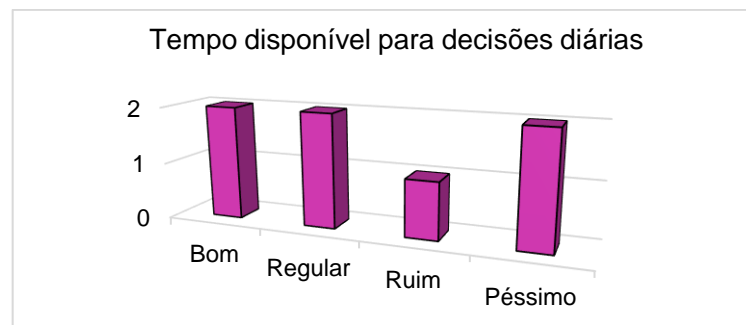
Em relação ao tempo disponível para as tomadas de decisões do gestor, percebeu-se opiniões bem divididas, sendo que dois entrevistados consideram ruim. O entrevistado 7 ainda argumenta que existe uma tendência muito conservadora por

parte da diretoria da empresa, o que faz esse *time* ser mais lento que o necessário. Pondera-se muito em projeções futuras antes de tomar as decisões.

Apenas dois entrevistados consideram regular e outros dois consideram bom o tempo disponível para decisões estratégicas, mas o entrevistado 5 declara que após a demissão dos funcionários, o tempo ficou escasso para a tomada de decisões, por este motivo, considera péssimo o tempo atual para tomar decisões.

#### d- Sobre o tempo que o gestor possui para tomar decisões diárias

**Gráfico 9: Tempo disponível para decisões diárias**

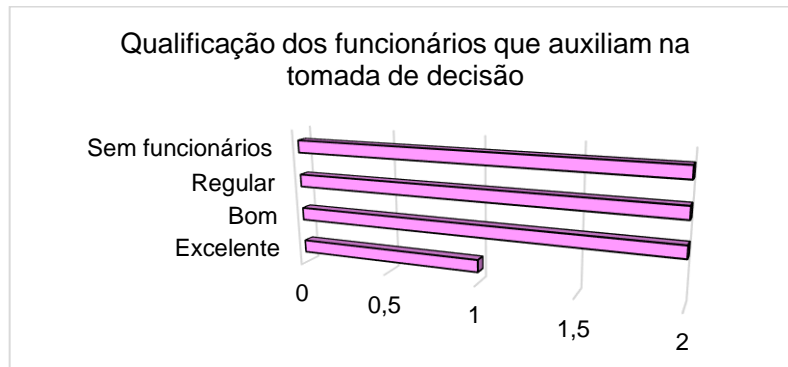


Fonte: Elaboração própria a partir de dados da entrevista

Quando abordado sobre o tempo para as tomadas de decisões diárias, observa-se novamente uma disparidade de resultados, no qual apenas dois entrevistados consideram bom, outros dois consideram regular, um considera ruim e mais outros dois consideram péssimo. Um dos entrevistados que considera bom o tempo disponível, relata que isso acontece por existir um planejamento na empresa que considera o tempo necessário para trabalhar os projetos que estão sendo desenvolvidos.

#### e- Sobre a qualificação dos funcionários que auxiliam na tomada de decisão do gestor

### Gráfico 10: Qualificação dos funcionários que auxiliam na tomada de decisão

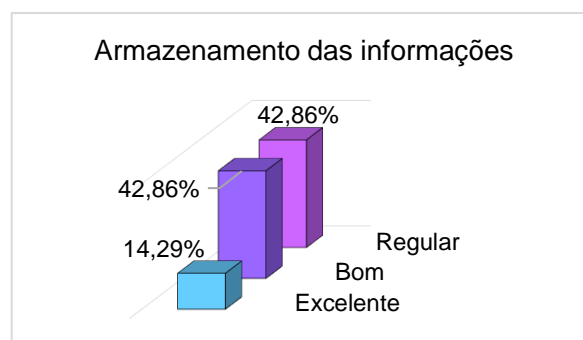


Fonte: Elaboração própria a partir de dados da entrevista

Observa-se neste caso que dois entrevistados não possuem funcionários. Sendo assim, todas as decisões são centralizadas apenas nos proprietários. Para o entrevistado 1, que considera excelente a qualificação de seus colaboradores, é relevante destacar que seus funcionários foram treinados para desenvolver autonomia nas tomadas de decisões que envolvem a respectiva função.

### f- Sobre a forma de armazenamento das informações na empresa

#### Gráfico 11: Armazenamento das informações



Fonte: Elaboração própria a partir de dados da entrevista

Quando mencionado sobre o armazenamento das informações, cabe ressaltar que apenas um dos entrevistados (entrevistado 6) não possui nenhum tipo de sistema de gerenciamento, mas mesmo assim, considerada que bom seu armazenamento de informações atual, assim como o entrevistado 5, mas pode-se observar durante a

entrevista que muitas informações da empresa foram memorizadas, devido ao tempo de experiência que o proprietário possui em seu negócio.

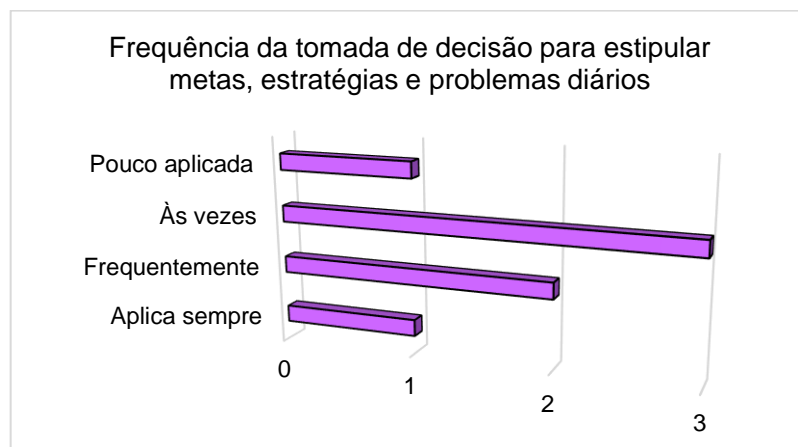
Além disso, para o entrevistado 7 considera regular o armazenamento de informações na empresa, relatando que ainda existem muitas informações importantes para a empresa que não estão disponíveis para setores estratégicos, mas que está trabalhando para resolver essa questão. Diferente do entrevistado 4, que considera excelente, pois a empresa utiliza equipamentos novos e disponibilizam o acesso das informações mesmo fora da empresa.

#### **IV- Sobre a frequência com que são determinadas as tomadas de decisão diante de algumas situações.**

Esta questão visa conhecer de que forma os entrevistados priorizam a tomada de decisão, relacionadas em algumas situações apresentadas a seguir:

##### **a- Para estipular metas, planejar estratégias e resolução dos problemas diários**

#### **Gráfico 12: Frequência da tomada de decisão para estipular metas, estratégias e problemas diários**



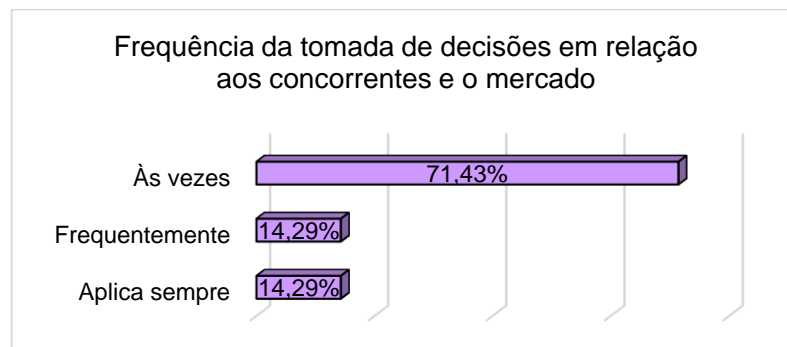
Fonte: Elaboração própria a partir de dados da entrevista

Neste caso, para estipular metas, planejar estratégias e resolução dos problemas diários, os entrevistados 1 e 4 consideram que aplicam frequentemente, o entrevistado 1 ainda menciona que são estipuladas metas anuais com todos os gerentes e equipe de vendas da empresa, sendo revisadas a cada três meses e realizadas outras estratégias caso seja necessário. O entrevistado 5 considera aplicar sempre, na medida que vão acontecendo as coisas na empresa, já o entrevistado 7,

relata que para as estratégias são aplicadas às vezes, mas para os problemas diários as tomadas de decisões são aplicadas sempre que ocorre.

#### b- Sobre a ação dos concorrentes e do mercado

**Gráfico 13: Frequência da tomada de decisão em relação aos concorrentes e o mercado**

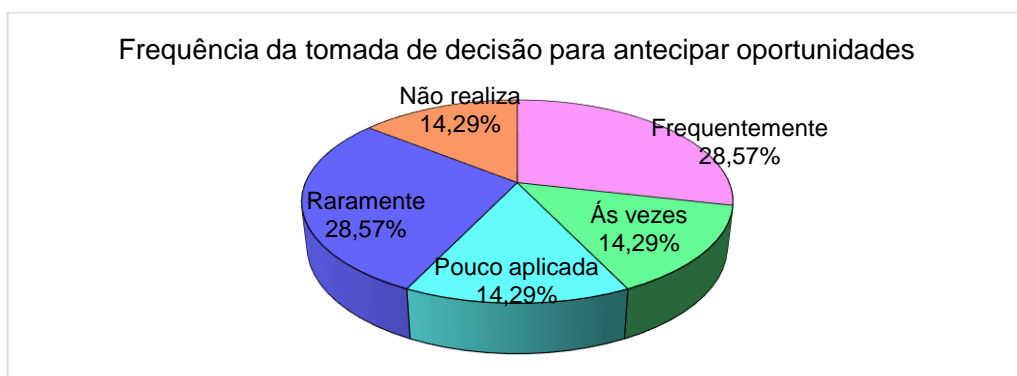


Fonte: Elaboração própria a partir de dados da entrevista

Observa-se que neste caso, dos sete entrevistados, 71,43% deles consideram que somente às vezes tomam decisões em relação aos concorrentes e o mercado.

#### c- Para antecipar-se aos desafios e oportunidades do mercado e ganhar vantagem competitiva

**Gráfico 14: Frequência da tomada de decisão para antecipar oportunidades**



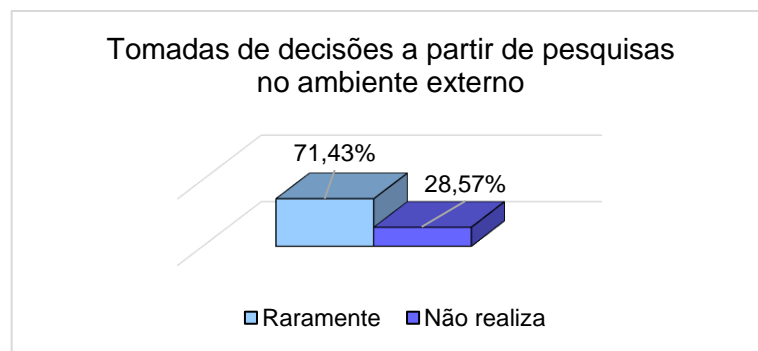
Fonte: Elaboração própria a partir de dados da entrevista

Observa-se neste questionamento que a maioria das empresas entrevistadas não realizam com frequência tomadas de decisões para possibilitem oportunidades e

vantagem competitiva. Apenas dois entrevistados se mostraram interessados em buscar oportunidades. São os entrevistados 1 e 4.

**d- São definidas a partir de pesquisas do ambiente externo e capacidade da empresa**

**Gráfico 15: Tomada de decisões a partir de pesquisas no ambiente externo**



Fonte: Elaboração própria a partir de dados da entrevista

Sobre as decisões tomadas a partir de pesquisas do ambiente externo e a capacidade da empresa, observa-se que 71,43% dos entrevistados praticam raramente e dois não realizam nenhum tipo de pesquisa no ambiente externo para as tomadas de decisões.

**e- Para desenvolver novos produtos e serviços**

**Gráfico 16: Tomada de decisão para desenvolver novos produtos e serviços**



Fonte: Elaboração própria a partir de dados da entrevista

A mesma situação das respostas é parecida quando se questiona sobre as decisões e estratégias na realização de novos produtos e serviços. É possível

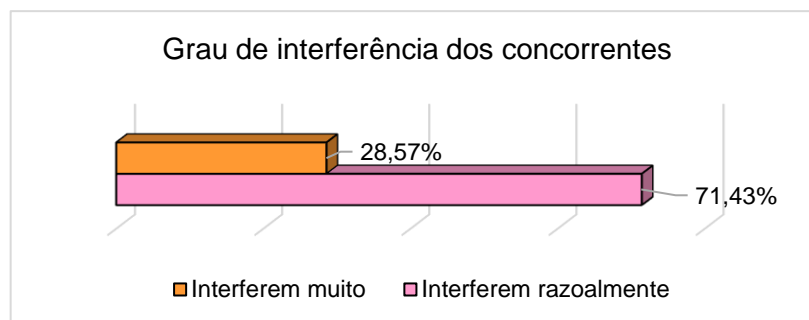
identificar que a maioria dos entrevistados acredita que por ser um comércio ou prestador de serviços, não realiza o desenvolvimento de novos produtos ou serviços a seus clientes. Este é o caso dos entrevistados 4, 5 e 7. Apenas o E6 considera que frequentemente busca informações sobre os novos serviços que pode oferecer a seus clientes. Em seu segmento, isto está relacionado ao surgimento de novas leis relacionadas ao meio ambiente implantadas pelo governo federal ou municipal.

#### **V- Sobre os fatores externos que interferem nas empresas e a importância que possuem para os negócios.**

Este questionamento visa compreender quais os fatores externos que mais interferem nas empresas e de que forma isso ocorre, são eles:

##### **a- Concorrentes**

#### **Gráfico 17: Grau de interferência dos concorrentes**

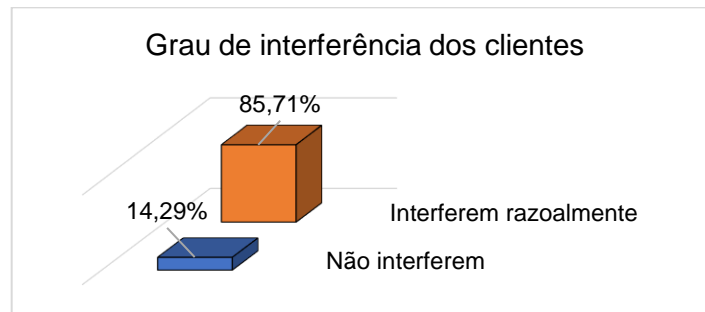


Fonte: Elaboração própria a partir de dados da entrevista

Em relação aos concorrentes, a maioria dos entrevistados consideram que são importantes e que interferem no negócio, mas que estão sempre procurando aprender com seus concorrentes e estão atentos aos preços e serviços por eles praticados. Apenas o entrevistado 3 não considera um problema atual, pois na região em que está implantada a empresa não há concorrentes do mesmo segmento.

## b- Clientes

**Gráfico 18: Grau de interferência dos clientes**

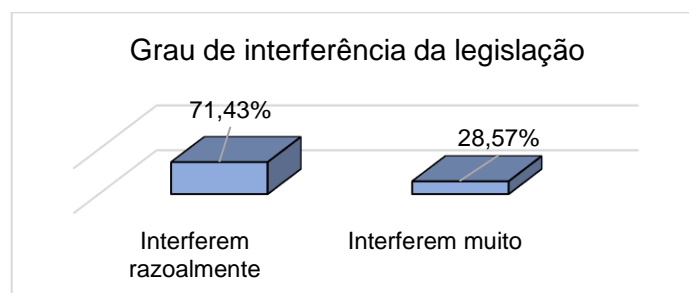


Fonte: Elaboração própria a partir de dados da entrevista

Sobre a interferência dos clientes, para a maioria dos entrevistados os clientes interferem pouco ou quase nada, mas todos relatam que são muito importantes para a empresa e, por isso, buscam sempre atendê-lo da melhor maneira. Apenas o entrevistado 4 relata que os clientes não interferem, mas exigem preço, qualidade e custo.

## c- Legislação

**Gráfico 19: Grau de interferência da legislação**



Fonte: Elaboração própria a partir de dados da entrevista

Em relação à legislação, a maioria dos entrevistados mostrou que esse fator não interfere muito no negócio e que ambas estão dispostas a seguir todas as regras impostas pela legislação e alguns a usam como forma de desenvolvimento do negócio. Apenas os entrevistados 4 e 5 consideram que as leis afetam muito suas



empresas, se mostrando muito insatisfeitos com as mudanças tributárias e de funcionamento, que afeta diretamente o negócio.

#### d- Economia

**Gráfico 20: Grau de interferência da economia**

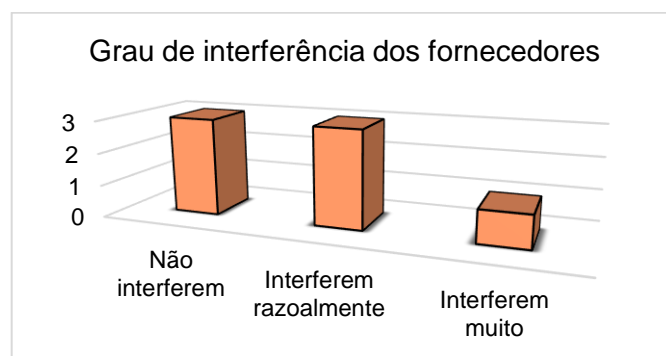


Fonte: Elaboração própria a partir de dados da entrevista

Sobre a economia, 57,14% dos entrevistados consideram que interferem muito, pois direcionam os custos dos produtos e serviços oferecidos, na inadimplência e demandas dos clientes, como no caso dos entrevistados 5 e 7 a crise econômica atual afetou profundamente seus negócios.

#### e- Fornecedores

**Gráfico 21: Grau de interferência dos fornecedores**

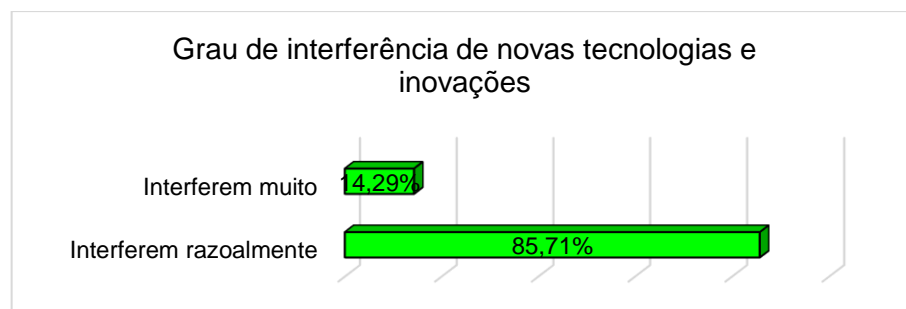


Fonte: Elaboração própria a partir de dados da entrevista

Quando se questiona sobre a interferência dos fornecedores, os entrevistados 4 e 6 relatam que por serem prestadores de serviços, esse fator não interfere em seus negócios. Para o entrevistado 1, existe uma grande interferência por parte dos fornecedores, visto que a maioria só pensa em vender e não possui lealdade com seus clientes. O restante dos entrevistados relata que não interferem muito, mas estão sempre buscando variedade no leque de fornecedores e estreitando a relação para conseguir melhores preços nos produtos comprados.

#### f- Novas tecnologias e inovação

**Gráfico 22: Grau de interferência de novas tecnologias e inovações**



Fonte: Elaboração própria a partir de dados da entrevista

Neste caso, observou-se que de modo geral a tecnologia não afeta drasticamente o funcionamento das empresas. No entanto, apenas os entrevistados 1, 4 e 7 se preocupam em utilizar a tecnologia e inovação em novos métodos de produção e se preparar para as novas tendências. Os demais veem a tecnologia e inovação apenas como a forma digital, ou seja, *softwares*, sites e *fan page*.

#### VI- Sobre o estilo de gestão das empresas

Também foi solicitado aos entrevistados que descreverem o estilo de gestão que consideram ser adotado em seus negócios, com o objetivo de conhecer a filosofia adotada e a relação com o desenvolvimento da inteligência competitiva e como são desenvolvidas as estratégias na empresa.

Neste caso, destacam-se apenas dois entrevistados que buscam constantemente o crescimento das empresas através da criação de metas para o futuro e estratégias a longo prazo. As demais empresas, mostram através do

gerenciamento familiar a busca pela sobrevivência e desenvolvendo a tomada de decisão de forma centralizada e as ações, na maioria das vezes, são tomadas diante do surgimento das necessidades.

#### **VII- Sobre as principais fontes de informações e os fatores que dão origem às mudanças e inovações na empresa.**

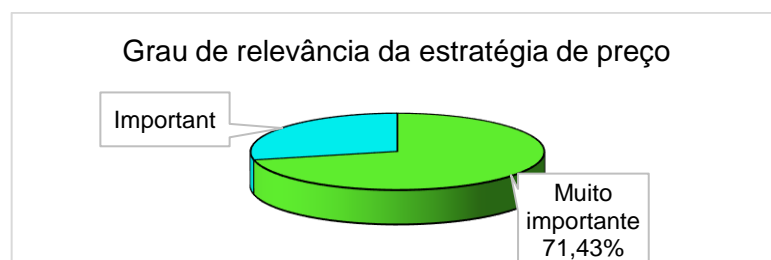
Este questionamento objetiva conhecer o motivo das inovações nas empresas. Neste caso, observa-se que para a maioria dos entrevistados as mudanças e inovações partem das exigências impostas pela legislação. Apenas os entrevistados 1 e 4 consideram as tendências do mercado e as exigências oriundas de projetos criados pela empresa como motivos de mudanças e inovações. No entanto, o entrevistado 7 relata que atualmente os custos são responsáveis pelas mudanças, já que no momento não se possui condição de investimentos.

#### **VIII- Sobre a importância de algumas estratégias para o gerenciamento da empresa**

Esta questão objetiva verificar qual o grau de utilização de algumas estratégias, sendo elas:

##### **a- Estratégia de preço**

#### **Gráfico 23: Grau de relevância da estratégia de preço**



Fonte: Elaboração própria a partir de dados da entrevista

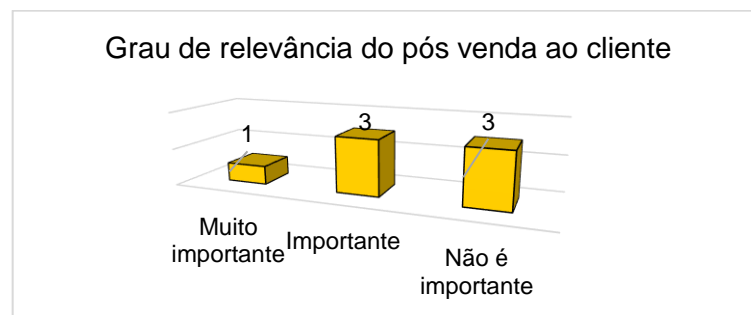
De forma geral, todos consideram a estratégia de preço como uma forma de manter a competitividade entre os concorrentes e se manter atrativo para o cliente. Além disso, para o entrevistado 1, esta é uma forma de selecionar o público que será atendido.

### b- Qualidade do produto e/ou serviço

Neste caso, observa-se que todos os entrevistados consideram a qualidade dos produtos e/ou serviços oferecidos como essenciais e primordiais para o sucesso da empresa, pois impactam diretamente na fidelização dos clientes.

### c- Serviço de pós-venda ao cliente

**Gráfico 24: Grau de relevância do pós-venda ao cliente**

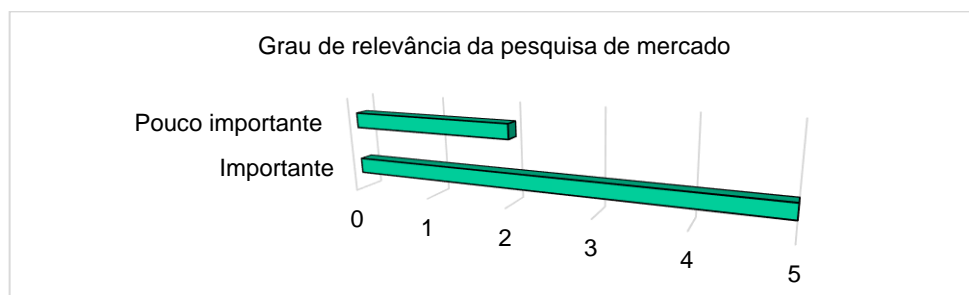


Fonte: Elaboração própria a partir de dados da entrevista

Sobre o serviço de pós-venda, alguns entrevistados não o consideram importante, talvez pelo fato de não ser muito utilizado na empresa. Mas, em situações em que o serviço possui garantia, como no caso do entrevistado 7, o pós-venda é importante para atender eventuais “não-conformidades” com os produtos e garantir a volta do cliente em outras oportunidades.

### d- Pesquisa de mercado

**Gráfico 25: Grau de relevância da pesquisa de mercado**



Fonte: Elaboração própria a partir de dados da entrevista

Os entrevistados mostraram considerar importante a pesquisa de mercado para conhecer o segmento em que se pretende atuar, bem como o público que se quer atender, mas nenhum entrevistado demonstrou praticar pesquisas de mercado em relação a nenhum tema.

#### e- Estratégia de vendas

**Gráfico 26: Grau de relevância da estratégia de vendas**

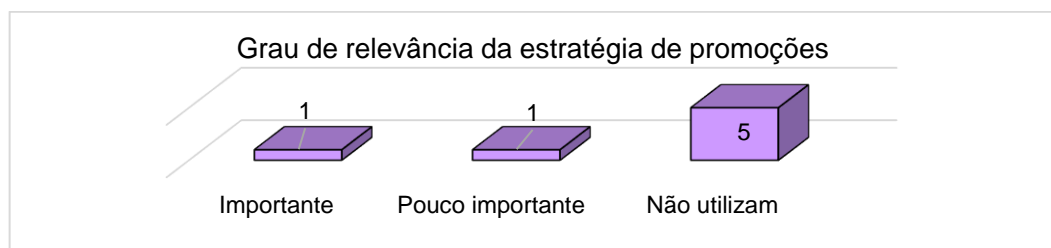


Fonte: Elaboração própria a partir de dados da entrevista

Em Relação à estratégia de preços, observa-se que a maioria dos entrevistados considera que esta é uma estratégia muito importante. Através disso, nota-se que o entrevistado 6 utiliza na maioria das vezes a indicação de clientes já consolidados e contatos de parceiros para conseguir novos clientes. Além disso, destacaram-se dois entrevistados que afirmaram não utilizar tal estratégia nas empresas; um deles, por acreditar que por não fazer vendas diretas, não utiliza estratégias de preço e o outro por não adotar esta estratégia em seu estabelecimento.

#### f- Promoções

**Gráfico 27: Grau de relevância da estratégia de promoções**

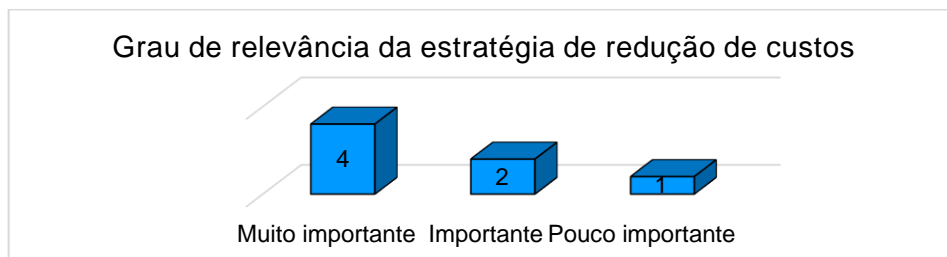


Fonte: Elaboração própria a partir de dados da entrevista

No caso da utilização da estratégia de promoções, observa-se que a maioria dos entrevistados não a utilizam em suas empresas e acham irrelevante como forma de atratividade de clientes.

### g- Redução dos custos

**Gráfico 28: Grau de relevância da estratégia de redução de custos**

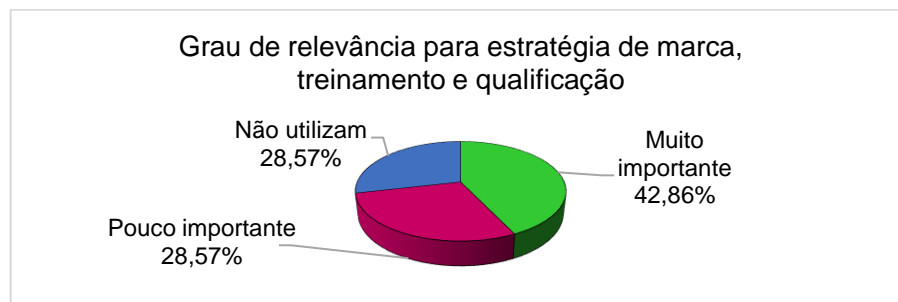


Fonte: Elaboração própria a partir de dados da entrevista

Em relação à estratégia de custo, a maioria dos entrevistados considera muito importante a estratégia de custos como forma de crescimento e maximização dos resultados. Apenas um entrevistado considera pouco importante, visto que em sua afirmação, a redução de custos parte apenas de impostos sobre água e energia, já que são a base principal de seus custos de fabricação.

### h- Investimento em marca, treinamento e qualificação de pessoal

**Gráfico 29: Grau de relevância para investimento em marca, treinamento e qualificação de pessoal**

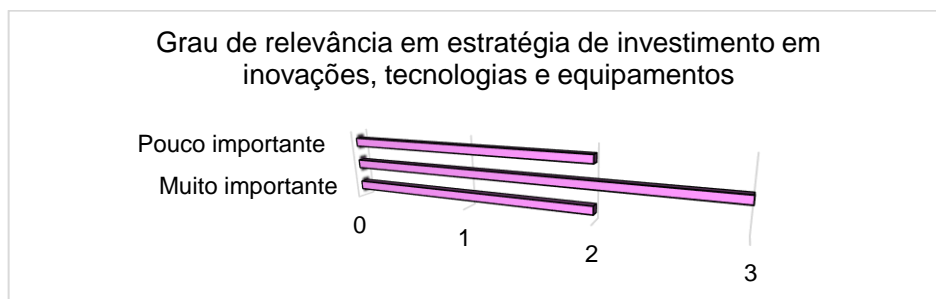


Fonte: Elaboração própria a partir de dados da entrevista

Neste caso, nota-se que muitos entrevistados consideram pouco importante ou nem utilizam a estratégia de marca ou treinamentos e qualificação de pessoal. No entanto, 42,86% dos entrevistados consideram muito importante. O entrevistado 1 ressaltam que o treinamento de funcionários é o mais utilizado, principalmente para potencializar a criatividade e aptidão de seus colaboradores.

#### i- Investimento em Inovações, novas tecnologias e equipamentos

**Gráfico 30: Investimento em inovações, novas tecnologias e equipamentos**



Fonte: Elaboração própria a partir de dados da entrevista

Neste caso, nota-se que a maioria dos entrevistados consideram importante ou muito importante a estratégia em inovação e tecnologia, principalmente na aquisição de sistemas de gerenciamento do negócio. No entanto, observa-se que um dos entrevistados acha irrelevante para o mercado que está inserido e outro utiliza muito pouco em sua empresa.

#### j- Ampliação do negócio

**Gráfico 31: Grau de relevância para a estratégia de ampliação do negócio**



Fonte: Elaboração própria a partir de dados da entrevista

Quase todos os entrevistados consideram pouco importante ou não é importante a ampliação do negócio. Muitos relatam que não está nem cogitada essa estratégia.

#### **XIV- Sobre o conhecimento e utilização de alguns termos relacionados à inteligência competitiva.**

Esta questão visa identificar o nível de conhecimento e a utilização de alguns termos relacionados a IC, sendo:

#### **Quadro 5: Sobre o conhecimento de termos relacionados a IC**

<b>Inteligência competitiva</b>	Dos entrevistados, quatro afirmam que conhecem o termo citado. No entanto, não o desenvolvem de forma eficiente e nem possuem uma pessoa ou setor responsável pela IC, utilizam apenas empiricamente. Os demais entrevistados não conhecem e não utilizam de forma alguma.
<b>Gestão do conhecimento</b>	Inicialmente quando levantado o termo em questão, os entrevistados acreditam que o conhecem, mas ao longo das entrevistas percebe-se que não conhecem o assunto com profundidade e nem utilizam na empresa.
<b>Business Intelligence</b>	A maioria dos entrevistados não conhecem e não utilizam esse termo. Apenas dois entrevistados possuem softwares de negócio que os auxiliam na análise de informações específicas da empresa.
<b>Sistema de informação</b>	Todos os entrevistados relatam que conhecem o termo citado e a maioria utiliza de forma simples, com o auxílio de softwares de gerenciamento.
<b>Vantagem competitiva</b>	Todos os entrevistados afirmam que conhecem o termo em questão, no entanto, quase todos não utilizam ou utilizam de forma simples.
<b>Benchmarking</b>	Todos os entrevistados relatam que conhecem, muitos não conheciam o termo técnico, mas depois de explicar observa-se que todos praticam, mesmo que de forma primária.
<b>Gestão de inovação</b>	Apenas um entrevistado se mostra mais atento à implantação de inovações como ferramenta de negócio. Do restante, três entrevistados afirmam que conhecem e utilizam de forma básica e outros três não conhecem e nem utilizam. No entanto, nota-se que nenhum conhece e nem o utiliza com profundidade.
<b>Pesquisa de mercado e Marketing</b>	Todos os entrevistados conhecem os termos, mas apenas dois utilizam a pesquisa de mercado e somente com clientes, os demais utilizam o marketing de forma bem simples.
<b>Sistema competitivo</b>	Apenas quatro entrevistados relatam conhecer o termo em questão. No entanto, apesar de alguns afirmarem a sua utilização, constata-se que não analisam todos os atores presentes no sistema competitivo e nem de forma constante.
<b>Análise de cenários</b>	Apenas um entrevistado utiliza o termo em questão para planejamentos a longo prazo, outro utiliza apenas de forma parcial. Dos demais entrevistados, somente um não o conhecia e restante não utiliza em nenhum aspecto do negócio.

Fonte: Elaboração própria a partir de dados da entrevista



**XV- Sobre as principais dificuldades de manter a competitividade do negócio**

Esse questionamento visa compreender os fatores que dificultam o desenvolvimento da IC nas empresas. Sendo assim, as principais dificuldades apresentadas pelos entrevistados são bastante diversificadas como a capacidade de motivar a equipe de trabalho, a falta de conhecimento para a gestão do negócio, não possuir funcionário e não ter tempo para o planejamento do negócio, a falta de mão-de-obra qualificada, linhas de crédito atrativas (para enfrentar a crise financeira) e constata-se que a dificuldade de manter o preço competitivo se repetiu com três entrevistados como sendo a principal dificuldade para se manter competitivo.

**XVI- Sobre os principais tipos de inovações que ocorrem nas empresas**

Nota-se através da entrevista que a maioria das inovações são desenvolvidas a partir do surgimento de uma necessidade. Muitas dessas inovações partem das exigências governamentais, ou seja, leis que obrigam as empresas a se adaptarem às novas regulamentações. O principal tipo de inovação que ocorre é em *softwares* de gerenciamento da empresa, mas ainda sim se destacam dois entrevistados que buscam melhorar métodos e processos de trabalho, mas nada de forma muito expressiva.

**6.4 Análise dos resultados**

Através das entrevistas observou-se que 71,43% dos entrevistados possuem um estilo de tomada de decisão centralizado. Este fator pode ser crucial para a elaboração de estratégias, pois as necessidades diárias podem interferir na dedicação do planejamento estratégico. Isso ocorre, principalmente, pois observou-se que alguns entrevistados não possuem nenhum funcionário e em outros casos utiliza-se um estilo de gestão patriarcal, no qual apenas o proprietário concentra a maioria das tomadas de decisões. Mesmo assim, constatou-se que o tempo para tomada de decisões diárias e para decisões estratégicas foi considerado bom e regular. Deduziu-se ao longo das análises que isso pode ocorrer devido aos gestores não aplicarem com frequência as tomadas de decisões estratégicas (gráfico 11).

O questionamento sobre as tomadas de decisões a partir de pesquisas no ambiente externo comprova que existe falta de iniciativa por parte das empresas em buscar informações para as tomadas de decisões. Neste caso, 71,43% dos entrevistados buscam às vezes ou raramente tais informações. Com isso, foi possível observar que os entrevistados não perceberam que, mesmo de forma simples, estão realizando parcialmente a IC. Consequentemente identificou-se que existe pouco desenvolvimento de novos produtos e serviços, como mostra o gráfico 15.

Sobre a importância da informação em relação à tomada de decisão, 71,43% dos entrevistados consideram a informação importante. No entanto, apesar de considerarem importante, muitos não utilizam a informação com frequência, pois quando perguntado sobre a frequência da tomada de decisão em relação aos fatores externos, muitos entrevistados mostram utilizar apenas às vezes tomadas de decisões em relação aos fatores externos.

Também constatou-se que apesar de considerarem importante o conhecimento da informação sobre as tomadas de decisões, a maioria não o utiliza para originar mudanças e inovações nas empresas. As mudanças e inovações ocorrem devido a exigências da legislação ou para reduzirem custos.

A relação da frequência da tomada de decisão em relação a algumas situações, mostrou de que forma os entrevistados priorizam sua tomada de decisão. Desta forma, as tomadas de decisões relacionadas aos concorrentes, mercados e para antecipar oportunidades estão totalmente relacionadas à aplicação de IC. E os resultados mostraram que 71,43% dos entrevistados consideram às vezes tomarem decisões relacionadas a concorrentes e mercado.

Além disso, grande parte dos entrevistados se dividiram em às vezes, pouco aplicada e raramente, totalizando 71,43% as tomadas de decisões para antecipar oportunidades, mostrando uma falta de interesse por parte das empresas em se manterem atualizadas sobre os fatores externos que podem afetar a empresa e tomarem decisões relevantes sobre possíveis mudanças.

A maioria dos entrevistados considerou boa a facilidade de encontrar informações internamente e externamente, bem como o armazenamento das informações. Este questionamento revela ser favorável, visto que a IC necessita de recursos que facilitem a localização das informações em dispositivos de armazenamento para agregar agilidade e confiabilidade dos processos. Mesmo

assim, os métodos utilizados pelos entrevistados podem não ser totalmente adequados a um sistema de IC.

Sobre o questionamento em relação à interferência dos fatores externos (concorrentes, cliente, legislação, fornecedores, tecnologias e economia) que interferem nos negócios, pôde-se observar que o fator economia é o que mais interfere nos negócios, visto que para a maioria dos entrevistados, esse fator gera custos adicionais e que não acontece com os demais fatores e, por isso, são considerados por interferirem razoavelmente.

Isso revela que só é considerada interferência para os negócios dos entrevistados aquilo que gera um novo custo ou despesa adicional. Percebeu-se que não existe um acompanhamento antecipado em relação aos fatores externos para prevenir futuros danos ou prejuízos ao negócio; só tomam ciência quando a interferência já ocorreu. Diante desta análise é possível observar que não ocorre a utilização da IC para antecipar as mudanças do mercado ou dos fatores que mais interferem nas empresas entrevistadas.

Quando abordado sobre a relevância de algumas estratégias, as que foram consideradas mais importantes para os entrevistados foram a estratégia de preço, vendas e custos. No entanto, apesar de utilizarem a pesquisa de mercado raramente (gráfico 14) os entrevistados a consideram relevante para as estratégias. O mesmo acontece para estratégias de inovação e tecnologia, pois através do questionamento sobre as principais inovações que ocorrem nas empresas, foi constatado que a maioria ocorre por exigências governamentais, mas mesmo assim consideram importante ou muito importante.

As estratégias relacionadas à ampliação do negócio e a estratégia de marca e treinamento foi observado que 57% dos entrevistados consideram pouco importante ou não utilizam. E dos sete entrevistados, cinco não utilizam estratégia de promoções. Tal questionamento mostrou que as empresas entrevistadas consideram mais relevantes as estratégias que proporcionam mudanças monetárias, pois trazem retorno a curto prazo. As demais estratégias são consideradas pouco relevantes, talvez por não proporcionarem resultados imediatos ao negócio.

Sobre as dificuldades consideradas pelos entrevistados para manter a competitividade, observou-se que os motivos listados por eles são bem diversificados, desde a falta de linhas de crédito para financiamento (para se manter na crise

financeira), motivar a equipe de trabalho a manter um preço de mercado competitivo. Mas, nenhum dos entrevistados mostrou um interesse efetivo em conseguir uma posição de liderança no mercado e talvez por isso não considera o monitoramento do ambiente externo e interno como uma dificuldade para manter a competitividade.

Em relação aos termos apresentados aos entrevistados, percebeu-se que muitos acham que conhecem os termos por possuírem nomenclaturas de conhecimento amplo, mas não conhecem a metodologia ou objetivo das ferramentas. Mostrando que existe um despreparo dos entrevistados em relação a gestão estratégica empresarial.

Também é possível verificar que, os entrevistados que não estão estudando ou não fizeram cursos na área de gestão empresarial são considerados os que possuem um estilo de decisão centralizada. Isso acaba se repetindo quando se questiona sobre as tomadas de decisões para antecipar oportunidades. Mostrando que, mesmo o entrevistado que possuindo curso de especialização em outras áreas fora do âmbito de gestão empresarial ou estratégico, podem não estão preparados para gerir o negócio com eficiência.

O resultado de toda a análise foi reafirmado quando questionado sobre o estilo de gestão das empresas, no qual, apenas duas se destacaram por buscarem novas tendências e estipularem estratégias a longo prazo. As demais se mostraram mais centralizadoras, de modo que as decisões são tomadas após o surgimento das necessidades.

Portanto, a pesquisa identificou que a falta da utilização da IC nas PMEs está relacionada à centralização da tomada de decisão em apenas uma pessoa e com isso não ocorre a delegação de tarefas aos demais colaboradores, sobrecarregando o gestor e limitando-o a apenas às decisões diárias e, apesar de considerarem importante, não realizam com frequência tomada de decisões estratégicas.

Outro fator que está relacionado é a falta de instrução dos entrevistados a área de gestão empresarial. Isso limita o conhecimento para gerir o negócio e estabelecer novos métodos para elaborar estratégias e metas.

Por não realizarem com frequência as pesquisas externas, constatou-se que os entrevistados utilizam *insights* e a experiência profissional como base para as tomadas de decisões.

O ponto primordial da pesquisa foi constatar que existe uma certa acomodação das empresas em relação ao seu posicionamento no mercado. A maioria dos entrevistados mostrou que não buscam por melhorar sua posição no mercado. Por isso, não buscam novos conhecimentos nem tecnologias que proporcionem vantagem competitiva.

## CONCLUSÃO

O mundo dos negócios mudou muito nos últimos anos, principalmente com o avanço de novas tecnologia digitais. As principais mudanças têm ocorrido principalmente no ambiente fora das empresas, como nas áreas da economia, política e tecnológica. Isso exigiu dos tomadores de decisões a buscar técnicas mais apuradas que permitissem agilidade e confiabilidade ao lidarem com o grande fluxo de informações que precisam analisar antes de tomarem decisões do cotidiano ou ao elaborarem estratégias de longo prazo.

Nesse contexto, a IC surge com mecanismos originados de técnicas de militares, que objetivam prever os movimentos de seus adversários na guerra e preparar ataques ou defesas contra seus inimigos. Agora, a IC é utilizada por grandes empresas que buscam estar à frente de seus concorrentes e alcançar vantagem competitiva e o melhor posicionamento no mercado. Muitas dessas empresas utilizam a gestão do conhecimento, *business intelligence*, tecnologia da informação e principalmente, disponibilizam pessoas capazes de analisar e captar dados e informações valiosas, que atualmente, pode ser a diferença entre o ganhador e o perdedor na competição dos negócios.

O fato da IC ainda estar sendo descoberta por muitos tomadores de decisão, tornou este trabalho ainda mais relevante para o mundo acadêmico, gestores e profissionais da área de *marketing* e estratégia de negócios. Ainda são poucos os trabalhos e estudos em torno deste tema, ainda mais quando relacionado às PMEs.

Apesar da IC ser muito utilizada por grandes empresas, a maioria das PMEs não a utilizam e acabam sofrendo as consequências de fecharem antecipadamente ou funcionarem sem perspectivas de como será o seu futuro. Desta forma, o presente trabalho buscou compreender a relação da IC com o processo decisório, as etapas que compõem o processo de IC, a relação com a gestão do conhecimento e *Business Intelligence*, bem como o perfil das PMEs e sua relação com a IC.

O trabalho permitiu compreender que a IC pode ser utilizada com métodos mais simples de análise do ambiente interno e externo das empresas, como através das Cinco Forças de Porter (2004) e/ou técnicas de comunicação entre os colaboradores

e contatos que permitem o acesso a informações relevantes sobre o está acontecendo ao redor da empresa.

Também foi possível analisar como a IC funciona dentro das empresas, de que forma os gestores podem iniciar e as dificuldades que podem ocorrer na sua implantação.

Mas o principal objetivo do presente trabalho foi compreender os motivos que levam as PMEs a não utilizarem a IC no seu processo de gestão. Para responder tal questionamento, inicialmente a autora procurou realizar uma pesquisa qualitativa. Primeiramente no setor metalúrgico de Santa Bárbara D'Oeste e posteriormente com o mesmo setor na cidade de Americana, SP. Além disso, tentou o intermédio com entidades do setor industrial de Americana e Santa Bárbara D'Oeste para aplicação do questionário. No entanto, nenhuma das tentativas obteve-se êxito na aplicação da pesquisa. As empresas contatadas foram irredutíveis em não darem atenção ao pedido solicitado, mesmo quando explicado que não seria necessário o fornecimento de informações sigilosas e anonimato dos entrevistados.

Depois das primeiras tentativas da pesquisa quantitativa, optou-se por realizar um estudo de caso com um mínimo de seis empresas, e inesperadamente, conseguiu-se entrevistar sete empresas a partir de contatos próximos a autora.

O resultado da pesquisa, conformou os dados teóricos relacionados ao perfil dos gestores das PMEs. Além, das dificuldades de estabelecer estratégias, devido à falta de conhecimento sobre gestão estratégica e a centralização das tomadas de decisões, falta de delegação das atividades, devido à utilização de um estilo patriarcal de gestão.

No entanto, existe falta de iniciativa da maioria dos entrevistados em buscar liderança no mercado e esse motivo não lhes permite encontrar ferramentas para serem competitivos. As práticas adotadas são apenas para manter a sobrevivência do negócio e por isso não planejam o futuro que desejam alcançar, ou seja, não existe uma visão clara de onde querem chegar ou uma definição clara de suas necessidades.

Talvez essa falta de interesse possa ocorrer por acharem que o modelo de gestão utilizado atualmente seja o único disponível, pois utilizam apenas o conhecimento empírico adquirido ao longo dos anos. Ou ainda, podem considerar que isso seja suficiente para gerir negócio, ou acreditam que para gerir um negócio não necessitam de estudos específicos.

Tais sugestões para a falta de iniciativa e interesse para buscar liderança no mercado, podem ser respondidas através de outros estudos, para aprofundar e responder este questionamento.

A pesquisa também mostrou que dois entrevistados buscam desenvolver seus negócios, apesar de não conhecerem profundamente muitas das técnicas apresentadas neste trabalho. A principal estratégia utilizada por eles e os demais entrevistados é o *benchmarking*, pois estão atentos às mudanças de preços e novos serviços praticados pelos concorrentes.

Neste caso, sugere-se a ampliação de estudos sobre a IC para compreender a melhor forma que a IC pode ser implantada nas PMEs, visto que também existem poucas publicações em torno desta sugestão e os métodos utilizados nas grandes empresas podem ser inviáveis para as PMEs, devido ao dispêndio de despesas financeiras e com profissionais da área.

Portanto, não existem dúvidas sobre os benefícios que a utilização do processo de IC pode agregar vantagens e oportunidades às empresas de diversos tamanhos e segmentos. Mas, é necessário que as empresas busquem a liderança de mercado para estimular a competitividade e possibilitar a utilização da IC como ferramenta para estabelecer estratégias e tomar decisões.



## REFERÊNCIAS

- ABRAIC - Associação Brasileira dos Analistas de Inteligência Competitiva. **Perguntas frequentes – O que é inteligência competitiva?** Brasília. Disponível em: <<http://www.abraic.org.br/inf.php?idAtual=1&idTela=25>>. Acesso em 26 abr de 2017.
- ANSOFF, Igor H.; MCDONNELL, Edward J. **Implantando a administração estratégica**, tradução de Antônio Zoratto Sanvicente, Guilherme Ary Plonky. 2ª edição. São Paulo: Atlas, 1993. Cap. 2.2.
- BANDEIRA-DE-MELLO, Rodrigo; CUNHA, Cristiano. J. C. de A. **Administrando o risco: uma teoria substantiva da adaptação estratégica de pequenas empresas a ambientes turbulentos e com forte influência governamental**. Revista de Administração Contemporânea, Rio de Janeiro, v. 8, n. Ed. especial, p. 157-180, 2004.
- BARCLAY, Rebecca O.; KAYE, Steven. Gestão do conhecimento e funções de inteligência- uma relação simbiótica. In: **O Milênio da Inteligência Competitiva**; tradução Raul Rulbenich. Porto Alegre: Bookman, 2002. p. 181-195.
- BEHNKE, Lynn; SLAYTON, Paul. Formando uma função de inteligência competitiva na empresa, o caso da IBM. In: PRESCOTT, John E.; MILLER, Stephen H. (Coord.). **Inteligência competitiva na prática: Estudos de casos diretamente do campo de batalha**; tradução de Alexandre Feitosa Rosas. Rio de Janeiro: Campus, 2002. p. 56-66.
- BRASIL. Planalto. Presidência da República. Casa Civil. **Lei complementar Nº 123 de 14 de dezembro de 2006**. Brasília, DF, 2006. Institui o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte. Disponível em <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/LCP/Lcp123.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/LCP/Lcp123.htm)> Acesso em 25 de mai de 2017
- CERTO, Samuel C. **Administração Moderna**. 9ª edição. São Paulo: Prentice Hall, 2003. Cap. 7.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Iniciação à administração Geral**. 3ª edição. Barueri, SP: Manole, 2009. Cap. 7.

COSTA, Henrique Álvaro. *Arquitetura básica de um sistema de inteligência competitiva: uma aplicação para o setor de operadoras de telefonia móvel*. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina, 2002. Dissertação de Mestrado. 115 p.

EBERHARDT, F. L. M.; RICCARDI, R. **A existência de inteligência competitiva na tomada de decisão estratégica, nas grandes empresas têxteis, do segmento cama, mesa e banho, de Santa Catarina**. Revista Inteligência Competitiva. São Paulo, v. 1, n. 1, p. 87-101, abr./jun. 2011. Disponível em: <<http://www.inteligenciacompetitivarev.com.br/ojs/index.php/rev/article/view/5/14>>. Acesso em 22/03/2017.

ESPERANÇA, José P. **Estratégia de mercados de capitais para PMEs brasileiras**. Brasília: Governo Federal, 2013. Disponível em: <[http://sectordialogues.org/sites/default/files/acoes/documentos/pmee04\\_-\\_perito\\_-\\_produto\\_final\\_0.pdf](http://sectordialogues.org/sites/default/files/acoes/documentos/pmee04_-_perito_-_produto_final_0.pdf)> Acesso em: 25/08/2017.

FIÚZA, Margarida. **Estratégia: Adivinhe o que pensa a concorrência**. Revista Exame, São Paulo: Editora Abril, p. 92-94, março, 2007. Disponível em: <[http://insights.fuld.com/hs-fs/hub/17073/file-13333867-pdf/news/pdfs/2007-Adivinhe\\_o\\_que\\_pensa\\_a\\_concorrenca.pdf](http://insights.fuld.com/hs-fs/hub/17073/file-13333867-pdf/news/pdfs/2007-Adivinhe_o_que_pensa_a_concorrenca.pdf)> Acesso em: 24 Mar de 2017.

FUNDAÇÃO DOM CABRAL (FDC). **Brasil ocupa a antepenúltima posição em Ranking Mundial de Competitividade**. Assessoria de imprensa, 31/05/2017). Disponível em: <<http://www.fdc.org.br/blogespacodialogo/Lists/Postagens/Post.aspx?ID=609>>. Acesso em: 24/08/2017.

GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR (GEM) - **Empreendedorismo no Brasil: 2016**. Coordenação de Simara Maria de Souza Silveira Greco; diversos autores Curitiba: IBQP, 2017. Disponível em: <<http://ibqp.org.br/wp-content/uploads/2017/07/AF-GEM-Nacional-BAIXA.pdf>>. Acesso em: 20/11/2017. Cap. 3.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisas**. 3ª edição. São Paulo: Atlas, 1991. Cap. 4 e 10.

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

- HERRING, Jan P. Tópicos fundamentais de inteligência: processo para identificação e definição de necessidades de inteligência. In: PRESCOTT, John E.; MILLER, Stephen H. (Coord.). **Inteligência competitiva na prática: Estudos de casos diretamente do campo de batalha**; tradução de Alexandre Feitosa Rosas. Rio de Janeiro: Campus, 2002. p. 274 e 275.
- HOHHOF, Bonnie. O Mercado da Tecnologia da Informação. In: MILLER, Jerry P. (Coord.). **O Milênio da Inteligência Competitiva**. Porto Alegre: Bookman, 2002, p. 157-179.
- KOLB, Guy; MILLER J. Milênio da Inteligência: O Futuro. In: MILLER, Jerry P. (Coord.). **O Milênio da Inteligência Competitiva**; tradução Raul Rulbenich. Porto Alegre: Bookman, 2002. p. 266-272.
- KOTLER, Philip. **Marketing**. – Ed. Compacta. São Paulo: Atlas, 1996. Cap. 2, 3 e 19.
- LAACKMAN, Conway L.; SABAN, Kenneth; LANASA, John M. Organização da função de inteligência competitiva: um estudo comparativo de indicadores de desempenho. In: PRESCOTT, John E.; MILLER, Stephen H. (Coord.). **Inteligência competitiva na prática: Estudos de casos diretamente do campo de batalha**; tradução de Alexandre Feitosa Rosas. Rio de Janeiro: Campus, 2002. p. 225-246.
- LIMA, Edmilson. **Estratégia de pequenas e Médias empresas: uma revisão**. REGE – Revista de gestão. São Paulo: USP, V 17, n. 2. p. 169-187, abr/jun. 2010.
- LONDON, Jack. Gestão: **Um mundo de pequenas e médias empresas**: Revista PEGN, São Paulo: Globo, 14 jul 2013. Disponível em: <<http://revistapegn.globo.com/Colunistas/Jack-London/noticia/2013/07/um-mundo-de-pequenas-e-medias-empresas.html>> Acesso em: 25 mai de 2017.
- LONGENECKER, Justin G.; et al. **Administração de Pequenas Empresas: Ênfase na gerência Empresarial**. São Paulo: Makron Books, 1997. Cap. 3 e 16.
- MARCEAU, Stéphane; SWAKA, Kenneth. Desenvolvimento de um programa IC de classe mundial em telecomunicações In: PRESCOTT, John E.; MILLER, Stephen H. (Coord.). **Inteligência competitiva na prática: Estudos de casos diretamente do campo de batalha**; tradução de Alexandre Feitosa Rosas. Rio de Janeiro: Campus, 2002. p. 176 - 197.

- MARCONI, Marina de A.; LAKATOS, Eva a Maria. **Técnicas de pesquisa: Planejamento e execução de pesquisas, amostragem e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados.** 7ª edição. São Paulo: Atlas, 2009. Cap. 1.
- MARTINS, Jean G. F. *Proposta de método para classificação do porte das empresas.* Natal: Universidade Potiguar, 2014. Dissertação de mestrado. 78 p.
- MARTINS, Paulo S.; FILHO, Edmundo E.; NAGANO, Marcelo S. **Gestão Ambiental e estratégia empresarial em pequenas e médias empresas: um estudo comparativo de casos.** São Paulo: USP. Eng. Sant. Ambient. v. 20, n. 2, p. 225-234. Abr/jun 2015.
- MATTOS, João R. L. de.; GUIMARÃES, Leonam dos S. **Gestão da tecnologia e inovação: uma abordagem prática.** São Paulo: Saraiva, 2005. Cap. 6.
- MILLER, Stephen H. Prefácio: As empresas ficaram espertas. In: PRESCOTT, John E.; MILLER, Stephen H. (Coord.). **Inteligência competitiva na prática: Estudos de casos diretamente do campo de batalha;** tradução de Alexandre Feitosa Rosas. Rio de Janeiro: Campus, 2002. p. 11-17.
- MILLER, Jerry P. **O Milênio da Inteligência Competitiva;** tradução Raul Rulbenich. Porto Alegre: Bookman, 2002.
- MINTZBERG, Henry. Et al. **O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados.** Tradução Luciana de Oliveira Rocha. 4ª edição. Porto Alegre: Bookman, 2006. Cap. 13.
- MINTZBERG, Henry. AHLSTRAND, Bruce. LAMPEL, Joseph. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico.** Tradução Lene Belon Ribeiro. 2ª edição. Porto Alegre: Bookman, 2010. Cap. 1.
- MIREE, Cynthia E.; PRESCOTT, John E. "TAP-IN" na inteligência estratégica e tática das funções de vendas e marketing. In: PRESCOTT, John E.; MILLER, Stephen H. (Coord.). **Inteligência competitiva na prática: Estudos de casos diretamente do campo de batalha;** tradução de Alexandre Feitosa Rosas. Rio de Janeiro: Campus, 2002. Parte 1, 247- 273.

- NAKAMURA, Mauro M.; FILHO, Edmundo E. **Estratégia empresarial e as pequenas e médias empresas: Um estudo de caso**. Revista de negócios – Studies on emerging countries, SC: FURB - Universidade Regional de Blumenau, V 4, n. 2, p. 1-8, 1999.
- NETO, José A. C.; GODINHO, Ícaro A.; CÂNDIDO, Társsius C. Projeto de pesquisa científica. In: NETO, José A. (Org.). **Metodologia da pesquisa científica: da graduação à pós-graduação**. 1ª edição. Curitiba: CRV, 2012. p. 31-70.
- NETO, José A. C.; LIMA, William G. Tipos de pesquisa científica. In: NETO, José A. (Org.). **Metodologia da pesquisa científica: da graduação à pós-graduação**. 1ª edição. Curitiba: CRV, 2012. p. 97-109.
- OLIVEIRA, Djalma P. R. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 11ª edição. São Paulo: Atlas, 1997. Cap. 6.
- PETRINI, Maira; FREITAS, Maria T.; POZZEBON, Marlei. **Inteligência de Negócios ou Inteligência Competitiva? Noivo Neurótico, Noiva Nervosa**. 30º Encontro da ANPAD. Bahia. 2006. Disponível em:  
<<http://www.anpad.org.br/enanpad/2006/dwn/enanpad2006-adia-1016.pdf>>  
Acesso em 14 de out. de 2017.
- PORTER, Michael E. **Competição: estratégias competitivas essenciais**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004. Cap. 3.
- PORTER, Michael E. **Vantagem competitiva: Criando e sustentando um desempenho superior**. Tradução de Elizabeth Maria de Pinho Braga. Rio de Janeiro: Campus, 1989.
- PRESCOTT, John. E. Inteligência competitiva – Lições das trincheiras. In: PRESCOTT, John E.; MILLER, Stephen H. (Coord.). **Inteligência competitiva na prática: Estudos de casos diretamente do campo de batalha**; tradução de Alexandre Feitosa Rosas. Rio de Janeiro: Campus, 2002. p. 17-38.
- PRESCOTT, John E.; MILLER, Stephen H. **Inteligência competitiva na prática: Estudos de casos diretamente do campo de batalha**; tradução de Alexandre Feitosa Rosas. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

- QUEYRAS, Joachim; QUONIAM, Luc. Inteligência Competitiva. IN: **Inteligência, informação e conhecimento em corporações**. Kira Tarapanoff (Org.). Brasília: IBICT, UNESCO, 2006. p. 73 – 97. Disponível em: <<http://unesdoc.unesco.org/images/0014/001469/146980por.pdf>> Acesso em: 28/08/2017).
- 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. 81 - 120.
- RABELO, Anir. *Estratégia Empresarial: Uma análise baseada no modelo de Porter*. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina Programa de Pós-graduação em Engenharia da Produção, 2002. Dissertação de Mestrado. 110 p.
- SANDMAN, Michael A. Técnicas e Modelos Analíticos. In: MILLER, Jerry P. (Coord.). **O Milênio da Inteligência Competitiva**. Porto Alegre: Bookman, 2002, p. 93 - 119.
- SAWKA, Kenneth A. Decidindo a Melhor Localização para a Unidades de Inteligência. In: MILLER, Jerry P. (Coord.). **O Milênio da Inteligência Competitiva**. Porto Alegre: Bookman, 2002, p. 67-78.
- SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (SEBRAE). **Sobrevivência das empresas no Brasil**. Unidade de Gestão Estratégica (UGE). Outubro, 2016. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/sobrevivencia-das-empresas-no-brasil-relatorio-2016.pdf>> Acesso em: 24/08/2017.
- SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico**. 23ª edição. São Paulo: Cortez, 2007. Cap. 3.
- SILVA, Maria P. *Inteligência Competitiva em Organizações Brasileiras: Um Caso na Indústria de Petróleo*. Rio de Janeiro: PUC-Rio, 2007. Dissertação de Mestrado, 185 p.
- TARAPANOFF, Kira. Informação, Conhecimento e Inteligência em Corporações: relações e complementaridade. IN: **Inteligência, informação e conhecimento em corporações**. Kira Tarapanoff (Org.). Brasília: IBICT, UNESCO, 2006. p. 19 – 34. Disponível em: <<http://unesdoc.unesco.org/images/0014/001469/146980por.pdf>> Acesso em: 28/08/2017).

THOMAS, David. *Competitive Intelligence: A Self Diagnostic Tool Applied in the Telecom Industry*. Canada: University of Ottawa, 2000. MBA THESIS. 110 p.

TZU, Sun. **A arte da guerra**; tradução de Sueli Barros Cassal. Porto Alegre: L&PM Editores, 2006.

VERGARA, Sylvia C. *Projetos e relatórios de pesquisa em Administração*. 2ª edição. São Paulo: Editora Atlas, 1998. Cap. 5.

## APÊNDICE

### APÊNDICE 1: TRANSCRIÇÃO DAS ENTREVISTAS

#### ENTREVISTA 1 (E1)

**Nome:** D. **Idade:** 31 anos. **Formação:** Concluindo ensino superior. **Cargo:** Diretor. **Ramo da empresa:** Segurança e monitoramento. **Nº funcionários:** 12. **Cidade:** Americana. **Filiais:** Não. **Área de atuação na empresa:** Planejamento estratégico. **Tempo de atuação no mercado:** 6 anos.

#### ENTREVISTA 2 (E2)

**Nome:** M. **Idade:** 50 anos. **Escolaridade:** Ensino médio. **Cargo:** Proprietária/Gerente. **Ramo de atividade:** Alimentação. **Nº funcionários:** 15. **Cidade:** Americana **Filiais:** Não. **Área de atuação na empresa:** Cozinha e compras. **Tempo de atuação no mercado:** 15 anos.

#### ENTREVISTA 3 (E3)

**Nome:** A. **Idade:** 24 anos. **Formação:** ensino superior incompleto. **Cargo:** Sócia/Proprietária. **Ramo da empresa:** Fábrica de gelo e depósito. **Nº funcionários:** 3. **Cidade:** Santa Bárbara D'Oeste. **Filiais:** Sim, na mesma cidade. **Área de atuação na empresa:** Administrativo. **Tempo de atuação no mercado:** 32 anos.

#### ENTREVISTA 4 (E4)

**Nome:** B. **Idade:** 52 anos. **Formação:** Ensino Técnico. **Cargo:** Proprietário. **Ramo da empresa:** Transporte. **Nº funcionários:** 45. **Cidade:** Americana. **Filiais:** Sim, na mesma cidade. **Área de atuação na empresa:** Diretoria. **Tempo de atuação no mercado:** 6 anos.

#### ENTREVISTA 5 (E5)

**Nome:** F. **Idade:** 52 anos. **Formação:** Ensino médio. **Cargo:** Proprietário. **Ramo da empresa:** Comércio. **Nº funcionários:** 0. **Cidade:** Americana. **Filiais:** Não. **Área de atuação na empresa:** Todas. **Tempo de atuação no mercado:** 12 anos.



### ENTREVISTA 6 (E6)

**Nome:** K. **Idade:** 47 anos. **Formação:** Pós-Graduação. **Cargo:** Proprietária. **Ramo da empresa:** Consultoria ambiental. **Nº funcionários:** 0. **Cidade:** Santa Bárbara D'Oeste. **Filiais:** Não. **Área de atuação na empresa:** Todas. **Tempo de atuação no mercado:** 5 anos.

### ENTREVISTA 7 (E7)

**Nome:** V. **Idade:** 37 anos. **Escolaridade:** Superior com especialização. **Cargo:** Analista de controladoria. **Ramo de atividade:** Indústria Metalúrgica – Bens de Capital. **Nº funcionários:** 40. **Cidade:** Santa Bárbara D'Oeste. **Filiais:** Sim, na mesma cidade. **Área de atuação na empresa:** Financeiro. **Tempo de atuação no mercado:** 38 anos

#### 1 Quem toma as principais decisões da empresa?

**Objetivo da questão :** Saber se a tomada de decisão é centralizada ou descentralizada

**E1:** Temos três níveis de decisões a serem tomadas dentro da empresa, por se tratar de trabalho 24 horas e de segurança, algumas decisões são realizadas pelos operados ou supervisores, afim de dar responsabilidade e autonomia.

1º Operadores: dúvidas operacionais dos equipamentos da empresa e dos clientes, caso não tenham solução entra o supervisor para atender à necessidade.

2º Gerência: Situação de desenvolvimento da empresa e cumprimento de metas pré-estabelecidas e acordadas, atendem as necessidades da empresa, equipamentos, fornecedores e clientes, quando não se encontram solução no nível 1.

3º Diretoria: Rumo da empresa, estratégias, qualidade em atendimento e fornecimento de produtos e mão de obra, processos, aquisição de novas empresas e solução não atendida no nível 2.

**E2:** Sou eu junto com meus filhos e seu marido, mas quem dá a palavra final, sou eu.

**E3:** A empresa possui dois sócios que são eu e meu pai, sendo meu pai o responsável pelas decisões finais.

**E4:** Sou eu quem toma as decisões da empresa, sendo estratégicas, planejamento e diárias. No entanto, temos duas pessoas de confiança da empresa que propõe ideias

ou sugestões durante as reuniões realizadas, desta forma, nós debatemos, vemos o que é viável ou não, mas a decisão de vamos aderir ou não, no final é minha.

**E5:** Sou eu junto com minha esposa que também é proprietária. Todas as decisões tomamos junto.

**E6:** Sou eu. Tomo todas as decisões, dentre decisões estratégia eu faço uma prospecção de clientes, mas também tomo as decisões diárias.

**E7:** As principais decisões da empresa são tomadas em conjunto por seus diretores. A diretoria e compras pelo Diretor Geral, Diretora Administrativa e Gerente Industrial.

**2 Qual a relação entre a qualidade e da profundidade da informação/conhecimento sobre as decisões a serem tomadas na empresa? Ou seja, o quanto é importante conhecer sobre o assunto que será tomado decisão?**

**Objetivo da questão: Como relacionam entre a informação, conhecimento com a tomada de decisão.**

**E1:** Considero muito importante, as decisões de nível estratégico e até para acordo excepcionais com clientes são baseadas em dados e informações. Essas informações podem ser tendências de mercado ou através do registro de informações internas.

**E2:** Não tenho muito conhecimento e me considero uma empreendedora por necessidade, acabo tomando decisões pelo que eu acho que é melhor para empresa, mais sempre conversando com a família para ter o apoio de ideias.

**E3:** O responsável pela tomada de decisão final, só tem conhecimento dos anos trabalhos na empresa. Eu estudo e muitas vezes ajudo na tomada de decisão, mas a decisão final é sempre feita pelo meu pai.

**E4:** É muito importante, pois antes de convocar as reuniões que serão tomadas decisões eu vou pesquisar primeiro o que eu preciso, o que o mercado precisa, para nós vermos o que será colocado em pauta. Talvez um item ou um determinado trabalho que nós temos aqui ou que será elaborado não seja viável para a empresa. Então, faço uma pesquisa se vai ser ter um retorno ou não, se tem uma competitividade ou não, para ver se eu vou entrar no mercado ou não. Depois vou discutir com eles (as duas pessoas de confiança) e verificamos se dá ou não e o que eu preciso.

**E5:** É muito importante. Sempre quando precisamos fazemos uma pesquisa na internet sobre o assunto em questão.

**E6:** Considero muito importante. São basicamente a base para tomar minhas decisões.

**E7:** Existe uma relação média entre a qualidade e a profundidade da informação que irá compor a tomada de decisão, sendo que a tendência maior é voltada para a qualidade da informação, analisando principalmente as consequências que serão desencadeadas futuramente com a tomada de decisão. Porém, dependendo do assunto, as decisões são postergadas (independente das informações existentes), visando atender os interesses corporativos.

**3 Sobre a tomada de decisão na sua empresa, escolha entre: EXCELENTE, BOM REGULAR, RUIM OU MUITO RUIM para melhor definir sua empresa para as situações abaixo, descrevendo o motivo da escolha:**

**Objetivo das questões: compreender qual a percepção do gestor sobre o processo de tomada de decisão na empresa**

**a- Sobre a facilidade em encontrar informações, na própria empresa, que auxiliem sobre a decisão a ser tomada com menos riscos;**

**E1:** Bom

**E2:** Ruim

**E3:** Bom

**E4:** Excelente. As informações são de fácil acesso, principalmente por que as pessoas aqui já conhecem meu perfil, então fica bem fácil de interagir com as outras pessoas.

**E5:** Bom. Está tudo armazenado no software da empresa.

**E6:** É boa.

**E7:** Bom, a empresa possui um sistema de informação integrada e um quadro de colaboradores pequeno, o que facilita à direção da empresa uma visualização rápida e clara das situações ocorridas. Porém, há necessidades de melhorias (que vem sendo adotadas) para a empresa poder atingir uma qualificação melhor neste quesito.

**b- Sobre a facilidade em encontrar informações, externamente (através de associações, sites de pesquisa, etc) sobre a decisão a ser tomada;**

**E1:** Bom

**E2:** Regular

**E3:** Bom

**E4:** Bom. Também estão de fácil acesso, pois o mercado que vivemos hoje é muito especulativo. Então, um concorrente quer saber do outro e assim acaba chegando no seu ouvido. Além disso, outras pessoas que tenho contatos que sempre acabam contanto o que o outro está fazendo isso ou aquilo.

**E5:** Bom. Hoje em dia achamos muitas informações na internet.

**E6:** Boa. Mas, dependo muitas informações de órgão externos.

**E7:** Ruim, pois o segmento comercial em que a empresa está inserida não traz informações claras e objetivas de seus concorrentes, fornecedores, possíveis parceiros.

**c- Sobre o tempo que o gestor possui para tomar decisões estratégicas**

**E1:** Ruim

**E2:** Regular

**E3:** Bom

**E4:** Bom. Sobre o tempo de planejar temos tempo, mas para executar, as vezes temos que acelerar. Isso ocorre, devido algumas situações do mercado é necessário antecipar o lançamento e enfrentar o concorrente de imediato.

**E5:** Péssimo, atualmente demitimos todos os funcionários e ficamos apenas eu e minha esposa, por isso temos pouco tempo para tomar decisões.

**E6:** Regular.

**E7:** Ruim, pois há uma tendência muito conservadora por parte da diretoria da empresa, o que faz esse *time* ser mais lento que o necessário. Pondera-se muito em projeções futuras antes de tomar as decisões.

**d- Sobre o tempo que o gestor possui para tomar decisões diárias.**

**E1:** Péssimo.

**E2:** Ruim

**E3:** Regular

**E4:** Bom. Por que nada é feito “a toque de caixa”, um ou outro caso que precisa dar uma acelerada. Aqui, a maioria dos projetos tem tempo, prazo para acontecer, então, eu tenho tempo para trabalhar.

**E5:** Péssimo. O atendimento ao cliente toma muito tempo de nós dois.

**E6:** Regular. Por ser serviço acontece muitos imprevistos, as vezes não consigo programar uma agenda.

**E7:** bom, pois as decisões diárias muitas vezes são situações que fazem parte da rotina da empresa, ou seja, já há experiência consolidada para tal.

**e- Sobre a qualificação dos funcionários que auxiliam na tomada de decisão do gestor.**

**E1:** Excelente

**E2:** Regular

**E3:** Regular

**E4:** Bom. Não é fácil encontrar, mas tenho auxílio da minha filha e outra pessoa também de confiança. Mas para as outras funções, é difícil de encontrar, nós treinamos e colocamos no mercado, sendo normalmente por indicação.

**E5:** No momento estamos sem nenhum funcionário.

**E6:** Não tenho funcionários.

**E7:** bom, há um corpo técnico qualificado, com experiência em seus respectivos setores, prontos a auxiliar a direção da empresa.

**f- Sobre a forma de armazenamento das informações na empresa**

**E1:** Bom

**E2:** Regular

**E3:** Regular

**E4:** Excelente. Não utilizamos equipamentos de última geração, mas gosto de equipamentos novos, com capacidade de armazenamento. Além disso, consigo acessar daqui ou de outro local, mesmo se estiver viajando.

**E5:** Bom. Temos bastante informações no software e também conheço todas informações da loja.

**E6:** Boa. A maioria das informações são eletrônicas.

**E7:** regular, há muitas informações importantes não disponíveis a setores estratégicos da empresa, mais um ponto de melhoria que vem sendo adotada

**4 Como são determinadas a tomada de decisão e as estratégias dentro da empresa? Classifique a frequência (aplica sempre, frequentemente, às vezes, pouco aplicada e raramente) para cada situação abaixo e o motivo da escolha:**

**Objetivo da questão: Conhecer de que forma priorizam os fatores que se relacionam com a empresa e determinam a estratégia dentro da empresa**

**a- Para estipular metas, planejar estratégias e resolução dos problemas diários (as decisões são tomadas conforme surgem os problemas)**

**E1:** Frequentemente. Trabalhamos com metas anuais, envolvendo todos os gerentes e equipe de vendas. As estratégias são revisadas a cada três meses e realizadas novas estratégias se necessário.

**E2:** Pouco aplicada.

**E3:** Às vezes, a maioria dos problemas são resolvidos pelo sócio majoritário (pai), porém nem sempre ele está presente na empresa para resolver os problemas.

**E4:** Frequentemente, mas se temos um problema com alguém, eu costumo conversar e resolver somente com a pessoa, pois as vezes em reunião com muitas pessoas acaba gerando discordância e muita crítica, sem chega em um consenso.

**E5:** Aplica sempre, na medida que vão acontecendo as coisas.

**E6:** Às vezes. Gostaria de aplicar sempre.

**E7:** Para estipular metas e planejar estratégias, às vezes, isso ocorre m decorrência da necessidade. Para resolver os problemas diários, aplica sempre que ocorre.

**b- Sobre a ação dos concorrentes e do mercado (clientes);**

**E1:** Problemas internos são aplicados e acompanhados sempre, pois diariamente se deparam com situações que os tiram da rotina. Concorrência e mercado são feitos planejamentos anuais.

**E2:** Às vezes.

**E3:** Às vezes, também resolvidos pelo pai, como ele circula muito pela cidade, sempre está de olho nos concorrentes.

**E4:** Frequentemente, como a resposta anterior. Já os concorrentes, muitas vezes são desleais no mercado, acabam colocando valor baixo para derrubar os concorrentes, mas isso é o mercado.

**E5:** Às vezes verifico e apenas o concorrente próximo.

**E6:** Às vezes. Costumo fazer uma pesquisa de mercado com os concorrentes para saber o preço e os serviços que estão oferecendo.

**E7:** aplica sempre que ocorre, pois são situações pontuais.

**c- Para antecipar-se aos desafios e oportunidades do mercado e ganhar vantagem competitiva;**

**E1:** Com frequência, sempre estamos visitando feiras ou sites com informações de nosso interesse e conversamos com fornecedores também.

**E2:** Pouco Aplicada.

**E3:** Raramente.

**E4:** Sim, aplicamos sempre. Tudo é planejamento, para você enfrentar o mercado hoje é preciso estar bem preparado, planejar, estipular metas e acompanhar diariamente.

**E5:** Não realizamos

**E6:** Raramente. Somente quando aparece um novo serviço no mercado, ou se o cliente pede, eu pesquiso.

**E7:** Às vezes, quando temos no “radar” situações em que possamos nos antecipar.

**d- São definidas a partir de pesquisas do ambiente externo e capacidade da empresa;**

**E1:** Raramente

**E2:** Raramente.

**E3:** Raramente.

**E4:** Raramente

**E5:** Não realizamos.

**E6:** Raramente.

**E7:** Não se aplica

**e- Para desenvolver novos produtos e serviços;**

**E1:** Às vezes pesquisas com nossos clientes.

**E2:** Raramente

**E3:** Pouco aplicada. O maioritário, como circula pela cidade, sempre tenta trazer algo “diferente” para a empresa. Mas, nem sempre dá certo.

**E4:** Não aplica. Pois como presto serviço exclusivo para outra empresa, eu faço as mudanças conforme as necessidades impostas pelo meu cliente.

**E5:** Não desenvolvemos produtos nem serviços, pois somos comércio.

**E6:** Frequentemente. Sempre procuro estar bem informada sobre o que está acontecendo no mercado, para conhecer as novas leis ambientais que irão afetar meus clientes.

**E7:** não se aplica

**5 Sobre os fatores externos que interferem na sua empresa, a importância para os negócios da sua empresa? Explique.**

**Objetivo da questão: Compreender os fatores externos que mais interferem na empresa**

**a- Concorrentes:**

**E1:** Interferem. Mas enxergo como oportunidade de ganho de conhecimento e crescimento de mercado.

**E2:** É importante conhecermos os concorrentes, pois trabalham com uma gama de produtos similar e que podem ganhar parte de nossos clientes.

**E3:** Os concorrentes do mesmo segmento na cidade, são bem distantes, assim podemos atender a região central sem nenhuma preocupação. E um desses concorrentes, são parceiros.

**E4:** Os concorrentes interferem sim. Não tenho contato, pois no meu setor existe um leilão dos serviços e os concorrentes acabam baixando muito os custos para conseguir o serviço.

**E5:** Interferem muito. Estamos atentos aos preços praticados por nosso concorrente próximo.

**E6:** Interferem muito. Às vezes são as empresas maiores que afetam meu negócio, por ser mais conhecidos oferecem mais segurança, no ponto de vista do cliente.

**E7:** Estamos sempre em busca do alinhamento comercial com nossos concorrentes perante nossos clientes, isso implica em praticar preços atrativos e prazos de entrega competitivo. Em termos de qualidade, os processos aplicados em nossa empresa e em nossos principais concorrentes são equiparados.

**b- Clientes:**



**E1:** Oportunidade de ganho em operações e qualidade em atendimento.

**E2:** Nossos clientes são essenciais para sabermos o nível de nosso empreendimento então zelamos por eles, para nos mantermos no mercado.

**E3:** A empresa possui muitos clientes fiéis, o que é de grande importância para a empresa.

**E4:** O cliente em si não interfere, mas exige qualidade, preço e custo principalmente, pois se você não abaixe o preço, o seu concorrente consegue.

**E5:** Interferem pouco, apenas exigem que contratemos mais funcionários para atender a demanda no sábado.

**E6:** Interferem pouco. No meu serviço, eu tenho que mudar a cabeça do cliente e convencer a fazer o que está na legislação.

**E7:** Atendê-los da melhor forma possível (preço, prazo e qualidade).

**c- Legislação:**

**E1:** Oportunidade de ajudar o desenvolvimento e padronização do segmento, tirando picaretas ou empresas aventureiras no segmento.

**E2:** Uma empresa que se mostra honesta e preocupada e ter sua funcionalidade positiva tende a seguir a legislação, mantendo os alvarás de funcionamento, fazendo suas contribuições e declarações fiscais.

**E3:** A parte legislativa quem toma conta é o escritório responsável pela contabilidade. Recentemente a empresa se atualizou de todas as legislações que são obrigatórias a possuir.

**E4:** A legislação sempre afeta muito a empresa, como por exemplo inserindo decretos com altas taxas tributárias, sem consultar ninguém (FIESP) e isso afeta diretamente, além dos juros do Banco Central.

**E5:** Afeta muito. A fiscalização sempre nos obriga a nos adequarmos as normas de funcionamento, como colocação de extintores, placas de direção e se não fizermos isso, perdemos o alvará de funcionamento.

**E6:** Não afeta muito.

**E7:** Acompanhar as mudanças que impactem em nossos preços e procedimentos.

**d- Economia:**

**E1:** Favorável em solução de custo, beneficia a opção de redução de custos para o nosso cliente, ruim para o desenvolvimento ou investimento da empresa, novas vendas ficam mais difíceis em época de crise.

**E2:** Economia é essencial, pois pode mexer em seus valores aumento o produto final, uma empresa é primordial para que se encaixe com um preço acessível ao consumidor e onde a empresa sabe o que fazer com o dinheiro.

**E3:** Não interfere.

**E4:** Interfere muito. Principalmente o preço dos combustíveis, que muitas vezes não conseguimos repassar para o cliente.

**E5:** Sim. Devido à crise tivemos que demitir nossos funcionários.

**E6:** Sim, muito. Houve muita inadimplência e várias empresas encerrando as atividades.

**E7:** um fator externo ao qual não temos controle. A situação econômica do país afetou profundamente nosso negócio (bens de capital), onde a maioria de nossos clientes deixaram de investir, reduzindo o consumo.

**e- Fornecedores:**

**E1:** Interferem muito. Não existe lealdade ou parcerias com pequenos fornecedores, só pensam em vender. Não pensam em atender.

**E2:** Uma relação com o fornecedor é importante, pois se estuda os valores mais baixos, prazo de entrega e formas de pagamentos, para a movimentação correta no fluxo de caixa.

**E3:** A empresa possui um leque bem grande de fornecedores, ainda contando com os hipermercados da cidade que facilitam quando a empresa necessita de algo urgente.

**E4:** Não. Por que não trabalho diretamente com fornecedores, não preciso fazer cotação com vários fornecedores.

**E5:** Não afetam o negócio.

**E6:** Não se aplica.

**E7:** sempre desenvolvendo novos fornecedores, que nos atendam com preço, prazo e qualidade.

**f- Novas tecnologias e inovação:**

**E1:** Para a empresa é uma oportunidade de facilitar o desenvolvimento dos processos e métodos de trabalho, reduzindo custos com funcionários e a se preparar para novas tendências.

**E2:** No restaurante de certa forma opta por uma tecnologia razoável, onde existe site, *fan page*, câmeras de segurança, onde dá uma maior autonomia aos clientes, confiança e comodidade.

**E3:** A empresa é um pouco atrasa na questão de adquirir novas tecnologias.

**E4:** A empresa sempre tenta acompanhar as tecnologias, como por exemplo: quando desenvolvemos outros métodos de trabalho e não temos uma ferramenta adequada, com certeza teremos conflito. Por isso, sempre estamos tentando nos adequar as novas tecnologias e modernizando.

**E5:** Afetam um pouco. Recentemente tivemos que nos adequar algumas exigências do IMETRO.

**E6:** Afeta, pois tenho que me adaptar as novas formas tecnológicas que o governo implantou para poder trabalhar.

**E7:** buscamos nos atentar a novos equipamentos, ferramentas que auxiliem nosso processo produtivo, assim como aos produtos que fabricamos e podem ser importados (concorrendo conosco).

**6** **Descreva o estilo de gestão da sua empresa, ou seja, cite as ações que mais representam sua empresa na definição das estratégias:**

**Objetivo da questão: Conhecer a filosofia e a relação com o desenvolvimento da inteligência competitiva, conhecendo como é desenvolvida a estratégia da empresa e o tipo de investimentos realizado para atender o mercado.**

**E1:** Visionária com metas e objetivos de longo prazo.

**E2:** É uma gestão por necessidade de sobreviver, muitas coisas são no “achismo”, as estratégias são relacionadas às vendas, onde procuramos fazer promoções, redução de custo, para “sair” de apertos para não se tornar corriqueiros.

**E3:** A empresa é familiar, que são pai e dois filhos. Nós, os filhos, ficamos na empresa e sempre trazemos novas ideias para a empresa. E o pai é quem toma a decisão se são ou não ideia boas para ser utilizadas.

**E4:** Uma empresa visionária e ambiciosa, pois é preciso saber o que quer para o futuro, ter uma missão, visão. Se você se contentar com o que tem hoje, com certeza será uma empresa medíocre.

**E5:** A gestão é feita toda pelo sistema (*software*). Mas nós nunca deixamos faltar mercadorias, esse é nosso diferencial.

**E6:** Eu sou uma pessoa que me cobro muito e não posso errar. Mas se tivesse um funcionário, gostaria de ensinar e informa-lo para ser independente e ser capaz de resolver os problemas do seu nível hierárquico.

**E7:** gestão conservadora, onde as decisões são tomadas de uma forma muito ponderada, visando todas as consequências possíveis futuramente. Isso é bom, pois traz mais estrutura para o futuro, porém, a demora em algumas decisões pode atrapalhar os negócios em andamento.

**7** **Quais as principais fontes de informações e os fatores que dão origem as mudanças e inovações na empresa? (Exemplos: aumento do custo, sugestões, novas leis, concorrentes).**

**Objetivo da questão: Conhecer o que motiva as inovações na empresa**

**E1:** Tendências do mercado, tecnologia e inovação.

**E2:** Escritório contábil terceirizado acaba dando auxílio, e o que se vê ao redor, tendo base dos concorrentes para nós se conscientizarmos o que está acontecendo no seguimento.

**E3:** Informações são retiradas da internet e boca-boca com alguns fornecedores/parceiros da empresa, que facilitam na hora da tomada de decisão sobre os assuntos citados acima.

**E4:** As mudanças tecnológicas são determinadas a partir dos projetos que serão adotados pela empresa. Portanto, a empresa vai se adaptando as novas exigências.

**E5:** Apenas as leis e a fiscalização.

**E6:** Apenas a legislação.

**E7:** Custos, especialmente no momento atual, onde não há condições de investirmos em inovação, concorrentes, necessidade (pelo fato de não termos uma linha de produção definida).

**8** **Em relação as estratégias listadas abaixo, descreva o quanto é relevante os fatores abaixo:**

**Objetivo da questão :Verificar quais o grau de utilização das principais estratégias utilizada na empresa.**

**a- Estratégia de preço:**

**E1:** Selecionar o público de atendimento. Muito importante (foco).

**E2:** Importante, mais temos em vista produto em primeiro lugar se fornecer algo bom e de qualidade é mais relevante que o preço.

**E3:** Importante, pois o preço é bem competitivo entre os concorrentes.

**E4:** Muito importante. Para manter o cliente.

**E5:** É muito importante para manter o cliente.

**E6:** É muito importante e impacta bastante, principalmente diante da crise atual. O que também impacto é o fato de eu ser terceirizada de outras empresas, ou seja, tenho que oferecer um preço diferenciado, não pode ser o mesmo que ofereço para um cliente final.

**E7:** Muito relevante, impacta nossa lucratividade e a necessidade do cliente.

**b- Qualidade do produto e/ou serviço:**

**E1:** Manter a fidelidade do cliente. Muito importante.

**E2:** Primordial e é o carro chefe para ter sucesso.

**E3:** Extremamente importante, nossa empresa busca trabalhar sempre com a melhor qualidade possível.

**E4:** Qualidade do produto é oferecida pelo cliente, mas a do serviço é essencial, mostrando um bom atendimento ao consumidor final.

**E5:** Muito importante.

**E6:** Muito importante, porque o meu produto (serviço) não pode ter erros, pois pode impactar em custo ao cliente, pois se a licença não é liberada e não pode realizar os serviços de sua empresa.

**E7:** Muito relevante, impacta na fidelização do cliente.

**c- Serviços pós-venda ao cliente:**

**E1:** Bom, proporciona oportunidade de vendas.

**E2:** Satisfação do cliente e a volta dele para um novo contato.

**E3:** Não é muito utilizado na empresa.

**E4:** Se a empresa precisa sempre fazer um bom serviço junto ao consumidor final.

**E5:** Não importa muito.

**E6:** Não se aplica muito. Eu apenas faço um controle dos vencimentos da licença do cliente e quando está perto de vender eu entro em contato com o cliente.

**E7:** Muito relevante, damos garantia de nosso trabalho e temos de estar prontos em atender as “não conformidades”.

**d- Pesquisa de mercado:**

**E1:** Bom, para entender o segmento e o público.

**E2:** Importante para saber o tipo de clientes que faram parte do seu negócio, porem estamos situados em um bairro onde atendemos a classes diversas.

**E3:** Pouco usada na empresa.

**E4:** A empresa que eu presto serviço que realiza as pesquisas de mercado, aqui nós focamos no atendimento ao cliente final.

**E5:** Importante.

**E6:** É Importante.

**E7:** Pouco relevante, por ser um produto feito sob medida para o cliente.

**e- Estratégias de venda:**

**E1:** Importante, destaca diferenciais.

**E2:** Essencial para conquistar maior demanda.

**E3:** Não é muito utilizada pela empresa.

**E4:** Não trabalhamos com vendas diretas, por isso não utilizamos.

**E5:** É muito importante.

**E6:** É muito importante. O que eu mais utilizo é a boca-a-boca, pois através de indicação de outros clientes e os contatos com engenheiro dentre outros.

**E7:** Muito relevante, atendemos a nível nacional e temos de “nos mostrar”.

**f- Promoções:**

**E1:** Irrelevantes, quem vem por preço, por preço vai embora.

**E2:** Importante, pois você fideliza os clientes, mostrando seu real valor para a organização.

**E3:** Pouco utilizada, em alguns feriados como dia dos pais/ mães.

**E4:** Não utilizamos.

**E5:** Irrelevante, não utilizamos.

**E6:** Não utilizo.

**E7:** Não se aplica.

**g- Redução de custos:**

**E1:** Muito importante, resulta em crescimento enxuto e sadio.

**E2:** A todo o momento é focado para que não haja desperdícios de alimentos e compra de produtos que não seja essencial.

**E3:** A redução só ocorre quando não há aumento de impostos de taxas de água e energia.

**E4:** É muito importante. Esse termo é muito dito no mercado, não gosto muito, mas sempre fazemos o planejamento e nos adequamos para estar sempre mais competitivo.

**E5:** Muito importante. Esse foi o motivo da demissão dos funcionários.

**E6:** É importante. Tento otimizar minhas viagens para os órgãos governamentais.

**E7:** Muito relevante, pois muitas vezes temos de reduzir o preço de venda (margem 0 de lucro) para podermos conquistar o cliente.

**h- Investimentos em marca, treinamento, qualificação de pessoal, etc:**

**E1:** Muito importante, tira as pessoas da monotonia, liberta as pessoas e gera criatividade na equipe.

**E2:** Importante para mantermos os colaboradores/organização sempre orientado de sua função.

**E3:** Não existe.

**E4:** É muito importante, sempre fazemos os treinamentos com os funcionários no momento.

**E5:** Não realizamos.

**E6:** Treinamento é o mais importante, preciso estar apita para as exigências das leis.

**E7:** Pouco relevante por conta do mercado em que estamos inseridos.

**i- Investimentos em inovações, novas tecnologias, equipamentos, etc:**

**E1:** Muito importante se atualizar tecnologicamente.

**E2:** Procuramos sempre acompanhar e melhorar, apesar de não ser uma coisa primordial, buscamos fazer mudanças que conseguimos manusear.

**E3:** Pouco utilizada.

**E4:** É muito importante.

**E5:** Importante, por isso adquirimos um sistema de gerenciamento.

**E6:** Importante, mas não tem nada que afete com grande gravidade na empresa.

**E7:** Pouco relevante por conta do mercado em que estamos inseridos.

**j- Ampliação do negócio:**

**E1:** Depende das estratégias, as vezes é melhor encolher do que expandir.

**E2:** Não demos ênfase para aumento pois temos uma estrutura boa e que primeiro precisávamos aumentar significativamente a demanda, depois expansão do negócio.

**E3:** Ainda não está cogitada.

**E4:** Importante.

**E5:** Não é importante.

**E6:** Não é importante.

**E7:** No momento, não há pauta sobre isso.

**9 Para os termos descrito no quadro, classifique em cada um se você conhece o termo ou não. E se os utiliza em sua empresa:**

**Objetivo das questões: Identificar o nível de conhecimento e utilização dos principais termos relacionados a inteligência competitiva**

a.	<p><b>Inteligência competitiva:</b>  <b>E1:</b> Conheço, mas utilizo de forma básica.  <b>E2:</b> Conheço e utilizo bem básico em termos de concorrência.  <b>E3:</b> Conheço, mas não utilizo.  <b>E4:</b> Conheço e aplica na medida do possível.  <b>E5:</b> Não conheço e nem utilizo.  <b>E6:</b> Não conheço e não utilizo.  <b>E7:</b> não</p>
b.	<p><b>Gestão do conhecimento:</b>  <b>E1:</b> Conheço e estou implantando métodos para melhor adequar o conhecimento dos funcionários nas funções que eles realizam.  <b>E2:</b> Tento gerir com bases nas atividades corriqueiras da empresa.  <b>E3:</b> Conheço, mas não utilizo.  <b>E4:</b> Conheço, sempre estamos conversando com os funcionários e conhecendo todos os funcionários e suas limitação.  <b>E5:</b> Não conheço e nem utilizo.  <b>E6:</b> Não conheço e nem utilizo.</p>



	<b>E7: não</b>
<b>c.</b>	<p><b>Business intelligence:</b>  <b>E1:</b> Conheço, utilizo através de alguns softwares de negócios.  <b>E2:</b> Conheço, mas não utilizo recursos para informações de gerenciamento do negócio.  <b>E3:</b> Conheço, mas não utilizo.  <b>E4:</b> Conheço, a empresa utiliza softwares específicos para o segmento da empresa.  <b>E5:</b> Não conheço e não utilizo.  <b>E6:</b> Não conheço e não utilizo.  <b>E7:</b> não.</p>
<b>d.</b>	<p><b>Sistema de Informação:</b>  <b>E1:</b> Conheço e utilizo para ajudar a gerenciar a empresa.  <b>E2:</b> Conheço. Tentamos nos guardar, mantendo um acesso seguro, backup de informações, mantendo uma informação legível para a operação dentro do restaurante.  <b>E3:</b> Conheço, mas utilizo pouco.  <b>E4:</b> Conheço, Utilizo.  <b>E5:</b> Sim. Temos um sistema de gerenciamento.  <b>E6:</b> Sim. Mas, não tenho um sistema de gerenciamento.  <b>E7:</b> sim, mas usamos de forma “sutil”.</p>
<b>e.</b>	<p><b>Vantagem competitiva:</b>  <b>E1:</b> Conheço e utilizo.  <b>E2:</b> Conheço e utilizo mantendo uma gama de produtos oferecidos.  <b>E3:</b> Conheço, mas não utilizo.  <b>E4:</b> Conheço e utilizo.  <b>E5:</b> Sim e não utilizo.  <b>E6:</b> Sim e utilizo pouco.  <b>E7:</b> sim, mas não implementamos.</p>
<b>f.</b>	<p><b>Benchmarking:</b>  <b>E1:</b> Conheço e sempre utilizo, principalmente para saber o que meus concorrentes estão fazendo.  <b>E2:</b> Conheço e utilizo para se orientar como anda a empresa no vizinho e nos se readequar perante o comércio concorrente, tendo assim um meio de oportunidade.  <b>E3:</b> Conheço, mas utilizo pouco.  <b>E4:</b> Conheço e utilizo.  <b>E5:</b> Conheço e utilizo.  <b>E6:</b> Conheço e prático.  <b>E7:</b> Sim, mas não implementamos</p>
<b>g.</b>	<p><b>Gestão da inovação:</b>  <b>E1:</b> Conheço e estou utilizando para atender as novas tendências de mercado.  <b>E2:</b> Conheço, mas não é utilizado.  <b>E3:</b> Conheço, mas não utilizo.  <b>E4:</b> Conheço, não tem um setor, mas vai modificando conforme as necessidades tecnológicas.</p>

	<p><b>E5:</b> Não conheço e não utilizo.  <b>E6:</b> Não conheço e não utilizo.  <b>E7:</b> Não</p>
h.	<p><b>Pesquisa de Mercado e de Marketing:</b>  <b>E1:</b> Conheço e utilizo com clientes.  <b>E2:</b> Conheço, mas não é utilizado.  <b>E3:</b> Conheço, mas não utilizo.  <b>E4:</b> Conheço e utilizo.  <b>E5:</b> A pesquisa de mercado conhece, mas não utiliza.  <b>E6:</b> Conheço, mas pratico somente a pesquisa de mercado.  <b>E7:</b> Sim, mas não implementamos</p>
i.	<p><b>Sistema competitivo:</b>  <b>E1:</b> Conheço e utilizo.  <b>E2:</b> Perante a concorrência adotamos algumas medidas para se destacar aos concorrentes, fazendo promoções.  <b>E3:</b> Conheço, mas não utilizo.  <b>E4:</b> Conheço e utilizo.  <b>E5:</b> Não conheço e não utiliza.  <b>E6:</b> Não conheço e não utiliza.  <b>E7:</b> Não</p>
j.	<p><b>Análise de cenários:</b>  <b>E1:</b> Conheço e utilizo para planejamento de longo prazo.  <b>E2:</b> Não utilizado.  <b>E3:</b> Conheço, mas não utilizo.  <b>E4:</b> Conheço e utilizo.  <b>E5:</b> Não conhece e não utiliza.  <b>E6:</b> Já, mas não utilizo.  <b>E7:</b> Sim, mas usamos apenas de forma parcial.</p>

**10- Quais as principais dificuldades em manter a competitividade de sua empresa no mercado? Descreva as principais dificuldades:**

**Objetivo da questão: Compreender os fatores que dificultam o desenvolvimento da inteligência competitiva da empresa.**

**E1:** Motivar a equipe, para que eles entendam e agirem de forma mais rápida sem desmotivar.

**E2:** A falta de conhecimento. Por não ter conhecimento para utilizar essa ferramenta, apenas tenho auxílio do meu filho, mais mesmo assim não é tão utilizado.

**E3:** Manter a qualidade dos produtos com preços reduzidos. As altas taxas de impostos, que a cada ano aumentam, dificultam muito na hora de manter a qualidade do produto com um preço reduzido.

**E4:** Através de reunião recente foi discutido que: se as empresas (o mercado em geral) continuarem a diminuir sua margem de entrega a zero, nós vamos ficar nessa crise por um longo tempo. E isso faz com que não possibilite o investimento em novas tecnologias, principalmente quando comparamos com outros países.

**E5:** Ter um preço competitivo, a economia atual e principalmente se adaptar à nova tecnologias.

**E6:** Uma das dificuldades é o fato de estar sozinha e fazer todas as atividades da empresa e vejo que isso afeta na competitividade por não conseguir acompanhar meu concorrente.

**E7:** Mão de obra qualificada para o nosso segmento (indústria metalúrgica). Há poucos profissionais se formando para atender esse segmento (torneiro, soldador, retificador, lixador, pintor industrial, montador).

Linhas de crédito atrativas e passíveis de contratação para podermos atravessar esse momento de crise e voltar a crescer.

## **11- Quais os principais tipos de inovação de ocorrem em sua empresa?**

**Objetivo da questão: Conhecer o grau de inovação da empresa**

**E1:** Tecnológica.

**E2:** Vai acontecendo conforme as necessidades, implantação recente do SAT novo sistema de informação a receita federal, atualização nas câmeras de segurança.

**E3:** Quase nenhum, por enquanto. Algumas inovações que foram feitas recentemente, foi adquirir um sistema gratuito para gerenciar o estoque e o caixa. E a compra de alguns produtos novos para a venda na empresa.

**E4:** Ocorrem inovações tecnológicas de acordo com as necessidades dos projetos desenvolvidos. Temos softwares que fazem projeções, assim posso me basear em dados passados para traçar metas ou saber a evolução da empresa. Também posso acessar de qualquer lugar as informações armazenadas no nosso *software*.

**E5:** Poucas, apenas nosso *software* de gerenciamento.

**E6:** Na parte de licenciamento ambiental não tem.

**E7:** No setor em que atuamos, as melhores inovações são algumas ferramentas disponíveis para monitorar a qualidade dos nossos produtos, assim como alguns tipos de materiais que utilizamos em nossos produtos.