

FACULDADE NOVOS HORIZONTES

Programa de Pós-Graduação em Administração

Mestrado

**INTELIGÊNCIA COMPETITIVA COMO ESTRATÉGIA
DE GESTÃO EMPRESARIAL:
estudo em uma empresa de comércio de produtos veterinários**

Rodrigo Bianchini Christo

Belo Horizonte
2015

Rodrigo Bianchini Christo

**INTELIGÊNCIA COMPETITIVA COMO ESTRATÉGIA
DE GESTÃO EMPRESARIAL:
estudo em uma empresa de comércio de produtos veterinários**

Dissertação apresentada ao curso de Mestrado Acadêmico em Administração da Faculdade Novos Horizontes, como requisito parcial para a aprovação.

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Aleixina Maria Lopes Andalécio.

Linha de pesquisa: Tecnologias de Gestão e Competitividade

Área de concentração: Organização e Estratégia

Belo Horizonte
2015

Dedico esta pesquisa aos meus dois filhos, Phelipe e Rafael, pela importância que exercem em minha vida e pela energia que transmitem para que eu, a cada dia, procure fazer o melhor de mim, para ser um bom exemplo como indivíduo e como pai.

AGRADECIMENTOS

A Deus, pela minha existência e pela oportunidade de ampliar meus conhecimentos no caminho dos estudos.

Aos meus pais, pelo carinho e pela criação digna. Em especial, à minha mãe, lêda Bianchini Christo.

À minha professora e orientadora, Dra. Aleixina Maria Lopes Andalécio, por acreditar em mim, por seu voto de confiança, pelo carinho e atenção.

À minha avó materna, Dilza Ziviani Bianchini (*in memoriam*), pelos ensinamentos da vida, provérbios e princípios humanos e religiosos.

À minha noiva Valquirene Silva Santos, pela paciência e compreensão da minha falta de tempo por ter que dedicar ao mestrado.

Que vossos esforços desafiem as impossibilidades. Lembrai-vos
de que as grandes coisas do homem foram conquistadas a partir
do que parecia impossível.

Charles Chaplin

RESUMO

A informação e o conhecimento são imprescindíveis aos ambientes corporativos. A inteligência competitiva que é um procedimento de aprendizagem determinado pela competição contribui para a definição da estratégia empresarial. O objetivo deste estudo consistiu em descrever e analisar os efeitos do processo da inteligência competitiva na estratégia em uma empresa de comércio de produtos veterinários localizada em Belo Horizonte/MG, na percepção de seus gestores. Para atingir esse objetivo, foi realizado um estudo de caso de abordagem qualitativa e finalidade descritiva. Os sujeitos da pesquisa foram cinco gestores da empresa pesquisada e um consultor externo contratado para a implantação da inteligência competitiva na empresa. A técnica de coleta de dados utilizada foi a entrevista semiestruturada, sendo os dados analisados com base na análise de conteúdo. No que tange à descrição do processo de implantação da inteligência competitiva na empresa pesquisada, os pesquisados destacaram que a decisão de se implantar um projeto de inteligência competitiva foi tomada após a percepção da necessidade de contratação de uma consultoria externa. No planejamento da implantação da inteligência competitiva na empresa foi preciso levantar informações de todos os departamentos da empresa, de concorrentes, público alvo, logística, marca, imagem, oportunidades, ameaças, em seguida tais informações foram compiladas e analisadas. A disponibilidade dessas informações e o senso de colaboração foram considerados como primordiais para facilitar o processo da inteligência competitiva na empresa pesquisada. Contudo, percebeu-se como dificultadores durante o processo de Inteligência Competitiva o fato de haver alguns resquícios da cultura antiga na empresa, uma vez que alguns diretores mais antigos dificultaram a princípio o acesso às informações; as informações externas dos concorrentes também foram insuficientes, em princípio, para traçar estratégias necessárias. Percebeu-se que o processo de inteligência competitiva afetou os processos de trabalho positivamente, uma vez que as ferramentas de apuração de resultados propiciaram melhores tomadas de decisões. Na percepção dos gestores, a implantação de inteligência competitiva facilitou os processos administrativos, tornando-os mais eficientes e menos burocráticos. As mudanças foram consideradas como positivas, uma vez que permitiram a melhoria do ambiente, no aspecto do trabalho em equipe, a partir da valorização dos funcionários por parte da empresa. A percepção dos gestores sobre os efeitos do processo da inteligência competitiva na empresa indica que houve evolução no planejamento estratégico, que ficou mais eficaz para empresa. A partir dos resultados da pesquisa, há evidências de que, após a implantação da inteligência competitiva, a empresa tornou-se mais competitiva em relação aos concorrentes no mercado em que atua, possibilitando maior aceitação de seus produtos no mercado e maior liquidez financeira.

Palavras Chaves: Inteligência Competitiva. Planejamento Estratégico. Competitividade.

ABSTRACT

Information and knowledge are essential to enterprise environments. Competitive intelligence is a certain learning procedure by competition contributes to the definition of business strategy. The objective of this study was to describe and analyze the effects of competitive intelligence process in strategy in a veterinary products trading company located in Belo Horizonte / MG, in the perception of its managers. To achieve this goal, it conducted a case study of qualitative approach and descriptive purpose. The study subjects were five managers surveyed company and an outside consultant hired to competitive intelligence deployment in the enterprise. The data collection technique used was semi-structured interviews, and the data analyzed based on content analysis. Regarding the description of the competitive intelligence deployment process in the research company, surveyed stressed that the decision to implant a competitive intelligence project was taken after the perceived need to hire an outside consultant. In planning the implementation of competitive intelligence in the company it was necessary to gather information from all departments of the company, competitors, target audience, logistics, brand, image, opportunities, threats, then the information was compiled and analyzed. The availability of such information and the collaborative sense were considered paramount to facilitate the process of competitive intelligence in the research company. However, it was perceived as hindering during the Competitive Intelligence process the fact that there are some remnants of ancient culture in the company, since some older officers hindered the principle access to information; external information from competitors have also been insufficient, in principle, to plot strategies needed. It was noticed that the competitive intelligence process affected the work processes positively, since the results of assessment tools provided better decision making. In the perception of managers, the implementation of competitive intelligence facilitated the administrative processes, making them more efficient and less bureaucratic. The changes were considered as positive as it allowed the improvement of the environment, the work of the team aspect, based on the value of the employees by the company. The perception of managers on the effects of the competitive intelligence process in the company, indicate an evolution in strategic planning, which became more effective for business. From the survey results, there is evidence that, after the implementation of competitive intelligence, the company has become more competitive relative to competitors in the market in which it operates, enabling greater acceptance of its products on the market and greater financial liquidity.

Key Words: Competitive Intelligence. Strategic Planning. Competitiveness

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BI - Business Intelligence

ECFV - Empresa Comercial Farmacêutica Veterinária

GESID – Grupo de Estudos em Sistemas de Informação e Decisão

IC - Inteligência Competitiva

IPCA - Índice Nacional de Preços ao Consumidor

SAD - Sistemas de Apoio à Decisão

SIC - Sistema de Inteligência Competitiva

SINDAN - Sindicato Nacional de Produtos para a Saúde Animal

SINPROVERJ - Sindicato dos Propagandistas e Vendedores de Produtos Farmacêuticos do Estado do Rio de Janeiro

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	10
1.1	Problema de pesquisa.....	11
1.2	Objetivos	12
1.3	Justificativa.....	13
2	AMBIÊNCIA DA PESQUISA.....	15
2.1	A indústria e comércio farmacêutico veterinária no Brasil	15
2.2	A empresa pesquisada.....	17
3	REFERENCIAL TEÓRICO	19
3.1	Estratégia empresarial	19
3.1.1	Planejamento estratégico	25
3.2	Inteligência competitiva	31
3.2.1	Atividades de inteligência competitiva	36
3.3	Estudos empíricos sobre o tema.....	41
4	MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA.....	47
4.1	Tipo de pesquisa quanto à abordagem.....	47
4.2	Tipo de pesquisa quanto aos fins e meios	47
4.3	Unidade de análise e sujeitos de pesquisa.....	48
4.4	Técnica de coleta de dados	49
4.5	Técnica de análise dos dados	49
5	DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS.....	51
5.1	Caracterização dos entrevistados.....	51
5.2	Descrição do processo da Inteligência Competitiva na empresa pesquisada.....	51
5.3	Efeitos do processo de inteligência competitiva nos processos de trabalho da empresa.....	55
5.4	Percepção dos gestores sobre os efeitos da implantação da inteligência competitiva na empresa.....	57
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS	61
	REFERÊNCIAS	63
	APÊNDICES.....	70

1 INTRODUÇÃO

O acirramento da concorrência em nível internacional, nas últimas décadas do século XX, provocou grandes transformações nas organizações. Tal perspectiva fez com que as organizações dependessem cada vez mais da informação e do conhecimento, utilizando-os como objetivos estratégicos a fim de oferecer vantagem competitiva diante de um mercado concorrido (ALMEIDA, 2007), o que vai contribuir para a sustentabilidade organizacional. As empresas do segmento de comércio de produtos veterinários também se inserem nesse ambiente de concorrência acirrada, e um crescimento anual previsto de no mínimo 11%, conforme artigo publicado pelo site do Sebrae de São Paulo (SEBRAE SP, 2015).

A sustentabilidade das organizações origina-se de sua capacidade de sobrevivência no mundo dos negócios ao longo prazo. Apoia-se no conceito *Triple Bottom Line*, ou tripé da sustentabilidade, que é baseado, na perspectiva organizacional, em três dimensões: a dimensão econômico/financeira, a dimensão social e a dimensão ambiental. O tripé da sustentabilidade auxilia a organização a promover a interação entre a estrutura e a capacidade adequada para as decisões estratégicas, com base na eficiência das ações e operações (LINS; WAJNBERG, 2007). O foco desta pesquisa é na sustentabilidade financeira através de estratégias de gestão.

Machado (2008) explica que as estratégias de gestão empresarial devem atuar com a finalidade de orientar sobre a forma de consolidar as metas e os objetivos definidos para a organização, levando em consideração os valores pessoais e sociais que cercam a organização, e norteando a alocação e o emprego dos recursos humanos e financeiros, e as estratégias adotadas para alcançar vantagens para em mercado sustentável, apesar da concorrência.

Valentim (2008) ressalta que a informação e o conhecimento são recursos imprescindíveis aos ambientes corporativos, uma vez que todas as atividades, desde o planejamento até a execução das ações planejadas e o processo decisório, são amparadas na informação e no conhecimento. Uma das formas de a

organização obter esses dois recursos é a utilização de processos de Inteligência Competitiva (IC).

A IC é descrita por Queyras e Quoniam (2006) como um procedimento de aprendizagem determinado pela competição, constituído pela informação que comporta a otimização da estratégia da organização no curto e no longo prazo. A IC tem permitido discussões e progressos no campo dos sistemas de informações, planejamento estratégico e informática (KAHANER, 1996).

Segundo Passos (2005), a IC é considerada primordial para a empresa, podendo ser entendida como um processo ordenado e ético de coletar, analisar, disseminar e gerenciar os conhecimentos e informações sobre o ambiente externo, que podem impactar os planos, as decisões e o trabalho da organização da empresa. Para esse autor, ela agrega recursos para estruturar e alcançar as metas e os objetivos com mais eficácia.

1.1 Problema de pesquisa

Passos (2005) salienta a importância da implantação da IC nas organizações, pois ela poderá contribuir para o aprimoramento do seu desempenho, melhorar a funcionalidade das informações para tomadas de decisões, tornando a organização mais competitiva ao implantá-la como ferramenta de gestão, com maior probabilidade de sucesso no mercado e maior sustentabilidade econômica (PASSOS, 2005).

O Brasil é um dos cinco maiores mercados veterinários em todo o mundo segundo Capanema et al. (2007). O Brasil é o país que possui o maior rebanho bovino comercial do mundo e, também, o principal exportador de carne bovina. Cada vez mais os produtores estão interessados em aumentar a produtividade, acelerando o ganho de peso do animal e diminuindo o tempo de abate. Para que isso ocorra, é preciso que o animal esteja vacinado e bem nutrido, o que garante a sanidade do rebanho. E com isso cresce o consumo de produtos veterinários, e cada vez esse mercado se destaca no mundo dos negócios. Outro fator importante que também aumenta a necessidade de prevenção e cuidado do rebanho é a preocupação com o

controle da febre aftosa. Esses fatores fazem com que a comercialização de medicamentos biológicos para o rebanho bovino, do qual a vacina para a febre aftosa é o produto com vendas mais expressivas, seja o principal mercado de produtos veterinários no Brasil, representando quase 30% do total (CAPANEMA et al., 2007).

Entre janeiro e março de 2005 a indústria veterinária brasileira comercializou cerca de 44,2 milhões de doses de vacinas. Esse cenário justifica a grande participação de medicamentos para bovinos no faturamento da indústria veterinária do país, alcançando cerca de 56,6%. Para encerrar a caracterização do mercado veterinário brasileiro. Os números apresentados confirmam a relevância e a grande dimensão desse setor no país (CAPANEMA et al., 2007).

A empresa objeto de estudo desta pesquisa é uma empresa familiar que atua no ramo comercial farmacêutico veterinário há vinte e cinco anos. Está localizada em Belo Horizonte e é especializada em animais de grande porte.

A empresa pesquisada, buscando melhorar a sua gestão e a posição no mercado em que está inserida, implantou a IC como ferramenta de gestão estratégica. Sendo assim, torna-se oportuno estudar como esse processo afetou a empresa e como contribuiu para seu avanço estratégico e mercadológico.

Diante do exposto, a fim de buscar melhor compreensão sobre o tema, definiu-se como problema de pesquisa: **quais são os efeitos do processo de inteligência competitiva na definição de estratégia empresarial de uma empresa de comércio de produtos veterinários e na percepção de seus gestores?**

1.2 Objetivos

O objetivo geral desta pesquisa foi descrever e analisar a participação do processo da inteligência competitiva na estratégia de uma empresa de comércio de produtos veterinários, localizada em Belo Horizonte/MG, na visão de seus gestores.

Buscando responder ao objetivo geral, foram traçados os seguintes objetivos específicos:

- a) Descrever o processo de inteligência competitiva na empresa pesquisada;
- b) Identificar os efeitos da inteligência competitiva nos processos de trabalho da empresa;
- c) Analisar a percepção dos gestores em relação ao processo da inteligência competitiva na empresa.

1.3 Justificativa

A IC é um recurso ainda pouco utilizado pelas empresas brasileiras, por tratar-se de um tema relativamente recente no Brasil, necessitando de "fundamentação teórica que comporte sua aplicação nas organizações, a fim de obter maior eficiência na adoção da função da inteligência" (MARCIAL, 2007, p. 18). Essa afirmação é reforçada por Ferreira (2013), que, ao pesquisar sobre o tema, afirma que existem muitos trabalhos em língua inglesa, mas poucos em língua portuguesa.

Em pesquisa realizada no site do portal do *Scientific Periodicals Eletronic Library* (SPELL), em dezembro de 2014, usando o descritor 'inteligência competitiva' foram encontradas trinta e uma publicações sobre o tema. No site da Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração (ANPAD), usando o mesmo descritor, apenas treze trabalhos foram encontrados sobre o tema, sendo que nenhum deles enfocava a inteligência competitiva como estratégia de gestão empresarial no segmento de empresas de comércio de produtos veterinários, indicando que é um tema ainda pouco explorado na área da Administração.

Assim, no âmbito acadêmico, o estudo em questão é relevante por agregar conhecimento à pesquisa sobre o tema inteligência competitiva, permitindo debater e investigar o tema, buscando um aprofundamento teórico e empírico, contribuindo assim para a consolidação de estudos neste segmento.

No aspecto organizacional, esta pesquisa justifica-se em razão do crescimento expressivo da concorrência no setor comercial farmacêutico veterinário em razão

das mudanças e novas tecnologias inseridas, fazendo com que as organizações busquem garantir a sua sobrevivência em um ambiente cada vez mais competitivo. Nesse sentido, é importante chamar a atenção dos gestores sobre como as técnicas e as novas estratégias de IC podem contribuir para uma gestão estratégica mais eficaz das empresas, tornando-as mais competitivas perante o mercado em que se insere.

Este trabalho está estruturado em seis capítulos, iniciando por esta introdução, em que se apresentam a contextualização da pesquisa, os objetivos e a justificativa. No segundo capítulo descreve-se a ambiência da pesquisa, descrevendo a empresa a ser estudada. O terceiro capítulo traz o referencial teórico, que aborda as estratégias empresariais, o planejamento estratégico, a inteligência competitiva, as atividades, de inteligência competitiva, além de outros estudos empíricos sobre o tema. No quarto capítulo, encontra-se o percurso metodológico adotado para execução da pesquisa. O quinto capítulo apresenta e descreve os resultados. No sexto capítulo, formulam-se as considerações finais sobre o estudo, seguidas das referências utilizadas.

2 AMBIÊNCIA DA PESQUISA

Neste capítulo, descreve-se o contexto em que se insere a empresa objeto da pesquisa e procede-se a sua caracterização.

2.1 A indústria e comércio farmacêutico veterinária no Brasil

Para uma melhor compreensão do contexto industrial farmacêutico veterinário, faz-se necessário descrever a indústria farmacêutica brasileira.

Segundo dados da Associação Brasileira da Indústria de Produtos para Animais de Estimação (Abinpet), o Brasil é o segundo maior mercado do mundo em faturamento, ficando atrás apenas dos Estados Unidos. O setor movimentou R\$ 12,2 bilhões em 2011 e em 2012 um faturamento com R\$ 13,6 bilhões.

De acordo com dados do Portal Brasil (2012), o país figura em nono lugar no ramo de fármacos e medicamentos mundiais. Dentre as seis maiores empresas farmacêuticas do mundo, quatro são brasileiras e duas são estrangeiras. No mercado interno, as indústrias brasileiras são líderes em vendas, sendo que as grandes indústrias deste setor estão instaladas no território brasileiro. Em 2012, eram aproximadamente 540 indústrias farmacêuticas, das quais 90 eram empresas emergentes.

Conforme dados publicados pelo Sindicato dos Propagandistas e Vendedores de Produtos Farmacêuticos do Estado do Rio de Janeiro (Sinproverj), somente no mês de janeiro de 2014, a produção de medicamentos elevou-se mais do que o previsto (SINPROVERJ, 2014), apresentando elevação da produção da indústria nacional de 2,9% (IBGE, 2014).

Capanema et al. (2007, p. 3) descrevem que o segmento de saúde animal pode ser assinalado 'como indústria fabricante de produtos farmacêuticos veterinários', produzindo também insumos para a nutrição animal no Brasil, sobretudo para frangos e suínos. Por economia de escala, que abrange desde a fase de pesquisa e

desenvolvimento até o produto final de distribuição, grande parte das grandes empresas farmacêuticas possuem divisões de negócios voltadas unicamente à saúde animal (MARTINELLI JÚNIOR; ROHENKOHL; MURAKAMI, 2011).

Em muitos casos, as empresas de produtos para saúde animal, segundo Cabral e Pasa (2009), são multinacionais e também são grandes empresas da indústria farmacêutica de saúde humana. A elaboração de medicamentos, tanto para o consumo humano como animal, caracteriza a complementaridade do setor veterinário em relação ao farmacêutico tradicional, o que facilita a diluição dos elevados custos.

Martinelli Júnior, Rohenkohl e Murakami (2011) salientam que o Brasil figura entre os cinco maiores mercados veterinários no mundo. Seu crescimento é considerado sustentado, em razão de três fatores: a) aumento das exportações de produtos veterinários, sendo que o Brasil é considerado como um importante centro de produção para as multinacionais; b) pela maior fiscalização sanitária e critérios cada vez mais rígidos para a comercialização no Brasil e no exterior; e c) maior entendimento dos criadores sobre a importância de possuir rebanhos saudáveis, utilizando programas sanitários eficientes e regulares.

Dados divulgados pelo Sindan, mostram que o mercado brasileiro de produtos veterinários faturou no ano de 2013, aproximadamente quatro bilhões de Reais. Uma parcela significativa do mercado de produtos veterinários, formada por 90%, é direcionada a defensivos farmacêuticos, biológicos, parasitários e microbianos. Desses, aproximadamente 55% direcionam-se à produção de bovinos, 15% destinam-se para frangos, 14% para suínos, 13% para cães e gatos, e o restante é destinado a outras espécies de animais (SINDAN, 2014).

2.2 A empresa pesquisada

Esta pesquisa foi realizada em uma empresa do segmento comercial farmacêutico veterinário¹, localizada em Belo Horizonte, voltada para atender ao segmento de animais de grande porte. A empresa foi fundada em 1990, por três integrantes de famílias distintas e, visando garantir o sigilo sobre sua identidade, será aqui denominada de Empresa Comercial Farmacêutica Veterinária (ECFV). A partir de 1997, alterou o seu ramo de atuação no mercado para animais de pequeno porte, por acreditar que este é um mercado promissor e em grande expansão.

Trata-se de uma empresa brasileira, de capital fechado, com o corpo de dirigentes formado por três famílias. A empresa dedica-se a comercialização de medicamentos e, também, a linha completa de alimentação parenteral, expansor plasmático, instrumental cirúrgico - denominada como linha ABC, além de uma linha distinta de produtos voltados para os procedimentos de urgência clínica e veterinária.

Atua no perímetro de até 400 quilômetros de Belo Horizonte em locais como Betim, Bicas, Brumadinho, Caeté, Campos das Vertentes, Central de Minas, Centro Oeste de Minas, Contagem, Ibirité, Igarapé, Juatuba, Lagoa Santa, Mário Campos, Mateus Leme, Matozinhos, Norte de Minas, Nova Lima, Pedro Leopoldo, Ribeirão das Neves, Sabará, Santa Luzia, São José da Lapa, Sarzedo, Sete Lagoas, Sul de Minas, Vale do Aço, Vale do Mucuri, Vespasiano e Zona da Mata.

A empresa possui uma equipe de vendas com onze representantes em Belo Horizonte/MG, atendendo as regiões do Barreiro, Pampulha, região Centro Sul, região Nordeste, região Noroeste, região Leste, região Oeste, região Norte, UFMG, Vale do Rio Doce e Venda Nova. Além dos representantes, a empresa possui ainda um setor de telemarketing que atende as demandas de todo o estado.

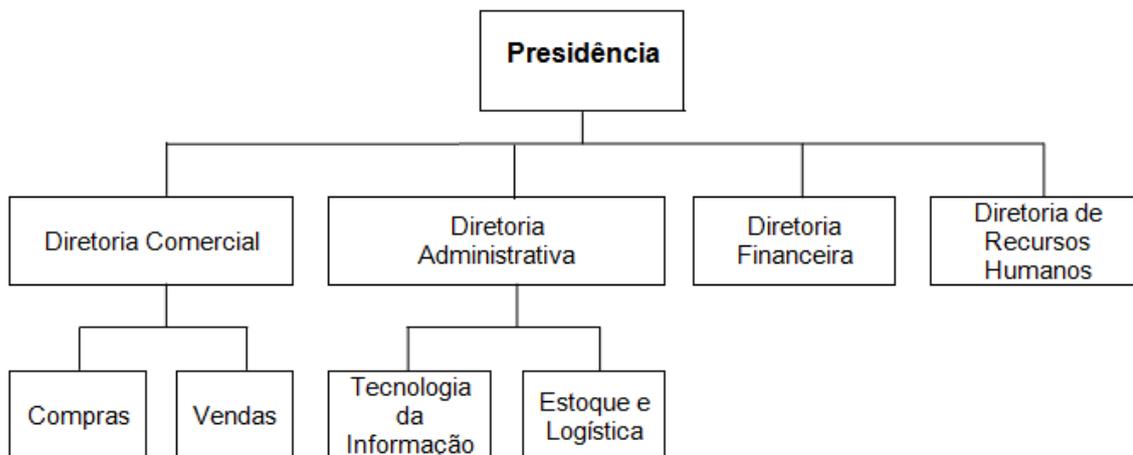
Segundo informações que constam no site da empresa, constitui sua missão: “capacitar pessoas com a finalidade de servir com excelência à classe veterinária e

¹ As informações apresentadas nesta seção foram obtidas no site da organização na internet. A URL do site foi omitida, para garantir o sigilo em relação à identidade da organização.

a todos que de alguma forma fazem parte dela”. Sua visão é: “Ser referência no segmento veterinário, servindo com excelência, ética e profissionalismo”.

No organograma da empresa, figura no topo da hierarquia a Presidência, que é ocupada por um presidente e um vice-presidente, seus sócios fundadores. Na segunda linha hierárquica, estão dispostas quatro diretorias da empresa,: Diretoria Comercial, que se subdivide nos setores de Compras e de Vendas; Diretoria Administrativa, que se subdivide nos setores de Tecnologia da Informação, Estoque e Logística; Diretoria Financeira; e Diretoria de Recursos Humanos, conforme mostrado na FIG.1. As quatro diretorias são ocupadas pelos filhos dos fundadores.

Figura 1 - Organograma da empresa



Fonte: Dados da pesquisa

Após a apresentação do contexto da pesquisa e caracterização da empresa, o próximo capítulo tem por finalidade desenvolver o referencial teórico da pesquisa.

3 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo, desenvolve-se a fundamentação teórica que deu sustentação ao estudo. São abordados os seguintes temas: estratégia empresarial, planejamento estratégico, inteligência competitiva, atividades de inteligência competitiva e outros estudos empíricos sobre o tema.

3.1 Estratégia empresarial

Para Mintzberg et al. (2000) há uma variedade de definições sobre o conceito de estratégia, processos de formação da estratégia e dos sentidos usualmente utilizados como, desígnio da alta administração para alcançar os resultados associados aos objetivos da organização.

Dentro da abordagem para o conceito de estratégia, Whittington (2002) salienta que a percepção das organizações sobre o conceito de estratégia foi concebido a partir dos interesses individuais concebidos no interior das empresas. Uma empresa é a união de indivíduos, cada qual com seus objetivos pessoais e afeições cognitivas que realizam trocas a fim de conseguir alcançar metas comuns mais ou menos aceitáveis para todos e para a organização.

Saccol (2005) pondera que a estratégia é um padrão ou configuração empregada que agrega as metas principais, políticas e sequências de ações de uma empresa de forma coesa. A estratégia apropriada auxilia na classificação, alocação de recursos de uma empresa para uma atitude particular e duradoura, embasada em suas aptidões e carências internas concernentes e nas modificações do ambiente, sem, contudo, exigir previsibilidade.

A estratégia organizacional é frequentemente ponderada a partir da racionalidade e da intencionalidade de decisões nas organizações, e, classicamente exemplificada com base em teorias baseadas no desígnio de adaptação racional da organização a conjunturas externas e às condições ambientais (CRUBELLATE; GRAVE; MENDES, 2004). Isso evidencia que a estratégia organizacional é frequentemente ponderada a

partir da racionalidade e da intencionalidade de decisões nas organizações, e, classicamente exemplificada com base em teorias baseadas no desígnio de adaptação racional da organização a conjunturas externas e objetivos de condições ambientais (CRUBELLATE et al., 2004).

Essa percepção clássica é, muitas vezes, conferida com crescente proeminência, por perspectivas menos voluntaristas sobre o caráter do pensamento estratégico, que anseiam entendê-lo como incremento de procedimentos mais ou menos involuntários de cognição, de relacionamento cultural, de negociação política ou mesmo, de retornos despadronizados, em analogia aos contingentes próximos de uma realidade intrincada e instável (ANSOFF, 1990).

Na década de 1990, os administradores vivenciaram mais intimamente o enigma da acepção das estratégias de suas organizações. Não se contentavam com o planejamento estratégico recomendado por especialistas. Os interessados na matéria tiveram que aprimorar as considerações básicas e aprofundar seus conceitos a fim de elucidar problemas específicos. Uma estratégia de negócio possui inúmeros atributos característicos. O procedimento de elaboração da estratégia não deriva em alguma ação imediata. Em detrimento disso, direciona geralmente em qual disposição a empresa se desenvolverá. Assim, a estratégia deve ser utilizada, posteriormente, para suscitar projetos estratégicos por meio de um procedimento de investigação. A função da estratégia nessa investigação é, em princípio direcionar a atenção em áreas determinadas pela estratégia e, posteriormente, excluir as probabilidades não alinhadas e conflitantes com a estratégia (ANSOFF, 1990).

Segundo Ansoff (1990), no período de elaboração de estratégias é impossível enumerar todas as probabilidades de projetos que serão identificadas. Portanto, a elaboração de estratégias deve fundar-se em informações adicionadas, incompletas e incertas com referência aos conjuntos de opções. Quando a busca identifica as possibilidades peculiares, a informação mais concisa e menos adicionada que ficar a disposição poderá gerar dúvidas sobre a cautela da preferência inédita da estratégia. Assim, a utilização correta da estratégia demanda *feedback* estratégico. Considerando-se que tanto a estratégia quanto os objetivos são empregados para selecionar projetos que parecem similares, mas são distintos. Os objetivos referem-

se aos anseios da empresa, enquanto a estratégia é a forma empregada para o alcance destes fins. Os objetivos são preceitos de decisão de nível mais elevado. Uma estratégia apropriada a um conjunto de objetivos pode perder sua legitimidade quando eles são modificados a estratégia e os objetivos não podem ser trocados, tanto em momentos distintos quanto em múltiplos níveis de uma organização.

Diante disso, algumas características de performance, por exemplo, a participação no mercado, podem constituir como um objetivo da empresa em uma ocasião e serem consideradas como sua estratégia em outra. A partir do momento que os objetivos e a estratégia são organizados por toda uma organização, nasce a obrigação do planejamento estratégico ser proveniente de uma relação hierárquica típica: os subsídios de estratégia oriundos de um nível gerencial superior transformam-se em objetivos de um nível inferior (ANSOFF, 1990).

Inserido no entendimento do que significa ser relevante para a organização a fixação de um posicionamento estratégico, Mintzberg e Quinn (2001) descrevem a estratégia sob cinco pontos a serem considerados: como um plano, como blefe, como posição, como perspectiva e como padrão.

- a) Estratégia como um plano: é composta de cursos de ação de forma consciente e proposital.
- b) Estratégia como blefe: as ações são efetivadas com base na competição, intimidações, jogos e outras manipulações são utilizados para auferir vantagem e desanimar os concorrentes.
- c) Estratégia como posição: formato capaz de inserir a organização na sua atmosfera de competição, a fim de dominar um nicho no mercado, sem contudo, impedir ou subverter seus concorrentes.
- d) Estratégia como perspectiva: observa-se o interior da organização. Este conceito não conjectura uma posição proposta, mas uma percepção de mundo grupal da organização, que perpassa pelos elementos culturais, ideológicos e de individualidade da organização. A aceção de estratégia é um devaneio, uma consideração que permanece tão somente nas reflexões das pessoas, mas é partilhada pelos componentes da organização, por meio de desígnios e atos, incidindo numa reflexão coletiva.

e) Estratégia como padrão: O padrão é composto pelo conjunto das estratégias concretizadas (não só planos); podem ser ou não ser intencionais e são notadas na consistência do comportamento organizacional ao longo dos anos; o padrão é mais bem analisado partindo de uma perspectiva longitudinal.

Observando o contexto anterior, considera-se que a estratégia é responsável por nutrir o mercado, tornando-o altamente competitivo e fazendo com que o ambiente dos negócios exija cada vez mais agilidade nas decisões e nas respostas em um contexto pautado por alterações intensas e frequentes. A tendência é de elevação, uma vez que as organizações são impelidas a diminuir os custos, primar pela melhoria da qualidade dos produtos e serviços, criar novas oportunidades de desenvolvimento e elevar a produtividade. Há o imperativo de mudança constante para adaptar-se às modificações do ambiente, transformam a performance das pessoas decisiva para o resultado das organizações, evento evidenciado por pesquisas e referendado por dirigentes organizacionais (KOTTER, 1997).

O grau de envolvimento e comprometimento é primordial para o alcance das estratégias na organização, uma vez que é indispensável que os objetivos e metas das organizações sejam bem delineados, conhecidos e partilhados por todos. O envolvimento das pessoas com os objetivos organizacionais e com as estratégias é crucial para dirigir condutas e performances humanas para o alcance desses objetivos (COLLINS; PORRAS, 2000).

Estudos e pesquisas ratificam o imperativo de envolver e engajar os indivíduos, instituindo uma visão partilhada por todos com referência ao futuro almejado pelas organizações. As proposições na literatura demonstram consenso no discurso de dirigentes organizacionais, contudo, na prática, a realidade de muitas organizações é distinta.

A relevância do comprometimento dos indivíduos com os objetivos e estratégias estão presentes também nos estudos sobre a concepção da informação organizacional de Von Krogh, Ichijo e Nonaka (2001), que inferem que a visão partilhada pelos indivíduos das organizações favorece a criação de um mapa mental

de três áreas correlatas: a) do mundo em que vivem; b) do mundo em que devem viver; e c) o conhecimento que necessitam procurar e criar para construir o conector que acoplará esses dois mundos.

As competências individuais podem auxiliar a organização alcançar seus objetivos. O coeficiente de envoltura e empenho das pessoas está atrelada ao seu interesse em uma conjuntura, atividade ou escopo. Para se comprometer com um objetivo organizacional, é imprescindível haja um significado para as pessoas, um entendimento sobre o que fazem e para que o faça (LIMA; TEIXEIRA, 2000).

Não obstante haja confirmações que as organizações com elevado envolvimento dos indivíduos sejam mais competentes, tais práticas ainda são raras, uma vez que as organizações ainda possuem estruturas burocráticas buscando manter a hierarquia e o equilíbrio interno. Entretanto, mesmo cientes que o envolvimento é positivo para as organizações, promovendo progresso no desempenho organizacional, os próprios dirigentes se contrapõem ao envolvimento intenso das pessoas. Não compreendem que se os esforços forem direcionados para o alcance dos objetivos comuns e uma visão partilhada do futuro, as chances de consolidação são aumentadas (GALBRAITH; LAWLER, 1995).

Da visão clássica ao pós-modernismo, a estratégia é percebida como algo não moderno, de origem não empresarial. A estratégia foi aplicada inicialmente à prática militar e foi inserida à terminologia empresarial a partir da década de 1950, em razão da obrigação de estarem mais bem preparadas para o futuro, uma vez que a sobrevivência não se sustentava na determinação de objetivos limitados e ações de curto prazo (MOTTA, 1995).

O termo estratégia possui, inicialmente, uma ligação intrínseca com o alcance de metas, cálculos e posição no mercado. Surgiu como maneira de sobrepujar o adversário, sugerindo que organizações vivenciassem uma batalha constante. Contudo, a partir de 1950 até hoje, a literatura acadêmica evidencia que a estratégia vem adotando distintos significados e percepções (VOLBERDA, 2004).

Avaliando a evolução da estratégia na teoria organizacional, Volberda (2004) classificou em três perspectivas, com características em parte concorrentes e outras suplementares, sendo perspectiva clássica; perspectiva moderna e; perspectiva pós-moderna.

A perspectiva clássica de estratégia ainda é difundida na literatura e foi considerada responsável pela instituição do próprio campo de estudo (VOLBERDA, 2004). Na acepção clássica de Chandler (1962²), citado por Fonseca e Machado-da-Silva, (2010) a estratégia é ressaltada como responsável pela instituição de objetivos básicos de longo prazo de uma organização e ações e recursos apropriados para o alcance destes objetivos. A estratégia é o protótipo de objetivos, metas e políticas básicas instituídas para determinar qual o mercado que a empresa quer alcançar (MINTZBERG; QUINN, 2001).

Embora possua aspectos distintos, o conceito de estratégia é reforçado pelo ambiente em que a organização opera (ANSOFF, 1983; PORTER, 1989). A estratégia é um grupo de princípios de tomada de decisão em condições ignorância parcial. As decisões estratégicas relacionam a empresa ao seu ecossistema (ANSOFF, 1983). São atos de ofensiva ou defesa para instituir uma disposição defensível numa indústria, a fim de alcançar o sucesso das forças competitivas e, alcançar um maior retorno sobre a aquisição (PORTER, 1989).

Na perspectiva moderna, as novas estratégias, o processo incremental e o aprendizado organizacional ganham evidência e são consideradas as fontes possíveis de vantagem competitiva (VOLBERDA, 2004). Em uma abordagem menos racional e economicista, autores como Hamel e Prahalad (1997) destacam que a competitividade empresarial é fruto da concepção de competências características e que a estratégia é produto do pensamento grupal, sugerindo que o ambiente interno da organização é responsável pela habilidade de raciocinar distintamente acerca do futuro.

² CHANDLER, A. **Strategy and structure**. Cambridge: MIT Press, 1962.

Ponderando sobre uma visão mais ampla e descritiva da estratégia que ressalta a aprendizagem organizacional, Mintzberg e Quinn (2001), concebem a estratégia como uma força intermediária entre a organização e o seu meio ambiente, concentrando nas deliberações e ações que nascem naturalmente. A definição da estratégia não se restringe aos procedimentos propositais, surgindo como um padrão de ações adotadas em um período, podendo ou não ser formalizadas.

A perspectiva de estratégia surge sob um aspecto mais social, partindo da premissa que a realidade é socialmente determinada e a estratégia é derivada de projetos estratégicos ou por padrões de referência, possibilitando que a organização e o espaço sejam percebidos por seus *stakeholders*, transformando a inquietação essencial em ampliação de projetos apropriados que permitam que a organização crie ou se adapte às mudanças dos concorrentes (VOLBERDA, 2004).

Assim a estratégia empresarial tem como resultado um plano estratégico, baseado em diretrizes estratégicas de caráter analítico. O gestor do planejamento estratégico deve desempenhar sua função na preparação deste projeto de forma sintética, garantir que as melhores diretrizes permitam o melhor nível de intercâmbio entre as áreas, contribuindo para que os planos táticos e estratégicos admitidos valorizem o preço da empresa e permitam a sustentabilidade financeira.

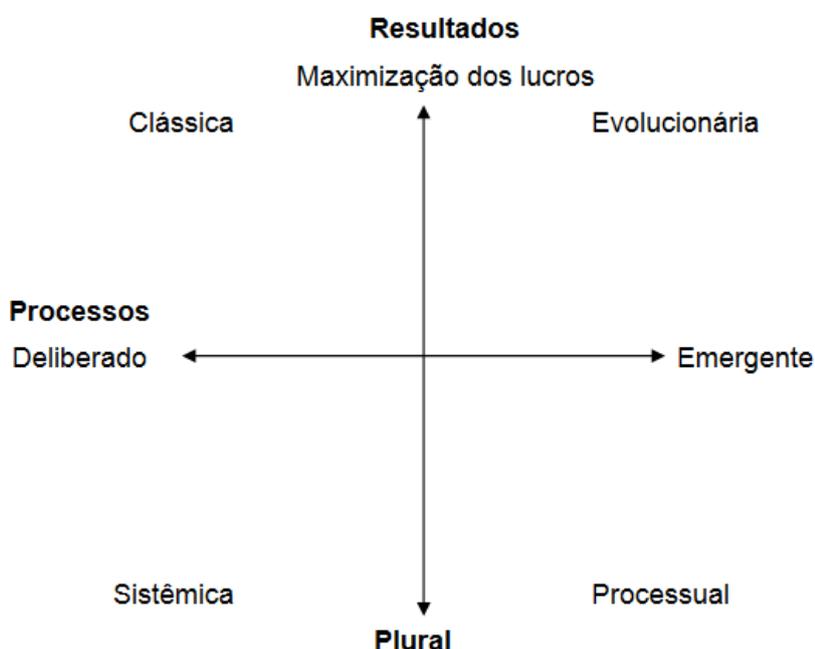
3.1.1 Planejamento estratégico

O planejamento estratégico é a forma mais conhecida de elaboração de estratégia desenvolvido no dia a dia de uma organização. Esse equívoco limita a abordagem, uma vez que no planejamento, predominam aspectos racionais e analíticos que bloqueiam o conhecimento do todo (MINTZBERG; QUINN, 2001). O Planejamento refere-se ao exame e o desmembramento das metas em etapas formalizadas para a prática. Já pensamento estratégico é uma síntese, envolve capacidade criadora e percepção. Sob o aspecto do projeto, existe uma separação entre raciocinar e agir, uma vez que primeiro se institui uma ação para, em posteriormente, agir e alcançar experiência, desconectando os formadores da estratégia e os verdadeiros realizadores (MINTZBERG; QUINN, 2001).

Para Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), a técnica de criação de estratégia pode combinar jogos de poder a fim de alcançar uma vantagem competitiva, socialização coletiva, formalização, aprendizado, planejamento, contudo, cada um deve ser localizado inserido no próprio tempo e contexto.

Discutindo os tópicos relacionados à administração estratégica, Whittington (2002) sugere quatro enfoques distintos, iniciando pelos mais clássicos e indo até os mais evolucionários, conforme mostrado na FIG.2. Esse autor expõe quatro percepções distintas e genéricas com relação ao planejamento estratégico e como implementá-lo, sendo estas: perspectiva clássica, perspectiva evolucionária; perspectiva processual; e perspectiva sistêmica. Tais perspectivas distinguem-se em duas dimensões: os resultados da estratégia e os processos nos quais incide.

Figura 2 - Perspectivas genéricas sobre o planejamento estratégico



Fonte: Whittington (2002, p. 38)

No eixo vertical da FIG. 2, o autor afere o nível dos resultados que o planejamento estratégico pode proporcionar, podendo transformar-se em um continuum que focaliza primordialmente objetivos racionais, de caráter econômico ou vá de encontro aos distintos interesses da organização, a exemplo: legitimidade social, aceitação dos *stakeholders* e clientes. O eixo horizontal sugere o nível de

envolvimento dos participantes, mensurando como a estratégia origina-se de processos determinados ou emergentes.

As abordagens sistêmica e processual são mais pluralistas. A perspectiva clássica e a evolucionária focalizam a maximização dos lucros. No que concerne aos processos, as perspectivas processual e evolucionária utilizam formas mais emergentes na elaboração da estratégia, já na abordagem sistêmica e na clássica sobressaem métodos determinados (WHITTINGTON, 2002).

De acordo com Whittington (2002), a abordagem clássica, idealizada por estudiosos como Chandler (1962)³, Sloan (1963)⁴, Ansoff (1983)⁵ e Porter (1989)⁶, associa-se a métodos racionais, utilitaristas, determinados, cujo objetivo basilar primava pela maximização dos lucros visando elevar as vantagens competitivas da organização. Logo, o sucesso ou fracasso são definidos no interior da organização.

As noções sobre a formulação da estratégia na abordagem clássica, para Whittington (2002), originam-se da economia da Escócia do século XVIII, enquanto que suas práticas remontam ao modelo militar da Grécia Antiga. As noções do homem econômico racional prevalecem, definindo-o como um empreendedor racional em busca da maximização de uma vantagem competitiva. A organização da estratégia emerge de planejamentos em longo prazo, onde os gerentes agem como arquitetos estratégicos, dissociando a percepção da prática. Essa perspectiva é mais acentuada em a ambiente estáveis e previsíveis relativamente.

Na abordagem evolucionária estudada por Whittington (2002), há a idéia de que é o ambiente que seleciona a empresa, realçando a adaptação organizacional. Assim como na abordagem clássica, o objetivo principal continua sendo a maximização dos lucros. Os teóricos desta concepção não acreditam que as organizações são capazes de se harmonizar de forma deliberada e sustentável, considerando a aptidão limitada de previsão e reação aos ambientes estáveis.

³ CHANDLER, A. **Strategy and structure**. Cambridge: MIT Press, 1962.

⁴ SLOAN, A. **My years with General Motors**. New York: Doubleday, 1963.

⁵ ANSOFF, H. I. **Do planejamento estratégico à administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1983.

⁶ PORTER, M. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

Sob a perspectiva dos evolucionistas, as estratégias definidas diante mercados competitivos, não são suficientes para manter uma vantagem competitiva, assim, as iniciativas inovadoras são consideradas mais importantes para o ambiente nomear a melhor estratégia (WHITTINGTON, 2002). Nesse sentido, esta abordagem parece ser apropriada para mercados incertos nos quais o nível de inovação e concorrência é elevado.

Para Whittington (2002), a abordagem processual, de forma similar à perspectiva evolucionista, assegura que a estratégia não se desenvolve de forma racional e indica dois temas como princípios basilares do pensamento processualista: (a) os limites cognitivos à ação humana, assegurando que o homem possui uma capacidade racional restrita, o que impede de avaliar inúmeros fatos simultaneamente, transformando a interpretação do ambiente em parcial; b) e a micro-política das organizações como coalizões de indivíduos, com interesses próprios que negociam entre si em busca de uma solução favorável a todos.

Whittington (2002) descreve a estratégia como um procedimento emergente, localizado durante a ação que atenderá interesses pluralistas em detrimento de apenas do aumento dos lucros. Nessa abordagem, a elaboração da estratégia deriva-se da competência para criar e renovar recursos distintos.

Na percepção processual, a performance superior sustentável, volta-se interior da organização, edificando as habilidades e competências efetivas. Ajusta com burocracias protegidas, principalmente do setor público ou quase privados, uma vez que a dimensão e a complexidade da organização determinam que a prática de estratégia abranja inúmeros fatores e atores sociais (WHITTINGTON, 2002).

A premissa principal da abordagem sistêmica assegura que estratégia deve ser percebida do ponto de vista sociológico, realçando, portanto, o ambiente externo. Para os teóricos sistêmicos os tomadores de decisões nutrem interesses além dos econômicos e utilitaristas. Indicam que todos os indivíduos pertencem a um sistema social que pressiona as organizações a se adaptarem a uma determinada realidade que atende aos interesses plurais das organizações (WHITTINGTON, 2002).

Os objetivos e o contorno de como as estratégias serão criadas e praticadas relacionam-se com os atributos sociais dos estrategistas e do contexto social que estão inseridos, recebendo influência das regras da cultura da sociedade local o que se assemelha à perspectiva pós-moderna ((WHITTINGTON, 2002; VOLBERDA, 2004)

Whittington (2002) concebe as quatro perspectivas, cada uma com suas peculiaridades. Em termos preferenciais, não adota explicitamente a preferência de uma perspectiva em relação à outra. Indicando que as quatro perspectivas são distintas entre si e a sensibilidade sistêmica é que irá auxiliar na escolha correta. Para esse autor, o prever foi substituído pelo planejar, dando maior amplitude à importância de desenvolver um planejamento com foco em um determinado objetivo. (CASAROTTO, 2002).

Fayol (1994) propôs, em 1916, na Teoria de Administração, as funções básicas da administração, que são prever, organizar, comandar, coordenar e controlar. Segundo Casarotto (2002) a origem do planejamento estratégico na administração moderna consiste na função de prever.

A postura de planejar faz com que os gestores tomem decisões dentro de um cenário que oferece embasamentos sólidos, conforme um planejamento estratégico que gere todas as informações internas e externas, tornando a organização mais competitiva em seu segmento, proporcionando sustentabilidade econômica e social (KWASNICKA, 2004).

Kotler (1975), um dos defensores da utilização do planejamento estratégico, considera que o essa ferramenta consiste em um método. Segundo Ansoff (1990), somente um número reduzido de empresas utiliza o verdadeiro Planejamento Estratégico, pois a grande maioria das organizações continua empregando as antiquadas técnicas do Planejamento em Longo Prazo, que se baseiam na ampliação das situações passadas. Cabe salientar que a metodologia do Planejamento em Longo Prazo foi desenvolvida nos Estados Unidos na década de 1950, com profunda influência da tecnologia de planejamento dos países com

economia planejada em longo prazo (TAYLOR, 1987). Na visão de Bower (1966⁷, citado por TAYLOR, 1987), os planos em longo prazo se transformaram em projeções de lucro (para dez anos ou mais) sem muito proveito, concebidos por um número variado de papeis e uma restrita quantidade de pensamento estratégico. Tais planos não permitem antever a realidade ambiental futura.

Em meados da década de 1960, foi introduzida a metodologia do planejamento estratégico, mediante proposições de Igor Ansoff, pesquisador do Stanford Research Institute e dos consultores da McKinsey Consulting Co. (TAYLOR, 1987).

O planejamento estratégico tem como aspecto negativo limitar a criatividade do gestor. Contudo, é pertinente não conceber a gestão da empresa sem antes analisar o ambiente onde a empresa está inserida, garantindo que todos os esforços da organização se desloquem o cumprimento de sua missão com maestria, auferir lucro (ZACARELLI, 1996).

O aspecto positivo do planejamento estratégico infere que cada gestor seja responsável por uma área particular e que seja perito na atividade que gerencia, possuir uma visão global do negócio, do ambiente, das táticas empregadas nas outras áreas e das estratégias determinadas e admitidas (ZACARELLI, 1996). A procura por soluções individualizadas pode induzir os gestores a disputar pelo poder, postura prejudicial para a organização (RANDALL; CASSELS, 1984).

De acordo com Randall e Cassells (1984) o conjunto de decisões demandadas dos gestores, em função das transformações ambientais, dos objetivos e metas determinados, deve ser sólido, motivado e sistematizado de forma lógica. Um método de gestão deve focalizar os esforços das áreas especialistas, no cumprimento da missão da empresa. Incide uma linha de processos ou subprocessos, cujo objetivo seja determinar que a empresa atinja seu objetivo, considerando a situação atual. Após a percepção da empresa, do modelo de gestão, e identificação de sua missão, deve abranger planos de ação que englobem as áreas e atividades que serão desenvolvidas (RANDALL; CASSELS, 1984).

⁷ BOWER, Marvin. **The will to manage**. New York: MacGraw-Hill, 1966.

Segundo Guerreiro (1995, p. 66),

Essa sequência se inicia pelo planejamento estratégico, passa pelas fases de pré-planejamento (simulações), planejamento e programação do planejamento operacional, pela fase de execução e, finalmente, pela fase do controle gerencial.

A primeira fase de planejamento no processo de gestão, para Guerreiro (1995), deve ser direcionada para o conhecimento do ambiente onde a empresa está inserida. Como resultado deste planejamento, formulam-se linhas mestras de ação, plano com as diretrizes estratégicas, que nortearão o planejamento operacional. Motta (1976, p. 6) afiança que:

No que se refere à velocidade e descontinuidade das mudanças, surge como elemento indispensável ao planejamento organizacional a análise profunda e sistemática da ambiência socioeconômico na qual a organização opera.

Diante disso, é possível identificar o planejamento estratégico como o processo de gestão que a organização identifica ou edifica o cenário em que atua, as oportunidades e ameaças, suas forças e debilidades, como resultado da análise das variáveis ambientais, determinando diretrizes estratégicas que norteiem a realização da missão e assegurem a sequência da empresa. Para Motta (1976, p. 11),

O planejamento estratégico se volta para o alcance de resultados, através de um processo contínuo e sistemático de antecipar mudanças futuras, tirando vantagem das oportunidades que surgem, examinando os pontos fortes e fracos da organização, estabelecendo e corrigindo cursos de ação a longo prazo. Portanto, é essencialmente um processo gerencial, que se concentra nos níveis hierárquicos mais elevados da organização e que não pode ser concebido como atividade clássica de planejamento, delegável a comissões ou grupos de planejamento. Constitui a essência da gerência de alto nível sobre a qual recai o maior peso da responsabilidade externa e interna pelos rumos da organização.

O planejamento estratégico possui o objetivo de determinar de diretrizes estratégicas em nível amplo, e diretrizes táticas em nível de áreas. A inteligência competitiva pode contribuir para a definição dessas diretrizes, e é abordada na próxima seção.

3.2 Inteligência competitiva

Na concepção de Castells (2007), o que diferencia o período histórico atual dos anteriores é o surgimento de um novo paradigma tecnológico, que foi suscitado pela revolução da tecnologia da informação, e que tem envolvido todas as organizações do mundo. Segundo esse autor, o que é novo é a tecnologia de processamento da informação, assim como a influência dessa tecnologia na formação e elevação do conhecimento. O grande desafio que envolve as organizações consiste em descobrir novas formas de fornecer conhecimento nos processos e documentos organizacionais, distribuir informações e habilidades práticas de forma rápida e acessível, além de difundir o conhecimento e acelerar o aprendizado.

Nesse contexto, a IC é concebida por Valentin et al. (2003) como um processo dinâmico, formado pela gestão da informação e pela gestão do conhecimento, que demanda da organização uma preparação para o desenvolvimento, considerando, a cultura organizacional como fundamental para o sucesso do processo de IC. Portanto, deve-se manter uma postura positiva em relação à geração e socialização de dados, informação e conhecimento.

De acordo com Setzer (1999), dados são definidos como o conjunto de símbolos quantificados ou quantificáveis. São considerados como dados, textos, imagens, sons e animação. Isso por poderem ser quantificados à medida que são estabelecidos. Por serem considerados símbolos quantificáveis, os dados podem ser guardados e processados por um computador (SETZER, 1999).

Já a informação é um fenômeno considerado tipicamente humano, conectado a uma estruturação sociocultural, socialmente difundida a partir do que é interpretado e instituído no indivíduo (DAVENPORT, 1998). Essa percepção aproxima-se da teoria defendida por Brookes (1980) de que a informação tanto é um construto humano para uso próprio e aproveitamento, inserido em uma conjunção sociocultural, que permite uma recontextualização.

De acordo com Davenport (1998), as informações são dados que possuem sentido, dotados de prestígio e finalidade, resultando da união de um contexto de decisão

com um agrupamento de dados, cujo objetivo é proporcionar uma solução para determinada situação de decisão.

Apesar de serem conceitos diferentes, Davenport e Marchand (2004) sugerem que mais importante do que diferenciar dados de informação e de conhecimento é fundamental verificar como esses dados são gerenciados e utilizados. Bukowitz e Williams (2002, p. 37) atentam para a relevância da gestão do conhecimento nas empresas e definem esse termo como sendo o “processo pelo qual a organização gera riqueza, a partir do seu conhecimento ou capital intelectual”. Com base em tal reflexão, a empresa abandona a posição de mera fornecedora de bens e serviços para tornar-se uma organização do conhecimento.

Um Sistema de Inteligência Competitiva (SIC) procura transformar os dados em informação. Por conseguinte, a informação recebida é transformada em inteligência, a fim de contribuir para o benefício da instituição, com o propósito de amparar sua sustentabilidade financeira diante da concorrência. O planejamento estratégico da IC contribui para a efetivação das etapas necessárias (JAMIL, 2001).

Jamil (2001) salienta que a maioria dos gestores, nas organizações, possui acesso a muitos dados, contudo, esses dados permitem absorver raras informações baseadas em análises e quase nenhuma em inteligência competitiva. Para esse autor, a essência da IC consiste na busca de dados de um ambiente, com o objetivo de analisar, acrescentar algo e aplicar, por meio de estratégias baseadas nos preceitos legais e éticos, transformando esses dados em informações relativas às capacidades, vulnerabilidades e intenções dos concorrentes e, ao mesmo tempo, monitorando o ambiente competitivo geral.

As informações alcançadas por meio de fontes primárias e secundárias serão administradas pelos funcionários, permitindo por meio da articulação, o compartilhamento e a disseminação dessas informações darão origem ao conhecimento necessário, permitindo agir de forma mais eficiente na solução de problemas, a concepção de novos produtos e/ou serviços e alcançar maior segurança na tomada de decisões perante o cenário competitivo em que se encontram (BUKOWITZ; WILLIAMS, 2002).

Rezende (2002, p. 11), afirma que "cada vez mais as organizações passam a ter em seu quadro de pessoal não apenas especialistas técnicos, mas também especialistas em trabalhar a informação". Dentre eles estão os profissionais de inteligência competitiva, ou seja, os responsáveis por essa atividade na organização.

A IC tem a função de fornecer subsídios aos gestores para que tomem decisões dentro de um cenário que ofereça embasamentos sólidos, de acordo com um planejamento estratégico que gerencia todas as informações internas e externas, tornando a organização muito mais competitiva em seu segmento e proporcionando sustentabilidade econômica e social. Para manterem-se no mercado, as empresas precisam ser "inteligentes" e, assim, se tornarem mais competitivas (GILAD, 2003).

Gilad (2003) defende que uma das principais funções da IC é impedir que a empresa possua pontos cegos, surgidos do predomínio da percepção interna sobre os fatos e os dados coletados do ambiente. Essa percepção pode levar a apreciações inadequadas e conduzir a decisões errôneas, comprometendo a performance final da empresa.

Diante disso, as necessidades de informações, conforme Choo (2003), nascem dos problemas, das inseguranças e das imprecisões oriundas de circunstâncias e experimentos organizacionais particulares. Essas circunstâncias e experimentos são compostos por inúmeros fatores pautados não somente no contexto a ser pesquisado, mas também no caráter organizacional, pelas conexões funcionais, metas claras, consenso, grau de risco, preceitos legais e número de controle.

Conforme sinalizam Prescott e Miller (2002, p.29), "um programa de inteligência competitiva tem como propósito principal desenvolver ações orientadas para a decisão gerencial". O produto da inteligência competitiva precisa ser disponível em tempo hábil para que o processo decisório produza resultados efetivos.

Apesar de ainda não haver um consenso a respeito do conceito de inteligência competitiva, Prescott e Miller (2002) verificam que é unânime a associação do tema com a tomada de decisão e a definição do posicionamento futuro da empresa no

mercado, ou seja, a definição da estratégia da empresa. Para esses autores, a inteligência competitiva surge como um processo de agregação de valor que envolve a coleta e a disseminação de informação em todos os níveis da organização, e que tem exigido a participação de profissionais qualificados, competentes e preparados para obter vantagem competitiva, por meio da informação e do conhecimento (PRESCOTT; MILLER, 2002).

Segundo Passos (2005, p.8), "a falta de monitoramento de mercado e a respectiva competitividade podem estagnar o crescimento, declinar as margens, perder participação de mercado, levando a direção da empresa a adotar um processo de downsizing". Para a empresa se reerguer após perder lugar no mercado de atuação, será preciso demandar mais recursos do que investir/desenvolver dentro da própria empresa/organização um departamento de IC, fazendo um trabalho contínuo de monitoramento do mercado e mantendo a empresa sempre a um passo à frente de seus concorrentes. Dessa maneira, a inteligência competitiva emerge na sociedade do conhecimento, disponibilizando ferramentas que pessoas, empresas ou governos estão utilizando para se manterem competitivos no ambiente local e mundial (PASSOS, 2005).

De acordo com Moracis (1999, p. 6), a IC tem como meta principal apoiar as organizações em seu planejamento estratégico, e "seu objetivo é antecipar-se às mudanças tanto tecnológicas como as do mercado consumidor, evitando surpresas que algumas vezes são determinantes para o insucesso do empreendimento". Segundo Marcial (1999, p.41), "a IC destaca-se como um excelente instrumento de produção de informação para a definição de estratégias competitivas da empresa".

Passos (2005) afirma que, em razão dos novos paradigmas no mundo dos negócios, toda e qualquer organização privada do país precisa se adaptar ao novo contexto, deixando de pensar apenas em seus processos rotineiros e passar a visualizar o futuro: os concorrentes, os clientes, os fornecedores, os funcionários, os acionistas e em especial o seu macroambiente.

É importante salientar, segundo Cardoso Jr. (2003, p. 34), que "a inteligência competitiva não surgiu das pranchetas de administradores, economistas e cientistas da informação", mas iniciou-se nas práticas de dominação de interesses humanos,

abrangendo aspectos econômicos ou políticos. Para esse autor, no Brasil, a origem da IC deu-se a partir da abertura do mercado brasileiro, na década de 1990. Sendo que o baixo número de pesquisadores sobre o assunto, bem como a falta de integração entre: governo, empresa e universidades contribuíram para a defasagem no uso da IC no Brasil, em relação aos grandes centros.

Nessa ótica, Passos (2005) destaca que o Brasil vivenciou, na primeira década deste século, a primeira fase de consolidação da IC. Para esse autor, é correto afirmar que no país há condições e recursos suficientes para realizar um bom trabalho de inteligência competitiva empresarial. Entretanto, observa-se que no Brasil ainda existem poucas iniciativas significativas na área de inteligência competitiva. A maior concentração está inserida em empresas multinacionais, que utilizam estrutura global a partir de seus países de origem.

Segundo o Grupo de Estudos em Sistemas de Informação e Decisão (Gesid), as atividades de IC constituem uma sistemática que abrange seis fases, as quais são apresentadas na próxima seção.

3.2.1 Atividades de inteligência competitiva

Segundo o Gesid (1999), as fases que compõem o processo de IC, são: 1) planejamento, 2) coleta de informações, 3) tratamento das informações, 4) análise das informações coletadas, 5) disseminação sistemática da inteligência nas áreas usuárias da organização e, por fim, 6) *feedback*.

A fase de planejamento, que é essencial ao sucesso do sistema, compreende a identificação dos fatores críticos de sucesso (são os pontos chave que definem o sucesso ou o fracasso de um objetivo definido por um planejamento de determinada organização) e das questões estratégicas (aspectos fundamentais para se planejar algo). A identificação de necessidades de informação tem por objetivo verificar o que vai ser coletado e para qual função, identificação de grupo de especialistas para validação dos fatores críticos de sucesso, questões estratégicas e informações indispensáveis, entrevista com o grupo de especialistas, e, finalmente a preparação da melhor estratégia de análise (GESID, 1999).

A coleta consiste na segunda fase do sistema de acordo com Gesid (1999) e tem por objetivo identificar e mapear as fontes de informação formal e informal, análise e escolha das melhores fontes de acordo com os critérios de acessibilidade, multidisciplinaridade, custo, qualidade do conteúdo, cobertura e abrangência, identificar a nomenclatura das áreas a serem pesquisadas e instituir a estratégia de investigação sobre a forma de exploração do máximo de recursos das tecnologias de recuperação de informação, além de buscar os dados organizando-os em uma base de conhecimento.

Na fase seguinte, após a coleta dos dados, o tratamento que será aplicado a esse conteúdo, demanda de uma uniformização de itens de dados, a harmonização de conceitos, o emprego de *software* e de aplicativos fundamentados em bibliometria ou inteligência artificial e a geração de mapas de conhecimento para auxiliar a fase seguinte, denominada de análise (GESID, 1999).

A fase de análise é considerada como crucial para o sistema. Nela, as interpretações, os *insights* e as propostas de ações são suscitadas e convalidadas, com o auxílio do grupo de especialistas, compondo o fruto de comunicação do valor agregado, denominado de inteligência, que servirá de base para a decisão e geração de novos conhecimentos (GESID, 1999). Segundo Choo (2003), é na fase de análise que ocorre a interação entre o conhecimento tácito e o *know how* dos analistas instituindo um ambiente de inovação e empreendedorismo.

De acordo com Choo (2003), na fase denominada de disseminação, o objetivo consiste em procurar atender às demandas suscitadas no planejamento e apreciar os vetores norteadores da Era do Conhecimento, como velocidade, tecnologias e gestão. Nesse sentido, é imprescindível que a informação certa, seja colocada na hora certa, à disposição dos decisores e seja compreendida como fator de sucesso do próprio SIC.

De acordo com Dugal (1998), a forma de apresentação do produto inteligência deve basear-se tanto no caráter do teor tático e/ou estratégico, quanto no perfil de quem vai auferir o produto. A escolha e utilização dos critérios corretos são primordiais para fomentar a credibilidade no SIC, viabilizando ações e *feedback*, fortalecendo o

caráter de empenho e parceria entre decisores e responsáveis pelo SIC (DUGAL, 1998).

Cabe à IC coletar, analisar e aplicar, legal e eticamente, informações relativas às capacidades, vulnerabilidades e intenções dos concorrentes, ao mesmo tempo, monitorando o ambiente competitivo em geral (GILAD, 2003). Ao focalizar um mercado empresarial específico, toda a pesquisa irá promover o tratamento da IC dentro do setor selecionado. Destaca-se o quanto a empresa poderá melhorar o desempenho e a funcionalidade das informações para tomadas de decisões, tornando-se mais competitiva, com maior probabilidade de sucesso no mercado e maior sustentabilidade econômica e social (GILAD, 2003).

Para Valentim et al. (2003), dentre as atividades do processo de IC, a busca e o acompanhamento informacional ampliam e apoiam a inovação tecnológica. Para esses autores, essa atividade é considerada essencial para a concorrência nas organizações. O processo de IC necessita, também, preocupar-se com a linguagem utilizada, de forma a dar mais qualidade e conexão ao sistema. Cabe a equipe responsável pelo processo de IC, preferencialmente multidisciplinar, cuidar da dinâmica e do atendimento das necessidades e ansiedades de informação da organização.

O monitoramento ambiental é a forma de observar o ambiente que a empresa está inserida, permitindo-a obter informação necessária para o processo de tomada de decisão, e criar estratégias convenientes para assegurar a competitividade. Moresi (2001, p. 95) aborda o algoritmo basilar das atividades de monitoramento ambiental, para o autor, é composto por cinco fases:

- a) procura por recursos de informação;
- b) seleção dos recursos de informação para monitorar;
- c) identificação dos critérios de monitoramento;
- d) execução do monitoramento;
- e) determinação das ações especiais a serem tomadas em face dos resultados do monitoramento.

Santos (2007) esclarece que a inteligência competitiva é uma atividade que adiciona importância à função da informação, transformando-a em conhecimento estratégico a serviço da organização. É desenvolvida por um restrito número de pessoas de inteligência competitiva, utilizando a coleta, análise e tratamento de informações,

internas e externas à organização. Os canais de saída de inteligência competitiva, por sua vez, nutrem inteiramente o procedimento de gestão estratégica.

Com o objetivo de esclarecer sobre a ferramenta de IC, Ferreira (2013) pesquisou sua utilidade estratégica e o motivo de implantá-la em uma empresa. Os achados indicaram que a busca incessante por competitividade faz as empresas atuais terem que se renovar a cada minuto para não perderem fatias importantes do mercado, ou, até mesmo, para não sucumbirem. Para esse autor, a IC pode ser utilizada por empresa de qualquer porte. Para sua implantação, a principal mudança incide no comportamento do alto escalão, quebrando alguns paradigmas sobre inovação.

As tecnologias de informação utilizadas, em diferentes fases, são distintas e respondem pela eficiência e eficácia do sistema. Entre essas tecnologias, encontram-se os sistemas de *Business Intelligence* (BI), definidos como formas de transformação originadas nos sistemas de decisões gerenciais e transformações executivas. Os dados colhidos por esses sistemas são retirados, decompostos e carregados em composições informacionais apropriadas esquematizadas permitindo melhores performances e facilidade ao manusear os dados (BARBIERI, 2011).

De acordo com Batista (2004) a utilização da ferramenta BI pode proporcionar uma visão sistemática do negócio e ajudar na constante distribuição dos dados entre os usuários, e seu objetivo basilar consiste na transformação dos dados colhidos pela organização em informações classificadas para o processo de tomada de decisão. Por meio dessas informações, é possível comparar dados e visualizar as informações de distintos ângulos permitindo a análise dos indicadores de desempenho da organização. Para esse autor, o uso adequado do BI pode promover melhoria no processo de tomada de decisão da organização, facilitando o emprego dos dados como informação, relacionando as opções a fim de aprimorar ou alterar a tática da organização.

O BI é um conceito amplo, comumente conectado ao levantamento de informações e a elaboração de relatórios. Contudo, sua utilização não deve restringir-se a utilização do termo somente à ferramenta, o BI é algo mais amplo, trata-se do conjunto de aplicações e tecnologias que podem ser utilizadas por distintos usuários de uma

empresa e que possibilitam pesquisar, armazenar, analisar e interagir com dados e informações, amparando os responsáveis pelas organizações a tomarem melhores decisões. Possibilita o aprimoramento do desempenho e, também a descoberta de novas oportunidades o que, conseqüentemente, permitirá gerir o negócio de forma mais eficaz, servindo como suporte ao relacionamento com os clientes (HOWSON, 2008⁸, citado por PAULI, 2012).

Na visão de Scheps (2008⁹), citado por Pauli (2012), o BI pode ser ainda considerado como parte de um fenômeno cultural, uma vez que propicia aos responsáveis a utilização de ferramentas que possibilitam tomadas de decisões das mais racionais. Um aspecto que não pode ser desconsiderado nesse processo é a vontade de gestores ao utilizarem o BI para amparar as suas decisões. Contudo, é necessário que os responsáveis da organização se certifiquem das potencialidades do processo e possuam a capacidade analítica para atuar em função de fatos e valores, em detrimento da intuição (SCHEPS, 2008, citado por PAULI, 2013).

Salienta-se que um dos principais objetivos do BI consiste em fornecer elementos que amparem as decisões dos responsáveis de uma empresa que estejam conexos com a avaliação das estratégias e da sua execução. A ferramenta BI é um conceito mais amplo dos sistemas nomeados de forma genérica por Sistemas de Apoio à Decisão (SAD). Estes sistemas buscam a informação do sistema ou de inúmeros subsistemas do sistema de Informação integral da organização, sintetizam e/ou detalham a fim de obter sua conjuntura de forma isolada, e posteriormente permitir visualizar sua integração de forma geral (FERRÃO, 2010).

Heyns, Gallagher e Trautwein (2009¹⁰), citados por Dias (2010), esclarecem, ainda, que o BI permite aprimorar a qualidade das decisões, na medida em que fornece aos decisores empresariais os elementos de que carecem para, de uma forma mais rápida, íntegra e livre de erro humano, tomarem decisões que consideram

⁸ HOWSON, C. **Successful Business Intelligence**: secrets to making BI a killer App. New York, McGraw-Hill, 2008.

⁹ SCHEPS, S. **Business Intelligence for dummies**. Wiley Publishing, Inc. 2008.

¹⁰ HEYNS, H., GALLAGHER, S., TRAUTWEIN, B. **BI: Does your Business Intelligence tell you the whole story?**, **KPMG**, Sept., 2009.

adequadas. Em um nível estratégico, os sistemas de BI para possibilitam demarcar metas e objetivos, e permitem o acompanhamento na realização de diferentes relatórios (OLSZAK; ZIEMBA, 2007).

Uma vez definidos os conceitos que embasaram a pesquisa aqui relatada, na próxima seção, apresentam-se estudos empíricos recentes sobre a IC.

3.3 Estudos empíricos sobre o tema

Esta seção apresenta estudos empíricos recentes cuja temática se assemelha à abordada nesta dissertação.

O trabalho desenvolvido por Pereira, Carvalho e Martins (2010) analisou o processo de implantação efetiva da atividade de IC em Arranjos Produtivos Locais, a partir da experiência prática derivada do caso do APL de *software* de Belo Horizonte, MG. Tratou-se de um estudo de caso, de caráter qualitativo.

O estudo mostrou que a aplicação da metodologia de estruturação e implantação de uma atividade de IC não segue, necessariamente, o fluxo unidirecional, como demonstrado no ciclo de inteligência. Na prática, muitas idas e vindas são necessárias para que o processo adquira o melhor formato, adequando-se à dinâmica do negócio da organização, gerando resultados eficazes (PEREIRA; CARVALHO; MARTINS, 2010).

No caso específico, o envolvimento estudado e a crença na importância da implantação do *software* por parte da diretoria da Associação de Empresas Brasileiras de Tecnologia da Informação de MG (Assespro-MG), desde o princípio, foram fundamentais para a implantação do *software* de forma completa. O *feedback* fornecido da diretoria da Assespro-MG e dos participantes do APL de *software* de BH, legítimos usufrutuários de informações e produtos originados pela inteligência, é essencial para a concretização da atividade e para o processo de avaliação continuada da IC (PEREIRA; CARVALHO; MARTINS, 2010).

De acordo com os autores, com o incremento característico que a atividade de IC terá no futuro, será indispensável o investimento em sistemas individualizados de coleta e organização das informações, tanto de fontes secundárias como também de fontes denominadas primárias (redes sociais), ou então o desenvolvimento de um sistema customizado para o APL de Software de BH. Com o apoio e parceria da Assespro-MG no projeto, o incremento tecnológico poderia se instituir também como um novo produto próprio de IC para a entidade, a ser ofertado ao mercado (PEREIRA; CARVALHO; MARTINS, 2010).

A estruturação e gestão das redes sociais é um novo item que deve ser avaliado como parte do procedimento de solidificação e avanço da atividade de Inteligência Competitiva no APL de Software de BH. Os autores destacaram a relevância das informações coletadas por meio das fontes primárias para o progresso e avanço da condição das informações e dos produtos de uma área de IC. Entretanto, a estruturação e a maneira mais correta de gerenciar as redes sociais e, sobretudo, o fluxo de informações das redes sociais. Compartilhar informações para inteligência por meio das redes sociais precisa ser adotado pela atividade de IC, o que carece ser bem avaliado é 'como fazer' este caminho de forma menos teórica e mais pragmática (PEREIRA; CARVALHO; MARTINS, 2010).

A pesquisa desenvolvida por Rodrigues, Riscarolli e Almeida (2011) teve por objetivo identificar e caracterizar os sistemas de IC, em uma amostra representativa de 500 maiores e melhores empresas, segundo o Guia Exame 2004. Caracterizaram-se o lócus funcional, os objetivos, os motivos, as fontes, os processos, os usos, o papel da TI e a disciplina ética dos sistemas de IC nas organizações pesquisadas.

A pesquisa teve caráter exploratório e foi desenvolvida para identificar dados qualitativos e quantitativos no contexto de IC, cuja amostra abrangeu 500 maiores empresas com base no Guia Exame de maiores e melhores 2004. Foram enviados questionários estruturados com possibilidade de registro de percepção pessoal via e-mail ao Departamento de Marketing ou de TI. Complementarmente, foi pesquisada forma qualitativa mais cinco empresas entre as 500 maiores empresas.

Foram identificadas quatro áreas de contribuição da IC para a inovação, sendo: a) infra-estrutura de TI; b) Gestão do conhecimento; c) plataformas de inovação; e d) aprendizagem organizacional. O ajuste destas áreas, associadas pelos sistemas de IC, permite à empresa estimular a inovação do negócio e/ou produtos (RODRIGUES; RISCAROLLI; ALMEIDA, 2011).

Os autores concluíram que, à medida que elevam-se o domínio e uso desses elementos de forma lógica e guiada para a gênese da inovação, mais completa ou madura a organização será em matéria de utilização da IC para instituir vantagens competitivas. Considerando os princípios de maturidade em IC, o contexto das empresas pesquisadas sediadas no Brasil ainda encontra-se em seus primeiros estágios.

As empresas que possuem estas quatro áreas estruturadas para originar inovação ou renovar-se estrategicamente, permanecerá em condição de utilização ideal de seus sistemas de IC. Empresas que ainda "não possuem estas áreas, ou possuem uma, duas ou três destas áreas estruturadas estão em estágios decrescentemente menos maduros de uso da IC" (RODRIGUES; RISCAROLLI; ALMEIDA, 2011, p. 83).

Assim as empresas pesquisadas encontram-se em estágio incipiente ou informal quanto a utilização da IC. Também, encontra-se em estágio inicial a percepção das empresas quanto ao papel e funções da IC (RODRIGUES; RISCAROLLI; ALMEIDA, 2011). Embora a maior parte das empresas pesquisadas afirme possuir IC, o número de pessoas destinadas para as atividades de IC é restrito. Para a maioria das empresas pesquisadas, a IC parece ainda não ser percebida como realmente importante, contudo nota-se que para um grupo restrito de empresas começa a ser expressiva (RODRIGUES; RISCAROLLI; ALMEIDA, 2011).

Os autores destacam que apesar de muitas empresas estarem na fase inicial de estruturação e uso da IC, nota-se uma relevante parcela de empresas inquietas com a procura e a utilização ética da IC. Existe avaliação de retorno de forma mais globalizada, entretanto, mas não existe aproveitamento de auditoria nos processos de IC.

Santos e Nassif (2011) analisaram a atuação dos profissionais da área de IC, tomando como eixos os aspectos teóricos que definem o ciclo da inteligência competitiva, bem como os aspectos teóricos que discutem as habilidades, as competências e o perfil desse profissional.

A metodologia adotada no estudo compreendeu duas fases. Na primeira fase foi utilizada a abordagem qualitativa e descritiva. Foram entrevistados onze profissionais que exercem atividades de inteligência competitiva em instituições públicas e privadas. Na segunda fase da pesquisa, foi adotada a abordagem quantitativa e, para tanto, foram definidas, no Google Reader, ferramenta de busca do Google, palavras-chave mais frequentemente empregadas pela literatura, pelos eventos que ocorrem no país e por parte de profissionais para distinguir a atividade de IC, que foram: inteligência competitiva, inteligência de mercado e inteligência organizacional. Diante disso, o Google Reader mapeou toda informação que utilizava esses termos.

Diante dos achados, as autoras concluíram que há consonância entre a literatura e as atividades desenvolvidas pelos profissionais entrevistados, quanto aos aspectos relacionados a conhecimentos técnicos, formação, aperfeiçoamento e atividades que desenvolvem referentes ao processo básico de IC.

Os anúncios também refletem as atividades básicas de IC, uma vez que demandam dos candidatos, conhecimento de fontes de informação, experiência em análise do mercado e de antecipação dos movimentos dos concorrentes e que conheçam sistemas que amparem esses processos (SANTOS; NASSIF, 2011).

O estudo desenvolvido por Hughes, Le Bon e Rapp (2013) explorou a geração e utilização de IC no âmbito do intercâmbio entre comprador e vendedor e sua influência sobre o desempenho do vendedor. Foi utilizada uma metodologia quantitativa, em que dados foram coletados por meio de entrevistas fechadas com os clientes via telefone, utilizando um questionário baseado na escala Likert de sete pontos (HUGHES; LE BON; RAPP, 2013).

Os resultados do estudo sugerem que a IC partilhada pelos clientes é uma função do cliente sob a orientação do vendedor, dos comportamentos adicionais centrados no cliente e relacionamento de qualidade. A IC partilhada se converte em elevação da percepção valor das ações de carteira e das margens de lucro quando as informações são utilizadas para posicionar e diferenciar o seu produto; no entanto, isto só ocorre quando o vendedor possui fortes habilidades de adaptação de venda. Contudo a IC, influencia negativamente estes resultados entre vendedores que possuem baixo nível de adaptação, indicando que a IC pode realmente trabalhar para uma empresa em desvantagem, se o vendedor não estiver preparado para responder a informação competitiva (HUGHES; LE BON; RAPP, 2013).

Estes achados sugerem que a IC deve ser analisada de forma diferente daquela do conhecimento geral do mercado e que as empresas podem alavancar a IC, a sua vantagem tática no cliente/vendedor, se a interface for gerida de forma eficaz (HUGHES; LE BON; RAPP, 2013).

Buzzerio e Marcondes (2014) examinaram se a perspectiva de a Inteligência Competitiva (IC) se constitui em uma fonte de vantagem competitiva, à luz da Visão Baseada em Recursos, e sua contribuição para a administração estratégica da empresa.

Tratou-se de uma pesquisa exploratória e descritiva com o emprego do método qualitativo. Foram entrevistados seis gestores responsáveis pelas atividades de IC institucionalizadas em empresas de grande porte de negócios diferentes.

Os autores concluíram que a IC não pode ser considerada como uma fonte de vantagem competitiva, mas sim como um apoio efetivo ao processo decisório nas empresas pesquisadas. Os produtos da IC atendem às aspirações pontuais dos clientes internos, facilitam a integração da IC com marketing e operações e auxiliam na assimilação de riscos por meio da avaliação das informações de natureza estratégica, o que institui um diferencial da IC em relação às outras inteligências.

O estudo desenvolvido por Araújo e Castilho Júnior (2014) expõe a relação entre a inteligência competitiva e a gestão da informação e buscou identificar as contribuições da gestão da informação para o subprocesso de coleta do processo de inteligência competitiva.

Foi desenvolvida uma pesquisa qualitativa, exploratória e descritiva por meio de estudo de caso múltiplo realizado em duas empresas prestadoras de serviço de inteligência competitiva, utilizando como fontes de evidência a documentação relativa às rotinas do processo de inteligência competitiva e as entrevistas com os envolvidos na coleta nas duas empresas estudadas.

O estudo identificou as contribuições da gestão da informação para o subprocesso de coleta do processo de inteligência competitiva: planejamento da coleta, confiabilidade para as informações, aplicação de padrões para a organização da informação, precisão na busca e obtenção e recuperação e segurança da informação.

Foi proposto um modelo representativo das contribuições da gestão da informação para o subprocesso de coleta. Considerou idênticos os métodos adotados utilizados pelas empresas. Além disso, constatou que o subprocesso de coleta não é avaliado e que as fontes de informação primárias são pouco utilizadas.

Diante disso, considerou que a principal diferença nos dois casos é a utilização de ferramentas acessórias à operacionalização da coleta. Que o aproveitamento dos princípios da gestão da informação é relevante para o desenvolvimento da coleta, uma vez que a informação está intrinsecamente conectada à inteligência competitiva.

Apresentados os temas e conceitos que embasaram a pesquisa, e trabalhos de temática similar, o próximo capítulo descreve os métodos e técnicas utilizados.

4 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

Este capítulo delinea o percurso metodológico utilizado na realização desta pesquisa, apresentando o tipo de pesquisa quanto à abordagem, fins e meios, a unidade de análise, os sujeitos da pesquisa e as técnicas de coleta e de análise dos dados.

4.1 Tipo de pesquisa quanto à abordagem

Esta pesquisa buscou investigar os efeitos da inteligência competitiva como parte da estratégia de gestão empresarial de uma empresa de comércio de produtos farmacêuticos veterinários. Para isso, adotou-se uma abordagem qualitativa. A abordagem qualitativa é analisada como uma forma de averiguação interpretativa, posto que os pesquisadores "interpretam o que enxergam, ouvem e entendem e são intrínsecas as suas origens, histórias, contextos e entendimentos anteriores" (CRESWELL, 2010, p. 209).

Segundo Gaskell (2010, p. 68), a finalidade real da pesquisa qualitativa não é contar opiniões ou pessoas, mas, ao contrário, explorar o espectro de opiniões, as diferentes representações sobre o assunto em questão.

Ao adotar a pesquisa qualitativa, o pesquisador busca compreender os fenômenos a serem estudados de forma clara, objetiva e em conformidade com a fala dos entrevistados (GASKELL, 2010), o que foi realizado na pesquisa aqui relatada.

4.2 Tipo de pesquisa quanto aos fins e meios

Esta pesquisa possui finalidade descritiva, que para Godoy (2005) pauta-se na tentativa de expor as características de determinada população ou de determinado fenômeno. Para Collis e Hussey (2006, p. 24), este tipo de pesquisa "descreve o comportamento dos fenômenos e é utilizada para identificar e obter informações sobre as características de um determinado problema ou questão".

A pesquisa em questão é considerada descritiva por descrever a percepção dos gestores da empresa e do Consultor no projeto de implantação de IC na empresa pesquisada.

Quanto aos meios, esta pesquisa se caracteriza como um estudo de caso em uma empresa de comercialização de produtos farmacêuticos veterinários localizada em Belo Horizonte/MG. Godoy (2005) relata que o estudo de caso abrange uma ocasião em particular, tendo por objetivo explicar o contexto real em que se insere.

Para Yin (2001, p. 32), o estudo de caso trata-se de “uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real [...] quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”.

4.3 Unidade de análise e sujeitos de pesquisa

A unidade de análise, ou seja, o fragmento primário a ser examinado, deste estudo é em uma empresa de comercialização de produtos farmacêuticos veterinários, localizada em Belo Horizonte/MG, aqui denominada, por questão de sigilo, de Empresa Comercial Farmacêutica Veterinária (ECFV).

Segundo Vergara (2007), os sujeitos de pesquisas são as pessoas que fornecerão os dados necessários ao pesquisador. Flick (2009) enfatiza que os sujeitos de pesquisas são definidos pelo pesquisador como as pessoas com mais conhecimento que influenciarão a pesquisa.

Os sujeitos desta pesquisa foram cinco gestores da empresa comercial de produtos veterinários, escolhidos pelo critério de intencionalidade, em razão da experiência na função gerencial de pelo menos um ano, e, também, pelo critério de acessibilidade sendo: um gestor administrativo, um gestor comercial, um gestor de recursos humanos, um gestor de marketing e um gestor financeiro. Também foi entrevistado um consultor contratado, que atuou como gerente do projeto de implantação de IC. Esses cinco gestores e o consultor são considerados elementos chave que proporcionaram a implantação do projeto de IC na empresa em questão.

4.4 Técnica de coleta de dados

Utilizou-se como técnica de coleta de dados a entrevista semiestruturada, a ser realizada com os gestores da empresa comercial farmacêutica, no intuito de compreender suas percepções sobre as tecnologias e estratégias de gestão, com base na inteligência competitiva.

A entrevista semiestruturada é empregada em pesquisas qualitativas, uma vez que permite estimar a presença do pesquisador e instituir aspectos para que os entrevistados alcancem a liberdade e a espontaneidade durante sua realização, contribuindo para a evolução do resultado final (TRIVIÑOS, 1987).

A relação entre os objetivos da pesquisa e as perguntas é mostrada no APÊNDICE B.

As entrevistas foram gravadas em dezembro de 2014, mediante a autorização dos gestores, sendo posteriormente transcritas. Tal técnica permitiu a fidelização do relato dos entrevistados.

4.5 Técnica de análise dos dados

A técnica adotada para a análise dos dados foi a análise de conteúdo, que segundo Bardin (2009, p.38), pode ser definida como “um conjunto de técnicas de análise de comunicação visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição de mensagens”.

A análise de conteúdo permite ao pesquisador analisar os relatos contidos na transcrição das entrevistas, compreender os significados e analisar os aspectos objetivos e subjetivos (VERGARA, 2007).

O início da análise de conteúdo foi realizado por meio da divisão das entrevistas em unidades, tomando como base o sistema de categorias. As categorias preliminares foram os aspectos direcionados para identificar e descrever os processos de IC e a percepção dos gestores quanto à implantação da IC na empresa pesquisada. A

partir do sistema de categorias, serão determinados os aspectos a serem filtrados do material (BARDIN, 2009).

Como categorias preliminares da pesquisa foram estabelecidos: a) Descrição do processo de implantação da IC da empresa pesquisada; b) Identificação de como a IC afetou as estruturas internas e os processos de trabalho da empresa pesquisada; c) Descrição da percepção dos gestores sobre os efeitos da implantação da IC na empresa pesquisada.

Em um segundo momento da análise de conteúdo, reduziu-se o material, por meio da forma de sumarização, de tal forma a sobrar apenas os conteúdos essenciais pautados nas categorias, instituindo recortes do material de acordo com os critérios definidos pela teoria (BARDIN, 2009).

Após essa fase, emergiram subcategorias, estabelecendo para fins de análise aquelas que se expressarem com maior frequência, definidas pelos critérios de repetição e relevância para interpretação do conteúdo das entrevistas (FRANCO, 2008).

Finalmente, buscou-se escolher os trechos dos depoimentos dos entrevistados para ilustrar a categoria e subcategoria de análise. Os trechos escolhidos foram mantidos em sua essência, para fins de preservação da forma como cada entrevistado se expressa.

Após a verificação da análise parcial do material, para certificar-se que não houve mais a possibilidade de novas subcategorias, foi realizada uma revisão e, então, iniciada a fase de interpretação dos resultados, comparando-os com o referencial teórico. Os resultados dessa análise são relatados no próximo capítulo.

5 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Neste capítulo, procede-se à apresentação e análise dos resultados da pesquisa. Em um primeiro momento, é feita a categorização dos respondentes. Em seguida, apresentada a análise dos dados, organizada a partir dos objetivos da pesquisa.

5.1 Caracterização dos entrevistados

Foram realizadas seis entrevistas com um grupo composto por cinco gestores da empresa e um consultor externo, contratado para desenvolver e implantar o projeto de IC na empresa. Para garantir a confidencialidade dos dados, os entrevistados foram identificados como E1 até E6, sendo que E6 refere-se ao consultor externo.

Quanto à formação acadêmica dos entrevistados, três deles possuem formação em Administração, um é formado em Ciências Contábeis, um em Ciência da Computação (o consultor externo), e um em Comunicação Social. Os cinco gestores possuem especialização, sendo que um é pós-graduado em Recursos Humanos, um possui pós-graduação em Marketing, um possui pós-graduação em Gerência de Projetos, um MBA em Finanças e um MBA em Gestão Empresarial. O consultor externo não possui especialização.

5.2 Descrição do processo da Inteligência Competitiva na empresa pesquisada

No tocante à forma como foi realizada a decisão de implantar IC na empresa, três gestores indicaram que a decisão foi tomada após análise dos fatores positivos e negativos de sua implantação, então, optou-se pela contratação de uma consultoria externa para auxiliar nesse processo. Dois gerentes destacaram que a decisão foi tomada com base na alta competitividade de mercado e, dois entrevistados indicaram que a decisão ocorreu a partir da observação do declínio dos resultados financeiros e metas não alcançadas, como mostrado nas falas dos entrevistados.

Baseada na alta competitividade do mercado em que a empresa está inserida e observando o declínio dos resultados financeiros, tomou-se tal decisão da implantação da IC na empresa, com intuito de melhorar a

posição comercial perante seus concorrentes e assim visando melhor sustentabilidade financeira. (E1)

Isso evidencia que a estratégia organizacional é frequentemente ponderada a partir da racionalidade e da intencionalidade de decisões nas organizações, e, classicamente exemplificada com base em teorias baseadas no desígnio de adaptação racional da organização a conjunturas externas e objetivos de condições ambientais (CRUBELLATE et al., 2004).

Percebia-se que os processos internos precisavam ser reformulados e atualizados tecnologicamente. Assim, partiu-se para buscar uma consultoria que pudesse auxiliar a nossa empresa para que [...] ficasse mais competitiva e atualizada tecnologicamente [...] que implantasse tais recursos. (E3)

De acordo com Ferreira (2013), o motivo de implantar a IC em uma empresa e sua utilidade estratégica consistem, principalmente, na busca incessante por competitividade, o que impulsiona as empresas atuais a terem que se renovar constantemente para não perderem fatias importantes do mercado, ou, até mesmo, sucumbirem.

O consultor externo, contratado após realizar o diagnóstico da empresa, indicou que,

havia condição total de desenvolver tal projeto de IC com boas probabilidades de resultados rápidos. [...] sucesso em alcançar as metas definidas pelos gestores em questão, com isso deu-se início ao projeto conforme metodologia de implantação. (E6)

Na percepção dos cinco gestores, durante a realização do planejamento da implantação da IC na empresa, foi preciso em princípio, levantar informações sobre todos os departamentos da empresa, de concorrentes, público alvo, logística, marca, imagem, oportunidades e as ameaças. Em seguida, tais informações foram compiladas:

Foi feito por etapas, para depois fazer a junção das partes baseadas por departamentos, com o mesmo objetivo, que seria elaborar estratégias que pudessem alavancar a empresa. O gerente de projetos contratado apresentou o esqueleto do projeto e fomos unindo idéias que foram se transformando em oportunidades, somando à informações e dados, construindo-se estratégias que possibilitariam alcançar o objetivo desejado. (E1)

Tal planejamento iniciou-se por meio do gerente de projetos contratado, que apresentou um esquema pré-pronto onde havia uma série de informações a serem levantadas, tanto do ambiente interno quanto do ambiente externo. [...] visava inovações nos processos pertinentes [...] com intuito de obter facilitadores para execução das rotinas administrativas, com etapas anti-fraude que seria um grande diferencial para a empresa. (E3)

De acordo com o consultor externo, após efetuar todo o levantamento de informações, colocou-as em uma matriz de IC, para em seguida transformá-las em estratégias, seguindo uma metodologia própria, alimentando a estrutura do projeto e ligando os departamentos, pois os mesmos precisavam estar coligados para a disseminação de informações e alinhamento de estratégias.

Esses achados confirmam as proposições de Gilad (2003), quando afirma que, para se manterem no mercado, as empresas precisam ser 'inteligentes' e assim se tornarem mais competitivas. Esse ponto é reforçado por Casarotto (2002), ao asseverar que planejar, hoje, significa criar um esquema para fazer algo desejável com um determinado objetivo, ao contrário de improvisar, que significa agir ao acaso. Em termos práticos, planejar é tentar fazer com que o futuro ocorra dentro de um propósito predefinido. Esse aspecto foi percebido pelos gestores da empresa pesquisada evidenciando que uma empresa do segmento comercial veterinário precisa agir com inteligência para se manter no mercado, assim, suscitando a ideia de implantação da IC.

Na percepção de três gestores, a disponibilidade de informações foi considerada como um fator que contribuiu para facilitar a implantação da IC na empresa pesquisada.

Na minha visão, houve grande envolvimento e aceitação por parte dos funcionários da empresa dessa nova gestão a ser implantada. Com isso não havendo paradigmas que viessem atrapalhar as etapas do projeto que dependesse do fator humano. (E4)

Outro aspecto, também indicado como contribuição por três dos gestores, foi o senso de colaboração por parte dos gestores da empresa, dois gestores consideraram como facilitador a entrada da nova diretoria, composta por pessoas jovens (filhos dos fundadores), o que contribuiu para a mudança de cultura da empresa.

Com a nova diretoria composta por pessoas jovens (filhos dos fundadores da empresa) a cultura foi renovada, isso se tornou um grande facilitador para a implantação do projeto de IC, além de toda nossa estrutura organizacional com processos bem definidos e um banco de dados estável, minimizou-se todo e qualquer dificultador. Sendo assim uma cultura interna inovada e os dados bem estruturados em um só banco resultou-se em um cenário fácil de se trabalhar. (E3)

Na percepção do consultor externo, um facilitador foi

a disponibilidade dos colaboradores e a organização da empresa que foram fatores fundamentais para que não tivéssemos problemas básicos iniciais. Além do aspecto cultural jovem e moderno que recebeu o projeto de forma otimista. Com isso o fator tempo foi otimizado e as etapas iniciais foram bem estruturadas. (E6)

Um aspecto considerado como dificultador durante a implantação de IC na empresa, apontado por três gestores, foi o fato de haver alguns resquícios da cultura antiga na empresa:

Sempre há alguém que não entende a importância de tal projeto e não participa da maneira que deveria. Mas, a cultura da empresa, por se tratar de uma empresa familiar, e ainda haver aquela vaidade para ver quem tem mais poder, foi um fator que na minha visão foi um dificultador. Com isso o projeto se tornou honeroso em alguns aspectos, de forma totalmente desnecessária. (E1)

Três gestores, e também o consultor externo, indicaram o fato de alguns diretores mais antigos criarem empecilhos com relação à manutenção de parte da cultura anterior e também ao levantamento de informações externas dos concorrentes, que foram insuficientes para traçar as estratégias necessárias.

Os resultados confirmam as colocações de Valentin et al. (2003), que concebem a IC como um processo dinâmico, formado pela gestão da informação e pela gestão do conhecimento que demanda da organização uma preparação para o desenvolvimento, considerando a cultura organizacional como fundamental para o sucesso do processo de IC.

5.3 Efeitos do processo de inteligência competitiva nos processos de trabalho da empresa

Questionados sobre como a IC afetou os processos de trabalho da empresa, cinco gestores relataram que a adoção do BI teve grande destaque na atividade de IC implantada nos setores que gerenciam. Como tecnologia adquirida em função da implantação do IC, os cinco gerentes e o consultor externo citaram o sistema *Business Intelligence*, que permitiu a mistura de dados do departamento pessoal, com dados do departamento financeiro, com mais dados do departamento comercial, somando-os e gerando informações para tomadas de decisões baseadas em um só cenário.

O *Business Intelligence* (BI) foi uma atividade sensacional para o meu departamento, proporcionando análises de dados que resultavam em estratégias mais eficientes. (E5)

Na visão do consultor externo, foram implantadas diversas atividades em todos os departamentos citados no projeto de IC, dentre as quais a implantação do planejamento financeiro e estratégico comercial, logística e reestruturação de processos internos, que mudaram significativamente a forma de trabalho desenvolvida por cada departamento.

Esse resultado reforça as concepções de Prescott e Miller (2002, p. 29), ao concluírem que "um programa de inteligência competitiva tem como propósito principal desenvolver ações orientadas para a decisão gerencial", sendo que o produto da IC precisa estar disponível em tempo hábil para que o processo decisório produza resultados efetivos.

Três gestores destacaram a utilização de ferramentas de monitoramento do mercado, com informações de concorrentes para o departamento comercial, e outro gestor indicou a ferramenta de monitoramento de funcionários para análise de perfil psicológico. O consultor externo contratado ressaltou ainda que:

Foi percebido com facilidade pelos funcionários da empresa que os processos se tornaram mais fáceis [...], mais seguros e bem definidos na visão de cada um que os executa. (E6)

Os sistemas de gestão de dados permitem que a empresa abandone a posição de mera fornecedora de bens e serviços para tornar-se uma organização do conhecimento, ideia defendida por Bukowitz e Williams (2002), ao inferir que o conhecimento ou capital intelectual de uma organização é responsável pela produção e geração de riqueza. Conclui-se que, nesse aspecto, o BI é capaz de gerenciar de forma eficaz esses resultados.

Os resultados também ilustram o fato de que um sistema de inteligência competitiva (SIC) procura transformar os dados em informação. Por conseguinte, a informação recebida é transformada em inteligência a fim de contribuir para o benefício da instituição, com o propósito de amparar sua sustentabilidade financeira diante da concorrência (JAMIL, 2001).

Quanto à influência da Inteligência Competitiva nos processos de trabalho da empresa, quatro gestores destacaram que a IC facilitou os processos administrativos, tornando-os mais eficientes e menos burocráticos.

Houve a implantação de ferramentas para monitorar os concorrentes e apurar informações estratégicas para a elaboração de estratégias comerciais, [...] uma mudança de grande destaque, além da reformulação de alguns processos já existentes [...] essas alterações fizeram surgir facilitadores para o dia à dia. (E2)

Implantação de ferramentas de monitoramento do mercado como um todo, com apuração de informações para elaboração de estratégias e campanhas proporcionando resultados tangíveis à curto prazo. (E5)

Na percepção do consultor externo,

Foram implantadas ferramentas de monitoramento, análise e apuração de dados, informações e resultados em todos os departamentos com intuito de manter a empresa sempre atualizada no que se trata de estratégias objetivando uma melhor posição da empresa no sentido financeiro, imagem, ambiente interno e outros aspectos. (E6)

Três gestores indicaram que a IC afetou positivamente a empresa, um entrevistado apontou a IC como responsável por permitir mais tempo para gerir e não somente executar, e outro destacou que a IC permitiu mais facilidade e segurança.

A partir das análises, infere-se que os resultados estão em consonância com a literatura, uma vez que uma das principais funções da IC é impedir que a empresa possua pontos cegos, surgidos do predomínio da percepção interna sobre os fatos e dados coletados do ambiente, percepção esta que pode levar a apreciações inadequadas e conduzir a decisões errôneas, comprometendo a performance final da empresa (GILAD, 2003).

No que tange às mudanças percebidas nos processos de trabalho em função da implantação da IC, quatro gerentes ressaltaram que foram as ferramentas de apuração de resultados propiciando melhores tomadas de decisões. Já na percepção de três entrevistados, houve reformulação nos processos com inserção de etapas anti-fraude.

Na visão tanto dos gestores, quanto do consultor externo, as mudanças foram positivas, uma vez que,

Após a reformulação, os processos ficaram mais ágeis [...] foi moldado um novo modelo de gestão mais inovador. Processos bem definidos e descritos em Manual de Procedimento Operacional Padrão (POP's). Metodologia ideal para documentar processos e servir como manual para novos funcionários da empresa. (E3)

Após a reformulação, foi percebido que a empresa está sempre a um passo à frente dos concorrentes em questão no que se trata de campanhas de mercado tanto para alcançar o público alvo quanto atender as necessidades dos clientes atuais. (E5)

As mudanças permitiram a melhoria no ambiente de trabalho no aspecto do trabalho em equipe, a partir da valorização dos funcionários por parte da empresa na percepção de dois entrevistados. Já dois entrevistados ressaltaram que a mudança também possibilitou que a empresa ficasse mais competitiva frente aos concorrentes.

5.4 Percepção dos gestores sobre os efeitos da implantação da inteligência competitiva na empresa

Com relação aos efeitos da implantação da IC no planejamento estratégico da empresa, foi destacado por quatro entrevistados que houve evolução no

planejamento estratégico financeiro, que ficou ainda mais eficaz para empresa. Dois entrevistados ressaltaram o impacto na marca, trazendo confiabilidade, agilidade, respeito e ética para os que relacionam comercialmente com a empresa e dois entrevistados identificaram os efeitos tangíveis nos resultados de liquidez financeira, que proporciona atualmente melhor sustentabilidade financeira para a empresa.

O planejamento estratégico da empresa teve uma evolução significativa no aspecto de se tornar mais agressivo [...] quebrar toda e qualquer barreira que antes encontrávamos para lançar e ter sucesso em uma campanha comercial. As ferramentas implantadas geram facilitadores no dia-a-dia para exercer as funções do departamento [...]. (E2)

Na minha visão ocorreram efeitos que refletiram na imagem da empresa para o mercado que atua [...]. Com isso o projeto de IC implantado causou grande impacto no planejamento estratégico afetando o crescimento da empresa. (E5)

Os relatos reforçam o entendimento que o planejamento estratégico é primordial para o desenvolvimento das empresas na atualidade. Prescott e Miller (2002) definem como unânime a associação do tema com a tomada de decisão e a definição do posicionamento futuro da empresa no mercado, ou seja, a definição da estratégia da empresa.

Nesse sentido, infere-se que a inteligência competitiva, para a empresa, surge como um processo de agregação de valor que envolve a coleta e disseminação de informação em todos os níveis da organização, e que tem exigido a participação de profissionais qualificados, competentes e preparados para obter vantagem competitiva, por meio da informação e do conhecimento.

Após a implantação da IC, foi percebido, pelos gestores e pelo consultor externo, que a empresa tornou-se mais competitiva no mercado em que atua.

Pelos resultados apurados nos últimos meses [...] tivemos êxito em crescer de forma organizada e com um resultado financeiro sadio e outras melhorias internas [...]. (E3)

A esse respeito, as falas de quatro entrevistados ressaltam que houve maior aceitação de seus produtos no mercado. Três perceberam maior liquidez financeira e dois entrevistados destacaram que além da sustentabilidade financeira da

empresa, obtiveram recursos para investimentos internos, abrangendo aspectos sociais, tecnológicos, estruturais e ambientais.

Os cinco gestores entrevistados e o consultor externo citaram que após a implantação da IC, obtiveram resultados positivos na empresa. O corpo de funcionários foi aprimorado e com isso houve reflexos diretos no ambiente interno e no mercado que a empresa está inserida. Observaram-se novas contratações para o departamento comercial, para o cargo de vendedor, para o estoque e para o faturamento e, por fim, concluíram que foi nítido o crescimento da empresa, por se tornar mais competitiva.

Os entrevistados indicaram maior destaque dentro do mercado em que a empresa está inserida, comprovando isso por meio da diminuição da concorrência, além da conquista de novos clientes, o que refletiu diretamente na elevação do faturamento da empresa.

É importante destacar a relevância do monitoramento das ameaças e fraquezas da empresa e a necessidade de atualização, ressaltando que "a falta de monitoramento de mercado e a respectiva competitividade podem estagnar o crescimento, declinar as margens, perder participação de mercado, levando a direção da empresa a adotar um processo de *downsizing*" (PASSOS, 2005, p.8).

Pelos atuais relatórios de apuração de resultados, conclui-se de forma clara a evolução mercadológica, financeira e social da empresa em questão. Sendo assim, conclui-se que a IC teve uma influência evolutiva na empresa. Devidamente implantada a IC pode sim influenciar positivamente nos resultados da empresa. (E6)

A partir do cenário apresentado pelos entrevistados, foi possível perceber a relevância da IC nas empresas [...], percebida como um "processo pelo qual a organização gera riqueza, a partir do seu conhecimento ou capital intelectual". Em tal reflexão, a empresa abandona a posição de mera fornecedora de bens e serviços para tornar-se uma organização do conhecimento (BUKOWITZ; WILLIAMS, 2002, p. 37).

Diante desse e dos demais dados da pesquisa, foi possível identificar que a percepção dos gestores sobre implantação da IC na empresa foi positiva, uma vez que permitiu melhoria na performance da empresa como um todo.

A partir dos achados da pesquisa, formulam-se no próximo capítulo as considerações finais sobre a pesquisa.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste estudo consistiu em descrever, identificar e analisar os efeitos do processo da Inteligência Competitiva na definição de estratégia de gestão em uma empresa de comércio de produtos veterinários, localizada em Belo Horizonte/MG, na visão de seus gestores.

Para atingir esse objetivo, foi realizado um estudo de caso de abordagem qualitativa, com finalidade descritiva. Os sujeitos da pesquisa foram cinco gestores da empresa e um consultor externo. A técnica de coleta de dados utilizada foi a entrevista semiestruturada, avaliada à luz da análise de conteúdo de Bardin (2009).

No que tange à descrição do processo de implantação de Inteligência Competitiva na empresa, os pesquisados destacaram que a decisão foi tomada após a percepção dos gestores da necessidade da contratação de uma consultoria externa para identificar e orientar como solucionar problemas recorrentes.

Durante a realização do planejamento da implantação da IC na empresa, foi preciso, levantar informações de todos os departamentos da empresa, de concorrentes, público alvo, logística, marca, imagem, oportunidades, ameaças, em seguida tais informações foram compiladas e analisadas.

A disponibilidade de informações e o senso de colaboração foram considerados como um fator que contribuiu para facilitar a implantação da IC na empresa. Contudo, percebeu-se como um dificultador durante o processo de implantação de IC na empresa o fato de haver alguns resquícios da cultura antiga na empresa, uma vez que alguns diretores mais antigos criaram empecilho. Outro dificultador percebido foi o levantamento de informações externas dos concorrentes que foram insuficientes em princípio para traçar estratégias necessárias.

No tocante à identificação de como a adoção da inteligência competitiva afetou os processos de trabalho da empresa pesquisada, os resultados indicaram que o *Business Intelligence* foi considerado pelos gestores pesquisados como a tecnologia

adquirida em função da implantação da IC. Também permitiu a reformulação nos processos, com inserção de etapas anti-fraude.

Na percepção dos gestores, a implantação de IC facilitou os processos administrativos, tornando-os mais eficientes e menos burocráticos. As mudanças foram consideradas pelos pesquisados como positivas, uma vez que permitiram a melhoria do ambiente no aspecto do trabalho em equipe.

Já no aspecto relacionado à percepção dos gestores sobre os efeitos da implantação da IC na empresa pesquisada os resultados indicaram que houve evolução no planejamento estratégico financeiro, que ficou ainda mais eficaz para empresa.

Ressalta-se como limitações deste estudo, a realização da pesquisa em uma única empresa comercial veterinária e o fato de restringir-se a ocupantes de função gerencial.

Sugere-se, assim, estender esta pesquisa a outras empresas do mesmo segmento e a outras funções, com o intuito de comparar e possibilitar possíveis generalizações que não se limitem somente ao campo acadêmico, mas que forneçam embasamento para propor melhorias e possam abarcar informações para implantação da IC nas empresas.

Engenharia). Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2003.

CASTELLS, M. **A sociedade em rede**. 10 ed. São Paulo: Paz e Terra. 2007.

CASAROTTO, N. F. **Projeto de negócio**. Editora Atlas, 2002.

CHOO, C. W. **A organização do conhecimento**: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2003.

COLLIS, J.; HUSSEY, R. **Pesquisa em Administração**: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

COLLINS, J. C.; PORRAS, J. I. **Feitas para Durar**. Rio de Janeiro: Rocco, 2000.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa**: métodos qualitativo, quantitativo e misto. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

CRUBELLATE, J. M.; GRAVE, P. S.; MENDES, A. A. A questão institucional e suas implicações para o pensamento estratégico. **Revista da Administração Contemporânea**, ed. especial, p. 37-60, set. 2004.

DAVENPORT, T. H. **Ecologia da informação**: por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação. São Paulo: Futura, 1998.

DAVENPORT, T. H.; MARCHAND, D. A. A GC é apenas uma boa gestão da informação? In: DAVENPORT, T. H.; MARCHAND, D.; DICSON, T. **Dominando a gestão da informação**. Porto Alegre: Bookman, 2004. p. 189-194.

DIAS, M. N. R. **Business Intelligence aplicada à Gestão Comercial**: Rangel Expresso, SA. 2010. 68 f. (Dissertação de Mestrado Integrado em Engenharia Industrial e Gestão). Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto. Porto. 2010.

DUGAL, M. CI Product Line: A tool for enhancing user acceptance of CI. **Competitive Intelligence Review**, v. 9, n. 2, pp. 17-25. abr./jun. 1998.

FALSARELLA, O. M; JANUZZI, C. A. S. C; SUGAHARA, C. R. Planejamento estratégico empresarial: proposta de um sistema de inteligência organizacional e competitiva. **Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação**. Campinas, SP, v. 12, n. 2, p. 196-216, maio/ago. 2014.

FAYOL, H. **Administração industrial e geral**: previsão, organização, comando, coordenação e controle: previsão, organização, comando, coordenação e controle 10. ed. São Paulo: Atlas, 1994.

FERREIRA, A. M. Inteligência **competitiva e cooperação em arranjo produtivo local de software da RMBH**. 2013. 78f. Dissertação (Mestrado Profissional em

Sistemas de Informação e Gestão do conhecimento) - Universidade FUMEC, Belo Horizonte. 2013.

FERREIRA, A. B. H. **Novo dicionário da língua portuguesa**. Nova Fronteira, 2014.

FLICK, U. **Desenho da pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Artmed, 2009.

FONSECA, V. S; MACHADO-DA-SILVA, C. L. Conversação entre abordagens da estratégia em organizações: escolha estratégica, cognição e instituição. **Revista de administração contemporânea**. Curitiba, v. 14, n. spe, p. 51-75, Set. 2010 . Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-6552010000600004 &lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 16 Jul. 2015.

FRANCO, M. L. P. B. **Análise de conteúdo**. 3 ed. Brasília: Líber Livro Editora, 2008.

GALBRAIGHT, J. R.; LAWLER III, E. E. **Organizando para competir no futuro: estratégia para gerenciar o futuro das organizações**. São Paulo: Makron, 2003.

GASKELL, G. Entrevistas individuais e grupais. In: BAUER, M.; GASKELL, G. (orgs). **Pesquisa qualitativa com imagem, texto e som: um manual prático**. Tradução de Pedrio Guareschi. Petrópolis: Vozes, 2010. p. 38 e 209.

GRUPO DE ESTUDOS EM SISTEMAS DE INFORMAÇÃO E APOIO À DECISÃO - GESID. 1999. Disponível em: <<http://www.ppga.ufgs.br/gesid/intcomp.htm>>. Acesso em: 20 jun. 2014.

GILAD, B. E. **Warning: using competitive intelligence to anticipate market shifts, control risks and create powerful strategies**. New York: AMACOM, 2003.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresa - RAE**, v. 35, n. 2, p. 57-63, Jul./Ago. 2005.

GUERREIRO, R. **Modelo conceitual de sistema de informação de gestão econômica: uma contribuição à teoria da comunicação da contabilidade**. 1989. 200 f. Tese (Doutorado em Ciências Contábeis) - Programa de Pós-graduação em Ciências Contábeis, Departamento de Contabilidade e Atuária, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. 1989.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

HUGHES, D. E; LE BON, J; RAPP, A. **Gaining and leveraging customer-based competitive intelligence: the pivotal role of social capital and salesperson adaptive selling skills**. Journal of the Academy of Marketing Science. Vol. 41 (1), p. 91-110. Jan. 2013.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). **Pesquisa nacional de amostra de domicílios contínua 2012-2013**. Disponível em: <http://ftp.ibge.gov.br/trabalho_e_rendimentos/pesquisa_mensal_de_emprego>

fascículoindicadores_ibge/2013/pme_201312pub Completa.pdf>. Acesso em: 17 jul. 2014.

JAMIL, G. L. **Repensando a tecnologia da informação**. Rio de Janeiro: Axcel Books do Brasil, 2001.

KAHANER, L. **Competitive Intelligence**. New York: Simon e Schuster, 1996.

KOTLER, P. **Administração de marketing**. São Paulo: Atlas, 1975.

KOTTER, J. P. **Liderando Mudança**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KWASNICKA, E. L. **Introdução a administração**. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2004.

LIMA, F. O.; TEIXEIRA, C. P. **Direcionamento estratégico e gestão de pessoas nas Organizações**. São Paulo: Atlas, 2000.

LINS, C.; WAJNBERG, D. **Sustentabilidade corporativa no setor financeiro brasileiro**. Rio de Janeiro, 2007.

MACHADO, L. E. **Gestão estratégica para instituições de ensino superior privadas**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2008.

MARCIAL, E. **Inteligência competitiva e o mercado de capitais**. 1999. Disponível em: <http://abraic.org.br/noticias_antigas_eib.asp?txtcodautor=109&txtcodautor2=2> Acesso em: 12 jul. 2014.

MARCIAL, E. C. **Utilização de modelo multivariado para identificação dos elementos-chave que compõem sistemas de inteligência competitiva**. 2007. 163 f. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) - Universidade de Brasília, Brasília, 2007.

MARTINELLI JÚNIOR, O.; ROHENKOHL, J. E.; MURAKAMI, T. Dinâmica tecnológica dos insumidores das cadeias produtivas de carnes. XXXIX Encontro Nacional de Economia ANPEC. Foz do Iguaçu. **Anais...** Paraná, 2011.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **O processo da estratégia**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MORACIS, E. F. C. (coord.). **Inteligência competitiva: estratégias para pequenas empresas**. Brasília: GH Comunicação Gráfica Ltda, 1999.

MORESI, E. A. D. O contexto organizacional. In: TARAPANOFF, K. (Org.). **Inteligência organizacional e competitiva**. Brasília - DF: Editora UnB, 2001. p. 59-91.

MOTTA, P. R. Dimensões gerenciais do planejamento organizacional estratégico. **Revista de Administração Pública**. v. 10, n. 2, p. 85, abri/jun1976.

MOTTA, P. R. **A ciência e a arte de ser dirigente**. 6. ed. Rio de Janeiro: Record, 1995.

OLSZAK, C. M; ZIEMBA, E. **Approach to building and implementing Business Intelligence Systems**. *Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge, and Management*. 2, 135-148, 2007.

PASSOS, A. **Primeiros passos em inteligência competitiva**. Série SCIP Brazil Chapter-ESPM sobre Inteligência Competitiva. Fascículo 1. São Paulo: SCIP, 2005. Disponível em: <<http://www.scipbrazil.com.br/?acao=consulta>>. Acesso em: 11 mar. 2013.

PAULI, S. **Correspondência entre usuários e funcionalidades de BI: a influência da personalidade e dos estilos cognitivos**. 2012. 200 f. Dissertação (Mestrado em Ciências). Programa de Pós-Graduação em Administração. Universidade de São Paulo. São Paulo, 2012.

PEREIRA, M. F.; AGAPITO, F.; ESTRADA, R. J. S.; ALMEIDA, M. I. R. Afinal, como se formam as estratégias? O processo de formulação estratégica em uma organização do terceiro setor. **Revista de Administração e Inovação - RAI**, São Paulo, v. 3, n. 1, p. 56-75, fev. 2006.

PEREIRA, F. C. M; CARVALHO, R. B; MARTINS, I. C. Análise da implantação do processo de inteligência competitiva em arranjos produtivos locais: estudo de caso do APL de software de Belo Horizonte. XI Encontro Nacional de Pesquisa em Ciência da Informação Inovação e Inclusão Social: questões contemporâneas da informação. Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro, 2010.

PORTAL BRASIL. **Indústria farmacêutica**. Disponível em: <<http://www.brasil.gov.br/ciencia-e-tecnologia/2010/12/industria-farmaceutica>>. Acesso em: 19 jul. 2014.

PORTER, M. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

PRESCOTT, J.; MILLER, S. **Inteligência competitiva na prática: técnicas e práticas bem sucedidas para conquistar mercados**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

QUEYRAS, J.; QUONIAM, L. Inteligência competitiva. In: TARAPANOFF, K. (Org.). **Inteligência, informação e conhecimento**. Brasília: IBICT; UNESCO, 2006. p. 73-98.

RANDALL, R.; CASSELS, L. As vantagens da formulação de políticas organizacionais. In: **Planejamento estratégico: formulação, implantação e controle**. Rio de Janeiro: LTC, 1982. p. 155-163.

REZENDE, D. A. **Tecnologia da informação integrada à inteligência empresarial: alinhamento estratégico e análise da prática nas organizações**. São Paulo. Atlas: 2002.

RODRIGUES, L. C; RISCAROLLI, V; ALMEIDA, M. I. R. Inteligência competitiva no Brasil: um panorama do status e função organizacional. **Revista Inteligência Competitiva**, São Paulo, v. 1, n.1, p. 63-85, abr./jun. 2011.

SACCOL, A. I. C. Z. Alinhamento estratégico da utilização da internet e do comércio eletrônico: os casos Magazine Luiza e Fleury. **Rev. adm. contemp.**, Curitiba, v. 9, n. 2, p. 59-80, Jun. 2005. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552005000200004&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 25 jun. 2015.

SANTOS, L. W.; ICHIKAWA, E. Y.; CUNHA, C. J. C. A. Estratégias organizacionais na trajetória da EMPASC. **Revista da Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 4, n. 3, p. 155-176, set./dez. 2000.

SANTOS, N. **Inteligência competitiva**. Florianópolis. Universidade Federal de Santa Catarina. 2007. Disciplina do Núcleo de Inteligência Competitiva do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Disponível em: <<http://www.pg.cefetpr.br/ppgep/disciplinas/tico/apostila-português.pdf>>. Acesso em: 03 dez. 2014.

SANTOS, E. L; NASSIF, M. E. Os profissionais de inteligência competitiva no Brasil: habilidades, competências e demandas do mercado. **Revista de Ciências e Tecnologias de Informação e Comunicação do CETAC. MEDIA**, n. 15, jan/2011. Disponível em: <<http://revistas.ua.pt/index.php/prismacom/article/view/733/pdf>>. Acesso em: 01 out. 2014.

SEBRAE SP. Disponível em: <<http://www.sebraesp.com.br/index.php/23-noticias/comercio-e-servicos/5223-mercado-pet-brasileiro-e-um-dos-maiores-do-mundo>>. Acesso em: 01 mai. 2015.

SETZER, V. W. Dado, informação, conhecimento e competência. **DataGramZero Revista de Ciência da Informação**, n. 0, dez. 1999.

SINDICATO NACIONAL DE PRODUTOS PARA SAÚDE ANIMAL - SINDAN. 2014. Disponível em: <<http://www.sindan.org.br/sd/>>. Acesso em: 16 jul. 2014.

SINDICATO DOS PROPAGANDISTAS E VENDEDORES DE PRODUTOS FARMACÊUTICOS DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO. SINPROVERJ. **Propagandistas-vendedores e vendedores de produtos farmacêuticos do estado do Rio de Janeiro**. 2014. Disponível em: <<http://www.sinproverj.com.br/industria-farmaceutica/industria-farmaceutica-puxou-crescimento-diz-ibge/>>. Acesso em: 20 jun. 2014.

TAYLOR, F. W. **Princípios de administração científica**. 7.ed. São Paulo: Atlas, 1987.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

VALENTIM, M. L. P. Informação e conhecimento em organizações complexas. In: (Org.). **Gestão da informação e do conhecimento no âmbito da Ciência da Informação**. São Paulo: Polis: Cultura Acadêmica, 2008. p.11-25.

VALENTIM, M. L. P.; et al. O processo de inteligência competitiva em organizações. **DataGramaZero - Revista de Ciência da Informação**. Rio de Janeiro, v.4, n.3, jun. 2003.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 11. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

VOLBERDA, H.W. Crise em estratégia: fragmentação, integração ou síntese. **Revista de Administração de Empresas**, v. 44, n. 4, p. 32-43, out./dez. 2004.

VON KROGH, G.; ICHIJO, K.; NONAKA, I. **Facilitando a Criação do Conhecimento**: reinventando a empresa com o poder da inovação contínua. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

WHITTINGTON, R. **O que é estratégia**. São Paulo: Thomson, 2002.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZACARELLI, S. B. **Estratégia moderna nas empresas**. São Paulo: Zarco, 1996.

APÊNDICES

APÊNDICE A - Roteiro de entrevista

Prezado (a) Senhor (a):

Solicito sua colaboração na pesquisa **INTELIGÊNCIA COMPETITIVA COMO ESTRATÉGIA DE GESTÃO EMPRESARIAL**: estudo em uma empresa de comércio de produtos veterinários. Trata-se de um trabalho científico-acadêmico, instrumento que busca colaborar para a elaboração de minha dissertação de Mestrado em Administração pela Faculdade Novos Horizontes.

A coleta de dados da pesquisa será realizada entre os meses de novembro e dezembro de 2014, devendo a entrevista ser realizada pessoalmente com o entrevistador.

Convém ressaltar que os dados coletados serão mantidos em sigilo, como também, a identificação do respondente e a empresa pesquisada. A análise dos dados e sua apresentação ficarão à disposição de cada entrevistado.

Destaca-se que a sua participação é fundamental para a realização do estudo.

Atenciosamente,

Rodrigo Bianchini Christo

Mestrando

Profª Dra. Aleixina Lopes Andalécio

Orientadora

Data da entrevista: _____

Duração da entrevista: _____

Entrevistador (a): _____

Transcritor (a): _____

Perguntas norteadoras

01 - Como foi tomada a decisão de implantação da IC na empresa?

02 - Como foi feito o planejamento da implantação da IC na empresa em questão?

03 - Como foi o processo de implantação de IC?

04 - Durante a implantação de IC quais foram os maiores facilitadores percebidos?

05 - Durante a implantação de IC quais foram os maiores dificultadores percebidos?

06 - Que atividades de IC foram implantadas no setor que você gerencia?

07 - Em sua opinião, como a IC afetou os processos de trabalho da empresa?

08 - Quais tecnologias foram adquiridas em função da implantação da IC?

09 - Descreva as mudanças significativas ocorridas, em função da implantação da IC, nos processos de trabalho do seu setor, na sua opinião.

10 - Na sua percepção essas mudanças foram positivas ou negativas? Por quê?

11 - Na sua visão, que efeitos a implantação da IC causou no planejamento estratégico da empresa?

12 - Na sua percepção, a empresa se tornou mais competitiva no mercado em que está inserida após a implantação da IC? Por quê?

APÊNDICE B – Relação entre objetivos e perguntas do roteiro da entrevista

Objetivos específicos	Perguntas	Autores
<p>a) Descrever o processo de inteligência competitiva na empresa pesquisada;</p>	<p>01 - Como foi tomada a decisão de implantação da IC na empresa?</p> <p>02 - Como foi feito o planejamento da implantação da IC na empresa?</p> <p>03 - Como foi o processo de implantação de IC?</p> <p>04 - Durante a implantação de IC quais foram os maiores facilitadores percebidos?</p> <p>05 - Durante a implantação de IC quais foram os maiores dificultadores percebidos?</p>	<p>Casarotto (2002), Kwasnicka (2004), Valentin et al. (2003), Taylor (1987), Gilad (2003).</p>
<p>b) Identificar os fatores de impacto da inteligência competitiva nas estruturas internas da empresa;</p>	<p>06 - Que atividades de IC foram implantadas no setor que você gerencia?</p> <p>07 - Em sua opinião, como a IC afetou os processos de trabalho da empresa?</p> <p>08 - Quais tecnologias foram adquiridas em função da implantação da IC na empresa?</p> <p>09 - Descreva as mudanças significativas ocorridas, em função da implantação da IC, nos processos de trabalho do seu setor, na sua opinião.</p> <p>10 - Na sua percepção essas mudanças foram positivas ou negativas? Explique.</p>	<p>Davenport; Marchand (2004), Passos (2005), Choo (2003), Gesid (1999).</p>
<p>c) Analisar a percepção dos efeitos percebidos pelos gestores sobre o processo da inteligência competitiva na empresa</p>	<p>11 - Na sua visão, quais efeitos o processo da IC causou no planejamento estratégico da empresa.</p> <p>12 - Na sua percepção, a empresa se tornou mais competitiva no mercado em que está inserida após a implantação da IC? Por quê?</p>	<p>Jamil (2001), Bukowitz; Williams (2002), Moracis (1999), Rezende (2002).</p>