AJES - FACULDADE DO VALE DO JURUENA
BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

ELIZANGELA ALMEIDA ROCHA

INTELIGÊNCIA COMPETITIVA COMO FERRAMENTA ESTRATÉGICA PARA O PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO: Estudo de Caso em uma Empresa de Móveis e Eletrodomésticos de Juína/MT

JUÍNA/2018

AJES – FACULDADE DO VALE DO JURUENA
BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

ELIZANGELA ALMEIDA ROCHA

INTELIGÊNCIA COMPETITIVA COMO FERRAMENTA ESTRATÉGICA PARA O PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO: Estudo de Caso em uma Empresa de Móveis e Eletrodomésticos de Juína/MT.

Monografia apresentada ao curso de Bacharelado em administração, da AJES - Faculdade do Vale do Juruena como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Administração, sob a orientação do Prof.° Me. Ricardo Zamperetti.

JUÍNA/2018

AJES – FACULDADE DO VALE DO JURUENA

BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

ADMINISTRAÇÃO

ROCHA, Elizangela Almeida. **Inteligência Competitiva como Ferramenta Estratégica para o Processo de Tomada de Decisão**: Estudo de Caso em uma Empresa de Móveis e Eletrodomésticos de Juína/MT. – Mato Grosso. Monografia (Trabalho de Conclusão de Curso) AJES – Faculdade do Vale do Juruena, Juína-MT, 2018.

Data da Entrega: 01/10/2018

MEMBROS COMPONENTES DA BANCA EXAMINADORA:

Presidente e Orientador: **Prof. Me. Ricardo Zamperetti**

IES/AJES.

Membro Titular: **Prof. Antonielle Pagnussat**

IES/AJES.

Membro Titular: **Prof. Michelle Freitas**

IES/AJES.

Local: Associação Juinense de Ensino Superior

AJES – Faculdade do Vale do Juruena

AJES – Unidade Sede, Juína-MT

DECLARAÇÃO DE AUTOR

Eu, Elizangela Almeida Rocha, portador da Cédula de Identidade – RG nº 2305254-6 SSP/MT, e inscrito no Cadastro de Pessoas Físicas do Ministério da Fazenda – CPF sob nº 043.078.491-08, DECLARO e AUTORIZO, para fins de pesquisa acadêmica, didática ou técnico-científica, que este Trabalho de Conclusão de Curso, intitulado ***Inteligência Competitiva como Ferramenta Estratégica para o Processo de Tomada de Decisão****: Estudo de Caso em uma Empresa de Móveis e Eletrodomésticos de Juína/MT, pode ser parcialmente utilizado, desde que se faça referência à fonte e ao autor.*

Autorizo, ainda, a sua publicação pela AJES, ou por quem dela receber a delegação, desde que também seja feita referência à fonte e ao autor.

Juína/MT, 06 de Novembro de 2018.

_____

ELIZANGELA ALMEIDA ROCHA

Dedico este trabalho aos meus pais Raimundo Nonato e Maria Isabel, aos meus irmãos Elias Almeida, Elizeu Almeida e Naiara Menezes que estiveram sempre ao meu lado, dando total apoio e carinho necessário para a realização desse sonho, concluir meu curso.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente agradecer a Deus por me conceder esta oportunidade, por dar saúde e força para superar as dificuldades e os meus limites. Posso todas as coisas naquele que me fortalece (Filipenses 4:13)

À minha família, em especial aos meus pais Raimundo Nonato e Maria Isabel, que mesmo distantes, estavam todos os dias presentes em meu coração e pensamento me dando forças para continuar. Aos meus irmãos Elias Almeida e Elizeu Almeida, por todo amor, carinho e apoio incondicional, sempre incentivando a dar o melhor de mim nos momentos difíceis e conquistar os meus objetivos.

Aos meus pastores Edvaldo e Eldilândia, aos jovens da UMADEM-JUÍNA, o meu muito obrigado, vocês tornaram essa caminhada mais fácil. À minha grande amiga e irmã Naiara Menezes, eu só tenho que agradecer e louvar a Deus por sua vida, todos os conselhos e por não me deixar desistir, quando esse era o meu único pensamento, à você o meu muito obrigada!

Ao meu orientador Prof. Me. Ricardo Zamperetti, pelo suporte no pouco tempo que lhe coube, pelas suas correções e incentivos. Aos demais professores que, com dedicação e paciência, transmitiram os vossos conhecimentos para o meu crescimento pessoal e profissional.

Aos gestores da empresa que me receberam de forma especial e estiverem sempre dispostos a colaborar com a realização do trabalho.

E a todos que direta ou indiretamente fizeram parte da minha formação, o meu muito obrigada.

“Apesar dos nossos defeitos, precisamos enxergar que somos pérolas únicas no teatro da vida e entender que não existem pessoas de sucesso ou pessoas fracassadas. O que existe são pessoas que lutam pelos seus sonhos ou desistem deles”. Augusto Cury

“Tudo o que fizerem, seja em palavra seja em ação, façam-no em nome do Senhor Jesus, dando por meio dele graças a Deus Pai”. Colossenses 3:17. (Bíblia Sagrada).

RESUMO

Inteligência Competitiva (IC) é uma ferramenta sistemática que age de forma ética e antecipada coletando informações do ambiente externo da organização, com o objetivo de analisar as reações dos concorrentes, clientes, mudanças tecnológicas, tendências de mercado e negócios. Como analisa os pontos fortes e fracos da organização faz com que a empresa se conheça, utilize de seus pontos fortes e trabalhe sobre os pontos fracos. Deste modo por meio da IC é possível estabelecer estratégias para solucionar os problemas da organização com base nos diferentes cenários desenvolvidos pela IC e assim auxiliar o processo de análise e escolha da melhor decisão, gerando assim vantagem competitiva em relação à concorrência e consequente desenvolvimento e sucesso da organização. Desta forma, o presente trabalho possui como objetivo verificar como a IC pode auxiliar o processo de tomada de decisão de uma empresa de móveis e eletrodomésticos na cidade de Juína/MT. A metodologia utilizada para elaboração do trabalho foi pesquisa bibliográfica e estudo de caso, com natureza qualitativa e exploratória. Assim, por meio da pesquisa foi possível constatar a maior preocupação da empresa, a concorrência em sua maioria são lojas pertencentes à grandes redes possibilitando oferecer preços bem inferiores em determinados produtos. Deste modo, a empresa precisa dispor de estratégias para combater essa variável sem perder o valor de seus produtos e manter-se competitiva no mercado. Para isto, com base na necessidade da empresa, tem-se a IC que se destaca por utilizar ferramentas estratégicas que auxiliam o processo decisório e produz resultados mais seguros e precisos. A partir daí é possível estabelecer métodos diferenciados e gerar vantagem competitiva em relação aos seus concorrentes.

Palavras-chave: Inteligência Competitiva (IC); Informações; Competitividade e Ferramentas estratégicas.

ABSTRACT

Competitive Intelligence (CI) is a systematic tool that acts ethically and in advance collecting information from the external environment of the organization, with the aim of analyzing the reactions of competitors, customers, technological changes, market trends and business. As it analyzes the strengths and weaknesses of the organization, it makes the company known, use its strengths and work on the weak points. In this way through the CI it is possible to establish strategies to solve the problems of the organization based on the different scenarios developed by the CI and thus assist the process of analysis and choice of the best decision, thus generating competitive advantage in relation to the competition and consequent development and success of the organization. In this way, the present work aims to verify how the CI can assist the decision-making process of a furniture and appliance company in the city of Juína-MT. The methodology used for the elaboration of the work was bibliographic research and case study, with a qualitative and exploratory nature. Thus, through research it was possible to see the greatest concern of the company; the competition is mostly stores belonging to large networks making it possible to offer much lower prices on certain products. In this way, the company needs to have strategies to combat that variable without losing the value of its products and remain competitive in the market. To do this, based on the need of the company, we have the CI that stands out for using strategic tools that help the decision process and produces more secure and accurate results. From there it is possible to establish differentiated methods and generate competitive advantage in relation to its competitors.

Keywords: Competitive Intelligence (CI); information; Competitiveness and strategic tools.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Etapas para o gerenciamento de informações eficientes 19
Quadro 2: Fases do ciclo de IC 26
Quadro 3: Cinco forças de Porter 33
Quadro 4: Comparação entre inteligência e Contra-inteligência 34
Quadro 5: Principais dificuldades no processo decisório 37

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Classes de Informação em Inteligência 21
Figura 2: O ciclo de inteligência competitiva 26
Figura 3: Composição da Matriz SWOT 29
Figura 4: Exemplos de elementos que compõem a Matriz SWOT 30

LISTA DE ABREVIATURAS

TI - Tecnologia da Informação

IC - Inteligência Competitiva

CEIC - Curso de Especialização em Inteligência competitiva

ABRAIC – Associação Brasileira dos Analistas de Inteligência Competitiva

CI – Ciclo da Inteligência

FCS – Fatores Críticos de Sucesso

BSC – Balanced Scorecard

DF – Distrito Federal

SWOT – Strengths (Forças), Weaknesses (Fraquezas), Opportunities (Oportunidades) e Threats (Ameaças).

FOFA – Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO **14**
1 REFERÊNCIAL TEÓRICO **17**
1.1 DADOS **17**
1.2 INFORMAÇÃO **17**
1.3 CONHECIMENTO **19**
1.4 INTELIGÊNCIA **20**
1.5 COMPETITIVIDADE **21**
1.6 VANTAGEM COMPETITIVA **22**
1.7 BREVE HISTÓRICO E EVOLUÇÃO DA INTELIGÊNCIA COMPETITIVA **23**
1.8 INTELIGÊNCIA COMPETITIVA **24**
1.9 CICLO DA INTELIGÊNCIA COMPETITIVA **25**
1.10 FERRAMENTAS OU MÉTODOS DE ANÁLISE **27**
1.10.1 Fatores Críticos de Sucesso (FCS) 27
1.10.2 Matriz Swot 28
1.10.3 Benchmarking 30
1.10.4 Balanced Scorecard 32
1.10.5 Cinco Forças Competitivas de Porter 33
1.11 CONTRA-INTELIGÊNCIA COMPETITIVA **34**
1.12 PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO **35**
2 METODOLOGIA CIENTÍFICA **38**
3 ANÁLISE E RESULTADOS **40**
CONSIDERAÇÕES FINAIS **48**
REFERÊNCIAS **50**
APÊNDICE **60**

INTRODUÇÃO

Com a ascensão tecnológica e as constantes mudanças de mercado. A utilização das informações de forma estratégica tem se tornado indispensável para o desenvolvimento da organização. Visto que cresce a cada dia o número de empresas concorrentes que buscam o mesmo objetivo, desenvolver e manter-se no mercado de forma competitiva (ROEDEL, 2005).

Tomando por base o atual contexto do ramo de móveis e eletrodomésticos, da cidade de Juína/MT, nota-se que existe um número considerável de concorrentes, em sua maioria são lojas de grandes redes. Desta forma, para que a empresa consiga sobreviver neste ambiente acirrado é imprescindível o uso de ferramentas estratégicas para garantir a otimização de seus processos e consequente diferencial de mercado (CHIAVENATO, 2003).

Para isso, a inteligência competitiva destaca-se como uma eficaz ferramenta de auxílio nos processos de tomada de decisão, área está responsável por grande parte do sucesso ou fracasso da organização. Assim, a inteligência competitiva é definida "como um processo sistemático que transformam dados e informações dispersas em conhecimento estratégico" (TYSON 1998 *apud*, MOURA, 2004, p. 17).

Partindo deste pressuposto e com base no atual cenário da empresa, em que ela concorre com lojas pertencentes à grandes redes que em sua maioria oferecem produtos com preços bem inferiores, devido a maior quantidade de compra. Compreende-se que a empresa precisa dispor de estratégias para auxiliar seu processo decisório e combater o problema atual sem perder o valor de seus produtos e permanecer no mercado de forma competitiva. Portanto, questiona-se: Como a inteligência competitiva pode auxiliar o processo de tomada de decisão de uma empresa de móveis e eletrodomésticos de Juína/MT?

Assim, como visto, a inteligência competitiva é uma ferramenta extremamente eficaz para a empresa, visto que é possível organizar dados e informações aleatórias e transformá-los em informações precisas que auxiliam no processo de tomada de decisão. Garantindo assim a eficiência e eficácia da organização, consequente seu desenvolvimento e diferencial de mercado. (TARAPANOFF, 2001)

Deste modo, nota-se, que o presente trabalho é importante sob diversos aspectos: Inicialmente para os gestores, pois através do desenvolvimento do trabalho será possível obter

uma visão mais clara e abrangente sobre a inteligência competitiva e melhorar significativamente seu desempenho.

Para a empresa é importante, no sentido de saber trabalhar os dados e informações de forma correta e precisa, melhorando assim, seu desempenho e otimizando seus processos. E com isso gera vantagem competitiva em relação à concorrência. Sem contar o aperfeiçoamento de seus produtos e serviços os quais refletem na satisfação de seus clientes e seu consequente sucesso como um todo.

Para a acadêmica o trabalho proporcionará uma nova e enriquecedora experiência ao vivenciar na prática as vantagens que a área de seu interesse – inteligência competitiva – pode oferecer à organização. Além de se aprimorar o conhecimento aprendido em sala de aula e contribuir para mudanças significativas na organização e em sua carreira profissional.

Para a faculdade o estudo traz grandes benefícios, no que diz respeito a complementação do acervo bibliográfico, ao suscitar novas discussões e produções de trabalhos científicos nesta área. E ao mesmo tempo servir como conhecimento para gestores e servidores da academia de modo a aprimorar seu desempenho profissional e contribuir para o desenvolvimento da academia como um todo.

E, por fim, para a comunidade o estudo contribuirá de forma direta para a melhora dos produtos e serviços prestados, bem como para o surgimento de novos nichos decorrentes do desenvolvimento do município.

Desta forma, o objetivo geral deste trabalho é verificar como a inteligência competitiva pode auxiliar o processo de tomada de decisão de uma empresa de móveis e eletrodomésticos de Juína/MT.

Os objetivos específicos deste trabalho são: Verificar como o gestor (a) trabalha com os dados e informações para a elaboração de estratégias; Conhecer qual a percepção do gestor (a) em relação à inteligência competitiva, como ferramenta estratégica para seu negócio; Identificar possíveis falhas; e Propor sugestões de melhoria.

Para se atingir os objetivos do trabalho realizou-se uma entrevista com o gestor da empresa, utilizando um questionário previamente elaborado, com base no referencial teórico, contendo 11 questões abertas e fechadas com o intuito de obter maior clareza e entendimento da visão do gestor e assim garantir eficácia dos resultados e objetivos.

O trabalho é estruturado com introdução, onde contém o tema a ser trabalhado, problema de pesquisa, objetivo geral e específicos, justificativa, delimitação do tema, estruturação e mais 4 capítulos. O primeiro capítulo refere-se à fundamentação teórica; no segundo capítulo é apresentada a metodologia, onde são especificados os métodos de pesquisas utilizados e análise dos dados; o terceiro capítulo é composto pelo estudo de caso e análise dos resultados; e no quarto e último capítulo traz a conclusão da pesquisa e sugestões para futuros estudos. Por fim, as referências bibliográficas e apêndices desenvolvidos para o trabalho.

1 REFERÊNCIAL TEÓRICO

De acordo com Mello (2006, p .86) "A fundamentação teórica apresentada deve servir de base para a análise e interpretação dos dados coletados na fase de elaboração do relatório final. Dessa forma, os dados apresentados devem ser interpretados à luz das teorias existentes".

Assim, neste capítulo é apresentado o levantamento dos principais temas e conceitos teóricos a serem utilizados como base para análise, interpretação dos dados coletados e efetivação da pesquisa.

1.1 DADOS

Dado é "qualquer elemento identificado em sua forma bruta que, por si só, não conduz a uma compreensão de determinado fato ou situação" (OLIVEIRA, 2008, p. 22). Já sob a ótica de Lins, dados são "registros puros e simples de eventos que num contexto empresarial pode corresponder apenas a registros estruturados de transações" (LINS, 2003, p. 25). Adicionalmente, compreende-se que os dados de forma isolada sem interpretação e análise não possuem objetivo específico, no entanto estes são utilizados como matéria-prima para a produção de informações mais precisas.

Desta forma, compreende-se que os dados por si só não representam valor em termos comunicativos. Em sua forma bruta e isolada correspondem somente a números ou valores que podem ser armazenados e processados, mas posteriormente possuem relevância no processo de alimentação e transformação de informações valiosas (DAVENPORT, 1998).

1.2 INFORMAÇÃO

Informação é "como um dado acrescido de contexto, relevância e propósito" (SIQUEIRA, 2005, p. 24). Conjuntamente, observa-se que a informação consiste nos "dados processados – dados que foram organizados e interpretados e possivelmente formatados, filtrados, analisados e resumidos" (GORDAN, 2006, p. 4). Neste sentido, Batista (2004) complementa que, as informações servem de base para o processo de tomada de decisão e são responsáveis diretamente por seus resultados. Com isto, nota-se que a informação é responsável pelo auxílio direto aos gestores visto que fornece explicações e esclarecimentos

de determinado problema, conduzindo assim, à escolha da melhor decisão. (OLIVEIRA, 2004)

Compreende-se que a informação é de suma importância para o processo organizacional, em especial à tomada de decisões. Também é notório que cresce a cada dia a necessidade de informações rápidas e precisas, com o objetivo de se manter atualizado e a frente de seus concorrentes. Para isto a gestão de informação destaca-se como ferramenta estratégica e garante ao gestor maior confiabilidade no tratamento e utilização das informações. (STONER, 1999)

Assim, conforme o Manual de Gestão dos Serviços de Informação (1997 *apud* Marchiori, 2002, p. 74) a gestão de informação é definida "como um conjunto de processos que englobam atividades de planejamento, organização, direção, distribuição e controle de recursos, visando à racionalização e à efetividade de determinado sistema, produto ou serviço". Neste sentido, compreende-se que a gestão da informação é um "conjunto de conceitos, princípios, métodos e técnicas utilizadas na prática administrativa e colocadas em execução pela liderança de uma organização para atingir a missão e os objetivos fixados" (BELUZZO, 2005, p. 12).

Adicionalmente Reis (1993) enfatiza que:

> Para que esta gestão [de informação] seja eficaz, é necessário que se estabeleçam um conjunto de políticas coerentes que possibilitem o fornecimento de informação relevante, com qualidade suficiente, precisa, transmitida para o local certo, no tempo correto, com um custo apropriado e facilidades de acesso por parte dos utilizadores autorizados (REIS, 1993, p. 20-24).

Desta forma, percebe-se que em meio a um emaranhado número de informações que se modificam a todo o momento e os constantes avanços tecnológicos tem–se a gestão de informação que visa trazer o equilíbrio entre a tecnologia e a informação, de modo a racionalizar os processos, promover a harmonia e complementariedade entre eles e assim produzir informações de alta qualidade, que estejam de acordo com os objetivos da organização, para atender à real necessidade do gestor, de forma ágil e precisa. Garantindo a otimização dos processos por meio de informações seguras e precisas, resultando na escolha da decisão correta. (OLIVEIRA, 1992).

Partindo deste pressuposto, compreendem-se algumas etapas que são necessárias para o gerenciamento de informações eficientes (CHOO, 2006; MCGEE, PRUSAK, 1994).

Quadro 1: Etapas para o gerenciamento de informações eficientes

Identificação da necessidade de informação	Nesta etapa é preciso incitar as pessoas a compreender o que elas realmente precisam; Qual o problema a ser resolvido, que tipo de informação necessita e observar como estas têm sido interpretadas e solucionadas.
Aquisição da informação	Para o processo de aquisição da informação a organização precisa dispor de mecanismos humanos e tecnológicos, para coletar informações do ambiente interno e externo de modo a acompanhar as mudanças e saber interpretá-las.
Organização e armazenamento da informação	Nesta etapa é de suma importância o emprego de sistemas de informações que auxiliem o armazenamento e a organização, tornando o processo mais eficiente no compartilhamento das informações e recuperação de possíveis dados pertinentes à organização.
Desenvolvimento de produtos e serviços de informação	Ligado diretamente ao conhecimento e experiências dos indivíduos, no sentido de desenvolverem técnicas criativas para solução dos problemas, visando economia de tempo e custo. Trabalhando de forma confiável com informações de qualidade.
Distribuição da informação	Esta etapa diz respeito à disposição das informações corretas, para as pessoas certas, na hora certa e local certo.
Uso da informação	Etapa em que a informação disponibilizada se entrelaça aos conhecimentos e competências do indivíduo e está cria estratégias de ações para a tomada de decisão correta e solução dos problemas.

Fonte: Adaptado de (CHOO, 2006); (MCGEE, PRUSAK, 1994).

Com base nestas etapas apresentadas, nota-se que agem de forma interdependente, uma complementa a outra. Vale ressaltar que cada etapa deve estar em consonância com as necessidades e objetivos da organização e dos indivíduos responsáveis, visando à otimização do processo como um todo, tornando o fluxo de informação mais preciso eficaz. (OLIVEIRA, 2008).

1.3 CONHECIMENTO

Conhecimento "é a máxima utilização de informação e dados acoplados ao potencial das pessoas, suas competências, ideias, intuições, compromissos e motivações" (RUSSO, 2010, p. 19).

Para Syeiby (1998) o conhecimento pode ser entendido como:

> Uma capacidade humana, de caráter tácito, orientado para a ação, baseado em regras, individual e em constante mutação. Seu conteúdo é revelado em ações de competência individual, isso porque, na prática, essa se expressa por meio de conhecimento explícito, habilidade, experiência, julgamento de valor e rede social (SYEIBY, 1998, p.43).

O conhecimento destaca-se como diferencial competitivo para as organizações que sabem utilizá-lo de forma eficiente e eficaz. O que passou a gerar o capital intelectual, em sua maioria se sobressai em relação ao capital econômico e monetário (PAIVA, 1999).

Portanto, constata-se que o conhecimento é de suma importância para o desenvolvimento dos colaboradores e da organização, e para que estes venham ser trabalhados de forma correta, beneficiando ambas as partes se tem a gestão do conhecimento, que se destaca por organizar e utilizar os dados de forma eficiente e eficaz. (DAVENPORT, 1998)

Assim, segundo Drucker (1990):

> Gestão do conhecimento é a capacidade de gerenciar, descobrir, mapear, classificar, captar, distribuir, criar, multiplicar e reter conhecimento com eficiência, eficácia e efetividade para que uma organização se coloque em posição de vantagem competitiva em relação às outras para gerar lucro e garantir sua sobrevivência e expansão no mercado. (DRUCKER 1990 *apud* PORTAL EDUCAÇÃO, p. 1).

A gestão do conhecimento "é um processo, articulado e intencional, destinado a sustentar ou a promover o desempenho global da organização, com base no conhecimento" (ANGHINONI, 2005, p. 18). Deste modo, entende-se que "o objetivo básico da gestão do conhecimento dentro das organizações é fornecer ou aperfeiçoar a capacidade intelectual da empresa para as pessoas que tomam diariamente as decisões que, em conjunto determinam o sucesso ou fracasso de um negócio" (LARA, 2004, p. 22).

Logo, observa-se que a gestão do conhecimento se destaca como ferramenta estratégica capaz de controlar e organizar as informações externas e o conhecimento dos indivíduos, otimizando os processos, facilitando a resolução dos possíveis problemas e auxiliando na tomada de decisão. Para que a gestão do conhecimento seja eficaz é necessário equilibrar os interesses da organização com os dos indivíduos, criando mecanismos que os beneficiem e motivem à utilizar e empregar seus conhecimentos na solução dos problemas, e desta forma melhorar seu desempenho organizacional, adquirir, desenvolver novas habilidades e competências. Consequentemente Aumentar o poder competitivo da empresa e contribuir para o sucesso da organização como um todo. (PORTAL EDUCAÇÃO, 2018).

1.4 INTELIGÊNCIA

A inteligência se inicia com a coleta de dados, então estes são organizados, transformados em informações e conhecimento, posteriormente em inteligência a qual será utilizada nos processos de tomada de decisão, gerando vantagem competitiva para as organizações. (WANDERLEY, 1998). Percebe-se que "encontramos a inteligência não apenas nos cérebros ou espíritos, mas também em livros e ferramentas" (KHALFA, 1996, p. 20).

Desta forma, nota-se que a inteligência é um estado intelectual onde se produz o raciocínio e aprendizado de ideias.

Compreende-se também que a inteligência pode ser adquirida e desenvolvida por meio de ferramentas que irão potencializar o raciocínio e a produção de novas ideias, conhecimentos e habilidades. Assim, por meio da inteligência é possível planejar, organizar, controlar, resolver problemas e tomar decisões, dentro da perspectiva de análise mental. Deste modo, na Figura 1 pode se compreender de forma sucinta todo o processo até chegar à inteligência propriamente dita. (SOARES, 2012)

Figura 1: Classes de Informação em Inteligência

Fonte: Soares, 2012.

1.5 COMPETITIVIDADE

Entende-se que competitividade é a forma com que a organização se destaca em relação aos concorrentes, dispondo de produtos e serviços de qualidade e outras estratégias diferentes dos concorrentes. (PORTER, 1985)

Deste modo, Haguenauer (1989) afirma que,

> A competitividade pode ser definida como a capacidade de uma indústria (ou empresa) produzir mercadorias com padrões de qualidade específicos, requeridos por mercados determinados, utilizando recursos em níveis iguais ou inferiores aos que prevalecem em indústrias semelhantes no resto do mundo, durante certo período de tempo (HAGUENAUER, 1989, p. 23).

Já para Jank e Nassar "[...] a competitividade relaciona-se também com a capacidade sistêmica de organização e coordenação das cadeias produtivas, a partir das formas de governança estabelecidas entre os diferentes agentes (privados ou públicos) que as constituem" (JANK; NASSAR, 2000, p. 138).

Corroborando com esta ideia, Degen (1989) enfatiza que a,

> Competitividade é à base do sucesso ou fracasso de um negócio onde há livre concorrência. Aqueles com boa competitividade prosperam e se destacam dos seus concorrentes, independente do seu potencial de lucro e crescimento [...] Competitividade é a correta adequação das atividades do negócio no seu microambiente (DEGEN, 1989, p.106-107).

Com base no contexto apresentado, entende-se que a competitividade se refere às ações implantadas da organização, com o objetivo de aperfeiçoar recursos e obter resultados diferentes de seus concorrentes. (HAGUENAUER, 1989).

1.6 VANTAGEM COMPETITIVA

Como de conhecimento, os crescentes avanços tecnológicos e as constantes mudanças de mercado têm formado clientes cada vez mais exigentes e uma competitividade acirrada. (DRUCKER, 2004). Com o emprego da Tecnologia da Informação (TI) que segundo Cruz (2014) consiste em "todo e qualquer dispositivo que tenha a capacidade para tratar dados e/ou informações, tanto de forma sistêmica como esporádica, quer esteja aplicada no produto, quer esteja aplicada no processo" (CRUZ, 2014, p. 6). Tornou-se mais ágil a coleta e o tratamento das informações com um menor custo e assim as empresas tem investido cada vez mais em TI. Nota-se também que os ciclos de vida dos produtos estão cada vez menores, desta forma, as empresas precisam estar atentas e desenvolver estratégias constantemente para se sobressair quanto a estes fatores. (PILATI, 2013).

A este diferencial dá-se o nome de vantagem competitiva que "surge fundamentalmente do valor que uma empresa consegue criar para seus compradores e ultrapassa o custo de fabricação pela empresa" (PORTER, 1989, p. 2).

Em outras palavras, Tavares (2005) enfatiza que:

> A vantagem competitiva tem como base as estratégias de como a empresa procura diferenciar-se de seus concorrentes atuais e futuros e como procura ser percebida e compreendida em termos de valor que proporciona para os clientes. É do ponto de

> vista do consumidor e tendo-se como referência a concorrência que se define vantagem competitiva. A empresa pode, contudo, ser centrada com maior ênfase na concorrência, no consumidor, ser autocentrada, ou combinar, com pesos diferenciados, essas três possibilidades (TAVARES, 2005, p. 292).

Ratificando este pensamento, Milkovich e Boudreau (2000) relatam que:

> Uma vantagem competitiva sustentável ocorre quando uma empresa implementa uma estratégia de criação de valor que não esteja implementada simultaneamente pelos concorrentes de forma real ou potencial, e quando outra organização é incapaz de copiar os benefícios dessa vantagem" (MILKOVICH; BOUDREAU, 2000, p. 136).

Com base neste contexto, compreende-se que a vantagem competitiva diz respeito à forma com que as organizações se destacam no mercado, empregando o uso de ferramentas estratégicas diferentes de seus concorrentes. Nota-se que com os avanços tecnológicos, as empresas investiram muito em TI, um grande diferencial. Contudo, é preciso mais do que TI para sobreviver neste mercado acirrado, como dispor de capital intelectual adequado, produtos e serviços de qualidade, entre outros. (PORTER, 1991).

1.7 BREVE HISTÓRICO E EVOLUÇÃO DA INTELIGÊNCIA COMPETITIVA

A prática da inteligência ocorre desde a antiguidade, em que as pessoas a utilizam para a prática de caça, pesca, domesticação de animais, criação de ferramentas e outras técnicas para sua sobrevivência na era primitiva. A partir daí a inteligência foi se desenvolvendo e produzindo outros saberes da ciência humana, matemática, escrita, construções e outros. E, posteriormente, originando-se a inteligência competitiva, que é comprovada por meio de fatos históricos da antiguidade relacionados à prática de domínio de territórios e guerras (DEBORTOLI et al, 2002; MENEZES, MARCIAL, 2001; POZZEBON, FREITAS, 1997; TESAREC, 2016).

De acordo com a visão dos autores, estes relatos são confirmados por registros históricos evidenciando que os homens buscavam conhecer os territórios e seus inimigos (estratégias, armas) antes de atacar. O primeiro destes registros encontra-se na Bíblia Sagrada, no livro de Números, capítulo 13, onde Moisés envia espiões a terra de Canaã para conhecer o povo que nela habita, se era forte ou fraco, se poucos ou numerosos, se a terra era boa ou má, se há frutos, etc. No Livro de Josué, capítulo 2 é relatado que Josué enviou de Sitim dois homens para espiar a terra de Jericó (EBERHARDT; RICCARDI, 2011). Outro grande exemplo da Inteligência competitiva do século a.c. refere-se ao militar Chinês Sun Tzu, em

que descreve em muitas passagens de seu livro "A arte da guerra" a importância de estabelecer um projeto de inteligência, dentre elas a mais conhecida é:

> Conhece teu inimigo e conhece-te a ti próprio; se tiveres cem combates a travar, cem vezes será vitorioso. Se ignoras teu inimigo, e conheces a ti mesmo, as tuas hipóteses de perder e de ganhar serão idênticas. Se ignoras ao mesmo tempo o teu inimigo e a ti mesmo, só contarás os teus combates pelas tuas derrotas (TZU, 2006, p. 41).

Já no Brasil, a atividade da Inteligência Competitiva (IC) iniciou na década de 1990, como marco inicial o Curso de Especialização em Inteligência Competitiva – CEIC. As primeiras empresas a utilizar as áreas de inteligência a partir de 1997, foram: White Martins, Coca-Cola, Petrobrás e a Petróleo Ipiranga. Em 15 de abril de 2000 foi criada a Associação Brasileira dos Analistas de Inteligência Competitiva (ABRAIC) por um grupo de profissionais de várias organizações brasileiras que realizaram cursos em nível de pós-graduação em Inteligência Competitiva no Brasil, França, Bélgica e outros que já que atuavam em áreas afins.

Trata-se de uma sociedade civil, sem fins lucrativos, que congrega os Analistas de IC e relacionados. Sua sede é em Brasília - DF, a ABRAIC possui como missão: congregar e integrar pessoas que exerçam atividades de IC e relacionadas a gestores no nível estratégico das organizações, para proporcionar-lhes atualização permanente, integração com o mercado e disseminar as ferramentas, metodologia e mentalidade de IC no País. Principalmente nos meios acadêmicos, empresarial e governamental, com ética e responsabilidade social (ABRAIC [2000?]).

1.8 INTELIGÊNCIA COMPETITIVA

Inteligência Competitiva é uma ferramenta sistemática e ética que absorve de forma antecipada informações no ambiente externo da organização, analisando as reações dos concorrentes, clientes, das constantes mudanças do cenário tecnológico, tendências de mercado e dos negócios. (GOMES E BRAGA, 2001). Neste sentido, é "[...] um programa sistemático e ético de coleta, tratamento, análise e disseminação da informação sobre atividades dos concorrentes, tecnologias e tendências gerais dos negócios, visando à tomada de decisão e o atingimento das metas estratégicas da empresa" (PEREIRA, 2007, p. 3).

Com isto, a IC busca estratégias para ajudar no processo decisório, sendo necessária uma readequação do planejamento, metas e planos de negócios para atingir um diferencial

competitivo em relação aos seus concorrentes. Desta forma, a "Inteligência Competitiva é uma estratégia para a empresa descobrir o que se passa no ambiente de negócios do seu setor. Esse conhecimento dá aos executivos condições de tomar atitudes que forneçam à empresa vantagens sobre seus concorrentes" (MILLER, 2002, p. 35).

Entende-se que "Inteligência Competitiva é um processo sistematizado de obtenção de informação externa estratégica para a organização estabelecer uma estratégia informacional mapeada que demonstre as fontes de informação necessárias para sua atuação competitiva" (TYSON, *apud* REZENDE, 2002, p. 23). Assim, a IC se destaca como ferramenta estratégica para obtenção de informações úteis ao gestor referente ao mercado como um todo, gerando uma visão sistêmica dos diferentes e possíveis cenários, a partir daí torna-se possível o emprego de ações e medidas para solucionar os problemas e elaborar estratégias com o objetivo de se destacar no mercado de forma diferenciada e obter vantagens competitivas em relação aos seus concorrentes. (GOMES E BRAGA, 2004).

Deste modo, a inteligência competitiva permite às organizações reagirem aos fatos com antecedência, por meio da simulação de cenários. Evitando que o problema ocorra para depois tomar iniciativa. Ainda cita algumas das vantagens que as empresas podem encontrar ao utilizar a inteligência competitiva (HILSDORF, 2010), são elas:

- Minimizar surpresas advindas dos concorrentes;
- Identificar oportunidades e ameaças;
- Obter conhecimento relevante para formular o planejamento;
- Aprender com os erros, acertos e apostas da concorrência;
- Compreender que tipo de impacto as ações estratégicas terão sobre os concorrentes;
- Compreender a repercussão das atitudes no mercado;
- Rever e realinhar a estratégia;
- Garantir meios para uma maior sustentabilidade no negócio.

Com isto, pode-se verificar quão vantajosa é a IC para as organizações, se utilizada da forma correta e com precisão ela garante resultados expressivos à organização, gerando vantagens competitivas sobre seus concorrentes. (TARAPANOFF, 2001).

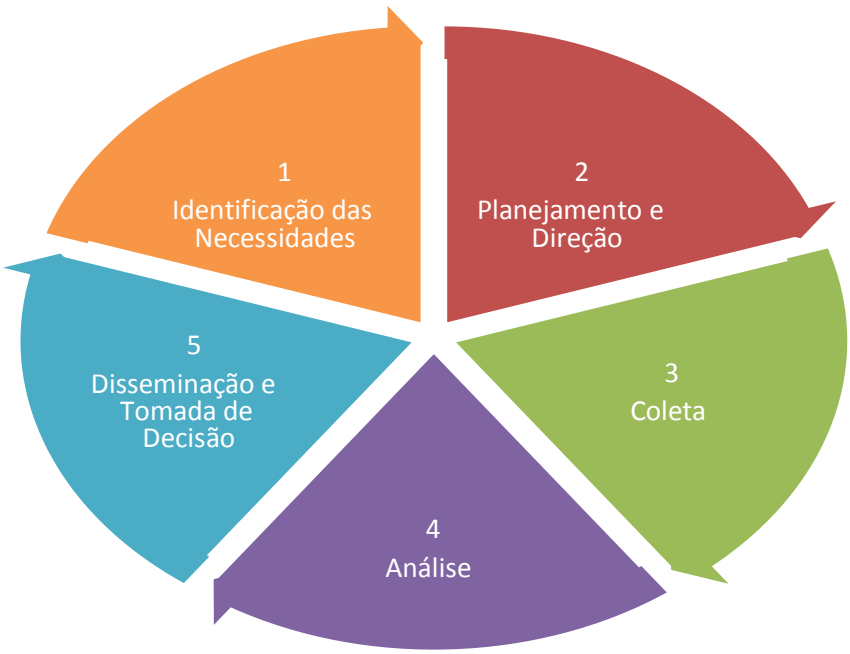
1.9 CICLO DA INTELIGÊNCIA COMPETITIVA

De acordo com William (2012) o Ciclo de Inteligência (CI) é definido como:

> O processo pelo qual a "inteligência" é obtida, produzida e disponibilizada para os usuários. A boa leitura dos sinais do mercado exige certas técnicas e metodologias para decidir quais são os dados particularmente cruciais e sobre o modo como eles são analisados. A análise sofisticada da concorrência exige um tipo de mecanismo organizado, sistemático e metódico (WILLIAM, 2012, p. 1).

Desta forma, entende-se que o ciclo de inteligência competitiva é uma ferramenta que auxilia obter dados, transformando-os em informação, gerando conhecimento e posteriormente a inteligência, que contribuirá para a minimização das incertezas e correção de possíveis falhas na efetivação de estratégias, possibilitando mais veracidade no processo decisório (PELISSARI et al., 2012). A Figura 2 apresenta as fases do Ciclo de Inteligência, sendo elas: Identificação das necessidades, planejamento, coleta, análise e disseminação. A seguir são descritas, de forma resumida, as fases que compõe o Ciclo da IC.

Figura 2: O ciclo de inteligência competitiva



Fonte: Adaptado de Miller (2002).

Os tópicos a seguir detalham as fases do ciclo de IC segundo Prescott e Miller (2002).

Quadro 2: Fases do ciclo de IC

Identificação das necessidades	Sistemas de inteligências bem-sucedidos são, por definição, orientados pelas necessidades e devem gerar resultados que atendam explicitamente às solicitações dos tomadores de decisões.

Planejamento e Direção	Para evitar a coleta e análise de informações que não sejam relevantes para as necessidades de inteligência para os executivos, procedimentos de planejamento cuidadosos devem ser parte de qualquer sistema de inteligência. O componente de planejamento busca definir metas de coletas de informações específicas e focadas e as fontes mais prováveis das mesmas. Também destaca os recursos analíticos da própria empresa que podem ser utilizados para obter expertise e assistência. O planejamento atento assegura que os recursos de inteligência escassos sejam utilizados com sabedoria.
Coleta de dados e informações	Para oferecer inteligência competitiva específica e exclusiva para a tomada de decisões, os sistemas de inteligência devem recorrer a fontes públicas e não-públicas. Uma boa rede de recursos humanos internos e externos pode proporcionar ao sistema de inteligência informações exclusivas, novas e relevantes que contribuam para que os executantes tenham opções que, fontes de informação secundária não ofereceriam. Obviamente, orientações éticas e jurídicas rigorosas devem ditar como e em que circunstâncias a coleta e a utilização de inteligência provinda de fontes humanas e adequadas.
Análise de dados e informações	Para que a inteligência seja de fato relevante para a tomada de decisões e para que se volte para futuras situações competitivas, os sistemas de inteligência devem aplicar técnicas e métodos de análise rigorosos. Isso transforma meros resumos, que descrevem as ações tomadas pelos concorrentes do dia anterior, em inteligência analítica, que prevê o comportamento futuro da concorrência e discute suas implicações para a estratégia da empresa.
Disseminação e Tomada de Decisão	A prática de inteligência competitiva não será válida caso não se tome decisões precisas e em tempo hábil sobre as questões levantadas, portanto, o ciclo da IC se consolida no processo decisório, não deixando de existir, pois uma de suas características é a constância, quando se gera informação para tomada de decisão, já estão em processamento outros dados sobre novas realidades, pois o processo de mudança do ambiente é extremamente veloz. Neste ciclo de inteligência é importante fazer uma observação sobre a importância do envolvimento e comprometimento dos colaboradores da empresa com a prática de inteligência competitiva.

Fonte: Adaptado de Prescott e Miller (2002).

1.10 FERRAMENTAS OU MÉTODOS DE ANÁLISE

Existem vários métodos para análise das informações, cada uma delas com diferentes particularidades, utilizadas de acordo com as necessidades da organização (STAREC; GOMES; BEZERRA, 2005). Estas ferramentas, em consonância com a TI, se tornam de grande valia para o processo decisório, uma vez que permite maior aquisição de resultados seguros e precisos otimizando o processo como um todo. Neste sentido, as principais ferramentas para este fim, são: Fatores Críticos de Sucesso (FCS), Matriz *SWOT*, *Benchmarking*, *Balanced Scorecard* e Modelo das Cinco Forças de Porter (SILVA, 2015).

1.10.1 Fatores Críticos De Sucesso (FCS)

Segundo Tarapanoff (2001) os FCS representam: "[...] os meios que garantem a realização dos objetivos da organização, ou seja, fatores que, pela sua natureza, podem comprometer todo o sucesso de um plano ou de uma estratégia, devendo ser considerados como "críticos" e merecer atenção especial por parte da administração" (TARAPANOFF, 2001, p. 311)

Os FCS são indispensáveis para a empresa, caracterizados como elementos para o alcance de resultados positivos e definidor de atividades para o cumprimento dos objetivos. Atuam também como complemento à missão, visão, valores e formatação das políticas da empresa, visando à diferenciação em relação aos concorrentes (REZENDE, 2008).

Destarte, "o objetivo geral dos fatores críticos de sucesso é identificar as características básicas, condições ou variáveis que deverão ser devidamente monitoradas e gerenciadas pela organização para que ela fique bem posicionada em seu ambiente de competição" (TARAPANOFF, 2001, p. 194).

Gomes (2017) elenca alguns exemplos de FCS por segmentos de negócio:

- Indústria Automobilística - estilo do veículo, economia de combustível, controle de custo de produção.
- Indústria de Computadores - capacidade de inovação, facilidade de utilização do produto.
- Indústria Alimentícia - eficácia na propaganda, eficácia na distribuição, capacidade de inovação dos produtos.
- Universidades, Faculdades e Escolas de Negócios - competência reconhecida de seus professores, qualidade e tamanho da base de prospects, alunos e clientes.
- Indústria Farmacêutica - domínio de processos, certificações de qualidade, capacidade técnica.

Assim, com base neste contexto, pode-se notar que os FCS são variáveis "críticas" a serem analisadas, ou seja, os pontos que devem ter atenção especial, com objetivo de identificar pontos fortes e fracos, ameaças e oportunidades e assim estabelecer estratégias de combate e controle dessas variáveis, e com isto conquistar a satisfação e fidelização dos clientes, *stakeholders*, e consequentemente obter sucesso competitivo. (GOMES E BRAGA, 2001).

1.10.2 Matriz Swot

A Análise *SWOT* "é uma ferramenta utilizada para fazer análise de cenários, sendo empregada como base para a gestão e o planejamento estratégico de uma organização" (DAYCHOUM, 2007, p. 7). A técnica *SWOT* é utilizada para fins de análise do ambiente interno e externo e planejamentos estratégicos que avaliam a organização e sua capacidade de competitividade (TAPARANOFF, 2001). Assim, o termo *SWOT* refere-se a um conjunto de abreviações das palavras *strengths* (Forças), *weaknesses* (Fraquezas), *opportunities*

(Oportunidades) e *threats* (Ameaças). Contudo, no Brasil é mais comumente conhecida com a sigla FOFA (BASTOS, 2014).

A função da Matriz *SWOT* é cruzar as oportunidades e ameaças externas à organização com pontos fortes e fracos (CHIAVENATO; SAPIRO, 2003), as quais são apresentadas a seguir de forma explicativa:

- Pontos Fortes - são as variáveis internas e controláveis que propiciam uma condição favorável para a empresa, em relação a seu ambiente;
- Pontos Fracos - são as variáveis internas e controláveis que, provocam uma situação desfavorável para a empresa, em relação a seu ambiente;
- Oportunidade - são as variáveis externas e não controláveis pela empresa, que podem criar condições favoráveis para a empresa desde que a mesma tenha condições e/ou interesse de usufruí-las e;
- Ameaças - são as variáveis externas e não controláveis pela empresa que podem criar condições desfavoráveis para a mesma.

Para melhor exemplificação, Figura 3 ilustra a composição da Matriz *SWOT*.

Figura 3: Composição da Matriz SWOT

Fonte: Rocha (2016).

Complementarmente, representa-se por meio da Figura 4 alguns exemplos de elementos que compõem a Matriz *SWOT* (JUNQUEIRA, 2014).

Figura 4: Exemplos de elementos que compõem a Matriz SWOT

Fonte: Junqueira (2014).

Assim, com base no contexto apresentado pode-se compreender que a Matriz Swot está intimamente ligada ao processo de análise de cenários e planejamento estratégico. Por meio dela é possível obter uma visão mais clara, ampla e objetiva dos pontos fortes e fracos do ambiente interno, facilitando não só o estabelecimento de medidas corretivas como também preventivas, diminuindo a incidência de novos grandes problemas que podem prejudicar o desenvolvimento da empresa. Além destes, é possível identificar as oportunidades fazendo com que a empresa usufrua de maneira correta e inteligente desse cenário a seu favor, bem como as ameaças, de modo que a empresa conheça os fatores que podem interferir seu progresso e estabelecer estratégias de combate à estas variáveis. (DANTAS, 2008).

Portanto, conhecer o ambiente interno e externo torna possível à empresa obter maior grau de equilíbrio e controle sobre as variáveis que afetam o ambiente, faz a mesma sobreviver aos diferentes cenários com posição estratégica forte e se sobressair em relação aos concorrentes, gerando assim vantagem competitiva e consequente sucesso. (KOTLER, 1992).

1.10.3 *Benchmarking*

De acordo com Endeavor (2015),

> O *benchmarking* é uma das mais relevantes estratégias para aumentar sua eficiência. Em tradução livre, pode ser traduzido como "ponto de referência". Trata-se minucioso processo de pesquisa que permite aos gestores compararem produtos, práticas empresariais, serviços ou metodologias usadas pelos rivais, absorvendo algumas características para alçarem um nível de superioridade gerencial ou operacional. (ENDEAVOR, 2015, p. 1).

Corroborando a esta definição, "o *benchmarking* consiste na pesquisa e conhecimento profundo de quem são os concorrentes do setor e como eles trabalham. É uma investigação contínua de comparação de produtos, serviços e práticas empresariais entre uma organização e seus concorrentes" (MARQUES, 2018, p. 1). Além destes, o *Benchmarking* busca entender os processos realizados pela empresa e identificar dentre esses as falhas existentes, para então desenvolver estratégias mais precisas de encontro com o real problema, solucionando-os de forma eficiente e eficaz (ZAIRI; LEONARD, 1995).

Partindo deste pressuposto, o *Benchmarking* pode atuar de diferentes formas e trazer uma análise mais precisa de acordo com cada necessidade. Dentre os principais tipos de *Benchmarking* estão: interno, competitivo, funcional e cooperação (ENDEAVOR, 2015; HENRIQUE 2011; MARQUES, 2018), os quais são exemplificados a seguir:

- *Benchmarking* interno - Possui como base de referência os processos internos da própria empresa, como a busca em outros departamentos e/ou matriz e filiais de ideias inovadoras, técnicas ágeis de trabalho, modelo de gestão e outros;
- *Benchmarking* competitivo - Neste o foco de análise é voltado para os concorrentes, com o objetivo de identificar como agem, suas estratégias e resultados alcançados, visando estabelecer melhores estratégias de defesa. Porém neste tipo de Benchmarking o processo de análise é mais difícil uma vez que as empresas concorrentes mantêm sigilo de suas práticas e resultados organizacionais;
- *Benchmarking* funcional - Neste tipo o Benchmarking busca comparar o processo de trabalho entre diferentes organizações, ainda que estas não sejam do seu mesmo segmento;
- *Benchmarking* de cooperação - Ocorre quando duas ou mais empresas criam um processo de parceria e compartilham suas informações e práticas organizacionais com o objetivo de estabelecer indicadores comparativos que melhorem significativamente seu desempenho e posição estratégica competitiva.

Com base no contexto apresentado, pode-se compreender que o *Benchmarking* é extremamente válido e enriquecedor para as empresas, por meio dele é possível analisar o ambiente competitivo e seus respectivos processos de forma lícita e a partir daí desenvolver

estratégias de melhorias para garantir seu diferencial competitivo e consequente sucesso da organização num todo. (ARAÚJO, 2001).

1.10.4 *Balanced Scorecard*

Balanced Scorecard (BSC) "é uma ferramenta (ou uma metodologia) que traduz a missão e a visão das empresas num conjunto abrangente de medidas de desempenho que serve de base para um sistema de medição estratégica" (NORTAN; KAPLAN, 1997, p.9). Conforme Herrero (2005) o BSC "é um sistema de gestão que traduz a estratégia de uma empresa em objetivos, medidas, metas e iniciativas de fácil entendimento pelos participantes da organização" (HERRERO, 2005, p. 26).

O BSC visa monitorar as estratégias da empresa a longo prazo, sendo ele um sistema de gerenciamento estratégico voltado para área financeira (TARAPANOFF, 2001). Então, compreende-se que o BSC não se limita à perspectivas contábeis, mas defende a importância de analisar outras perspectivas, onde a missão e a visão da empresa sejam traduzidas em objetivos e medidas (HERRERO, 2005, p. 30; ANDRADE, 2018).

Deste modo, a metodologia do BSC se organiza em quatro perspectivas (ANDRADE, 2018; HERRERO, 2005; BEZERRA, 2015), que são:

- Financeira – possui o intuito de analisar se as decisões estratégicas estão de acordo com as metas estabelecidas, se há retorno, isto é, lucratividade, retorno financeiro e a satisfação dos acionistas;
- Cliente – responsável por monitorar e definir indicadores das necessidades e satisfação dos clientes;
- Processos Internos – identificar quais processos internos devem ser excelentes com o objetivo de satisfazer os clientes e acionistas, por exemplo, inovação, operação e pós-venda;
- Aprendizagem e Crescimento – analisar qual a estrutura e investimento que a empresa terá que dispor para propiciar o aprendizado e crescimento de seus colaborares, visando à capacitação e melhoria dos resultados da empresa.

Assim, compreende-se que o BSC é uma ferramenta eficaz e busca analisar todas as perspectivas da empresa e contribuir para sua melhoria por meio de uma análise completa e detalhada. Fatores possíveis através do estabelecimento de indicadores precisos, que bem administrados trazem grandes benefícios e diferencial competitivo a empresa. (KAPLAN E NORTAN, 1997).

1.10.5 Cinco Forças Competitivas De Porter

Pode-se dizer que "O modelo das cinco forças de Porter foi concebido pelo autor em 1979, e destina-se a análise da competição entre empresas. Ele considera as forças competitivas como cinco fatores que devem ser estudados, para que as companhias possam desenvolver uma estratégia empresarial eficiente" (PORTAL ADMINISTRAÇÃO, 2015, p. 1).

Deste modo, as cinco forças de Porter visam analisar o ambiente competitivo que a empresa está inserida e determinar o melhor posicionamento do negócio diante dos concorrentes (SEBRAE, [2016?]). Além disso, o modelo das cinco forças de Porter analisa o grau de atração de determinado setor da economia e identifica os fatores que afetam a competitividade interna e externamente (LIMA, 2011).

As cinco as forças de Porter são classificadas em: rivalidade entre concorrentes, poder de barganha dos fornecedores, poder de barganha dos clientes, ameaça de novos concorrentes e ameaça de novos produtos ou serviços (LIMA, 2011; ENDEAVOR, 2015; PORTAL ADMINISTRAÇÃO, 2015), as quais serão descritas abaixo de forma resumida:

Quadro 3: Cinco forças de Porter

Rivalidade entre concorrentes	Refere-se à atividade e agressividade que os concorrentes diretos representam. Porém é importante também se conhecer os concorrentes indiretos. Nesta força, os principais pontos a serem analisados são: número de concorrentes, diversidade dos mesmos e a publicidade que utilizam.
Poder de barganha dos fornecedores	Diz respeito ao nível de dependência da empresa em relação aos fornecedores, ou seja, se a empresa possui um único ou poucos fornecedores, estes por sua vez, tendem a aumentar o valor do produto e/ou diminuir sua qualidade; Assim, é importante analisar bem antes de escolher os fornecedores e, sobretudo buscar construir relações de parceria.
Poder de barganha dos clientes	Ocorre quando os clientes têm o poder de forçar a diminuição do valor de determinado produto e/ou aumentar sua qualidade. Isto geralmente acontece, quando há muita oferta e pouca demanda ou quando à presença de outros produtos iguais ou semelhantes. Com isto, é importante que a empresa estabeleça estratégias que diferencie seu produto dos demais, e ofereça novos atributos em que os clientes tenham preferência pelo seu produto e se fidelize a empresa.
Ameaça de novos concorrentes	São novas empresas que buscam se ingressar no mercado, oferecendo produtos iguais ou semelhantes, com novas estratégias que buscam combater as atuais de seus concorrentes. Para isso é importante que as empresas elaborem barreiras com objetivo de impedir e/ou amenizar a entrada destes novos concorrentes, como exemplo: uso de patentes e marcas registradas, contratos de exclusividades, acesso a canais de distribuição, capital necessário e outros.
Ameaça de novos produtos ou serviços	Refere-se à entrada de novos produtos e serviços que são semelhantes aos atuais, desempenhando as mesmas funções e geralmente possuem um menor custo. Assim, é importante que as empresas invistam em pesquisa e tecnologia de modo a aprimorar seus produtos e serviços, evitando que os mesmos se tornem obsoletos.

Fonte: Adaptado de Lima (2011), Endeavor (2015), Portal Administração (2015).

Desta forma, nota-se que o modelo das cinco forças de Porter é extremamente vantajoso, enquadra-se em qualquer tipo e porte de empresa, cabe apenas analisá-los de forma correta e estabelecer estratégias de combate aos possíveis entraves originados das variáveis apresentadas. (PORTER, 1985).

1.11 CONTRA-INTELIGÊNCIA COMPETITIVA

A Agência Brasileira de Inteligência ratifica que "A Contra-inteligência tem como atribuições a produção de conhecimentos e a realização de ações voltadas para a proteção de dados, conhecimentos, infraestruturas críticas – comunicações, transportes, tecnologias de informação – e outros ativos sensíveis e sigilosos de interesse do Estado e da sociedade" (AGÊNCIA BRASILEIRA DE INTELIGÊNCIA, [entre 2010 e 2018]).

Mais especificamente nas áreas organizacionais, a contra-inteligência é definida como o processo de proteger informações competitivas e tornar a empresa menos vulnerável aos concorrentes. Assim, a inteligência e a contra inteligência se aplicam no mesmo momento, onde uma dá sustentação à outra e impede que a concorrência obtenha informações estratégicas da empresa. Ressalta-se também que a contra inteligência está intimamente ligada aos recursos humanos, ao processo de treinamento e tecnologia da informação (STAREC; GOMES; BEZERRA, 2005).

Para melhor exemplificação, o Quadro 4 demonstra a comparação entre inteligência e contra inteligência:

Quadro 4: Comparação entre inteligência e Contra inteligência

Inteligência competitiva		**Contra Inteligência competitiva**
Planejamento:	Identificação de necessidades de informação.	Planejamento: Definição de prioridade de proteção.
Coleta:	Reunião dos dados necessários a produção do conhecimento.	Coleta: Avaliação da capacidade da concorrência e identificação dos pontos sensíveis da empresa
Processamento:	Integração avaliação e análise dos dados coletados, geração de inteligência e recomendação de decisão.	Processamento: Desenvolvimento e aplicação de contramedidas de CI.
Disseminação:	A distribuição do conhecimento acaba aos consumidores finais da inteligência, aos tomadores de decisão.	Disseminação: Processamento e disseminação das informações de CI.

Fonte: Starec, Gomes e Bezerra (2005)

Desta forma, com base no contexto apresentado, a contra inteligência é essencial para a proteção das estratégias e informações, visando a integridade e competitividade da empresa. Contudo, é imprescindível o comprometimento dos envolvidos neste processo, bem como investimento em TI, de modo a garantir resultados seguros, precisos e satisfatórios a empresa. (ALMEIDA NETO, 2009).

1.12 PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO

A tomada de decisão "pode ser definida como a habilidade para processar informações mediante uma análise lógica e objetiva (confiar em si mesmo na hora de decidir, estar preparado para correr riscos razoáveis e para ser responsabilizados pelos resultados)" (BATISTA, 2004, p. 145). Já de acordo com a visão de Stoner e Freeman (1999) tomada de decisão é o "processo de identificar um problema específico e selecionar uma linha de ação para resolvê-lo" (STONER; FREEMAN, 1999, p. 182).

Assim, o processo decisório é o poder de escolher, em determinada circunstância, o caminho mais adequado para empresa. (SALES, 2014). Com base, no contexto apresentado nota-se que o processo de tomada de decisão é uma área de extremo risco e importância da organização, por meio dela se obtém resultados positivos ou negativos mediante a decisão tomada. Desta forma, compreende-se que a tomada de decisão é o processo de escolha de alternativas em que o tomador de decisão precisa reconhecer, diagnosticar, avaliar e selecionar a melhor alternativa (CARAVANTES; PANNO; KLOECKNER, 2005).

Chiavenato (2003) ressalta que toda decisão envolve seis elementos:

1) O tomador de decisão: é a pessoa que faz uma escolha ou opção entre várias alternativas futuras de ação;
2) Os objetivos: é o que o tomador de decisão pretende alcançar com suas ações;
3) As preferências: são os critérios que o tomador de decisão usa para fazer sua escolha;
4) A estratégia: é o curso de ação que o tomador de decisão escolhe para atingir seus objetivos dependendo dos recursos que pode dispor;
5) A situação: são os aspectos do ambiente que envolve o tomador de decisão, alguns deles fora do seu controle, conhecimento ou compreensão e que afetam sua escolha e;
6) O resultado: é a consequência ou resultado de uma estratégia.

Elementos estes precisam estar em constante harmonia, onde um complementa o outro e possui igual importância em todo o processo. (CHIAVENATO, 2003). Neste sentido, as decisões podem ser divididas em duas categorias: Programadas e não programadas, as programadas dizem respeito aos problemas rotineiros que já foram enfrentados em outro momento e as não programadas referem-se aos novos problemas que surgirem (MAXIMIANO, 2015); (BATEMAN E SNELL, 2006); (STONER E FREEMAN, 1999).

Para melhor definição Maximiano (2009) descreve-as detalhadamente como:

> As decisões programadas fazem parte do acervo de soluções da organização. Resolvem problemas que já foram enfrentados antes e que se comportam sempre da mesma maneira. Não é necessário, nesses casos fazer diagnósticos, criar alternativas e escolher um curso de ação original. Basta aplicar um curso de ação predefinido. Exemplos de decisão programadas são políticas, algoritmos, procedimentos e regras de decisão (MAXIMIANO, 2009, p.59).

E as não programadas, como:

> As decisões não programadas são preparadas uma a uma, para atacar problemas que as soluções padronizadas não conseguem resolver. São atitudes novas, que a organização está enfrentando pela primeira vez e admitem diferentes formas de serem resolvidas, cada uma com suas vantagens e desvantagens. Situações desse tipo precisam de um processo de análise sucessivas, desde o entendimento do problema até a tomada de decisão (MAXIMIANO, 2009, p.59).

Em suma, compreende-se que as decisões programadas diminuem o tempo e recursos gastos com problemas que já foram resolvidos em outro momento, tornando o processo mais ágil e preciso, possibilitando maior tempo e dedicação para outros novos problemas. (RIBEIRO, 2003).

Yukio (2008) elenca cinco etapas do processo de decisão:

1) Reconhecimento: considerada como uma das mais cruciais, diz respeito à identificação do problema e oportunidades;
2) Elaboração: diz respeito às possíveis alternativas para soluções dos problemas;
3) Planejamento: nesta etapa é realizada a avaliação das alternativas, mantendo-as, complementando ou descartando;
4) Decisão e implementação: seleção da melhor alternativa de acordo com o problema a ser resolvido e comunicação com confiança da equipe envolvida;
5) Controle: avaliação dos resultados, se foram alcançados ou frustrados.

Partindo do pressuposto apresentado, percebe-se que o processo de tomada de decisão é complexo e detalhado, exige cautela das pessoas envolvidas, atenção e responsabilidade na execução dos processos. Assim, é importante que os gestores conheçam as dificuldades que podem prejudicar a tomada de decisão. (CERTO, 2005).

Para isto, Maximiano (2015) elenca as principais dificuldades apresentadas de forma resumida no quadro abaixo.

Quadro 5: Principais dificuldades no processo decisório

Incapacidade de reconhecer problema	Vê-se o problema, mas não se consegue enxergá-lo.
Interpretação diferente segundo observador	Diferentes pessoas têm diferentes interpretações do problema e de suas soluções, não conseguem harmonizá-las.
Decisão precipitada	Agem por impulso emocional e pulam precipitadamente do problema para a solução, sem se analisar e avaliar as alternativas.
Avaliação prematura ou premissas insuficientes	Não busca informações para se solucionar o problema, deixa-se influenciar pelas primeiras impressões.
Excesso de confiança na experiência	Despreza o conhecimento e a experiência dos demais e considera que sua experiência é suficiente para resolver qualquer problema que aparecer.
Comprometimento prematuro	Encontra na primeira na primeira alternativa a melhor decisão e fica incapaz de aceitar outras, ainda que estas sejam melhores.
Confusão entre problema e sintomas	Os sintomas do problema são atacados, porém o problema persiste porque suas causas não foram removidas. A exemplo: a falta da qualidade do produto, apenas um sintoma dos problemas que existem no processo produtivo.
Ênfase em apenas uma solução	Existem problemas que não agem de forma singular, sendo compostos por problemas menores. Deste modo solucionar apenas um deles não irá resolver o problema uma vez que para estes casos é necessário um tratamento sistêmico da situação.
Avaliação subestimada da implementação	Desconsideram o processo de implementação, julgando importante somente o resultado final da solução do problema.
Incapacidade de definir prioridades	Possuem dificuldades em se estabelecer prioridades e com isto administram mal o seu tempo e recursos. Em geral priorizam os problemas de menor importância e/ou de fácil resolução, ocupando assim a maior parte do tempo.
Falta de tempo	Mal planejamento de seu tempo.
Falta de competência ou de capacidade de decisão	Não possuem competência para se resolver os problemas e desconhecem as técnicas disponíveis para tal.
Confusão entre informações e opinião	Não sabem estabelecer um equilíbrio entre a racionalidade e a intuição. Este torna-se comum quando o processo é coletivo e se manifestam muitas opiniões e na maioria prevalecem sobre a racionalidade.

Fonte: Adaptado de Maximiano (2015).

2 METODOLOGIA CIENTÍFICA

Do ponto de vista da abordagem do problema utilizou-se a pesquisa qualitativa que

> [...] não requer o uso de métodos e técnicas estatísticas. O ambiente natural é a fonte direta para coleta de dados e o pesquisador é o instrumento-chave. Tem o ambiente como fonte direta dos dados. O pesquisador mantém contato direto com o ambiente e o objeto de estudo em questão. Os dados coletados nessas pesquisas são descritivos, retratando o maior número possível de elementos existentes na realidade estudada" (PRODANOV, FREITAS, 2013, p.70).

Assim "a pesquisa qualitativa tende a salientar os aspectos dinâmicos, holísticos e individuais da experiência humana, para apreender a totalidade no contexto daqueles que estão vivenciando o fenômeno" (POLIT; BECKER; HUNGLER, 2004, p. 201). Deste modo, a pesquisa qualitativa difere-se da pesquisa quantitativa pois ao invés de representar seus resultados de forma numérica, entende o comportamento do objeto de estudo e expõe os resultados de forma descritiva.

Do ponto de vista de seus objetivos, utilizou-se a pesquisa exploratória que "busca apenas levantar informações sobre determinado objeto, delimitando assim um campo de trabalho, mapeando as condições de manifestação desse objeto" (SEVERINO, 2007, p. 123). Portanto, "o objetivo da pesquisa exploratória é de proporcionar uma visão geral, de tipo aproximativo, acerca de determinado fato" (GIL, 1999, p. 27). Com isto, a pesquisa exploratória visa proporcionar maior interação do pesquisador com o assunto, facilitando uma maior compreensão e definição dos assuntos e objetivos (PRADANOV; FREITAS, 2013).

Em suma, a pesquisa exploratória está ligada ao levantamento bibliográfico e a coleta de informações necessárias para o entendimento e familiarização do assunto, facilitando a definição e o desenvolvimento do estudo. Do ponto de vista dos procedimentos técnicos adotados, a pesquisa utilizada é bibliográfica e estudo de caso. Esta pesquisa se caracteriza como bibliográfica:

> [...] quando elaborada a partir de material já publicado, constituído principalmente de: livros, revistas, publicações em periódicos e artigos científicos, jornais, boletins, monografias, dissertações, teses, material cartográfico, internet, com o objetivo de colocar o pesquisador em contato direto com todo material já escrito sobre o assunto da pesquisa (PRODANOV; FREITAS, 2013, p. 54).

É aquela pesquisa que se realiza por meio de registros, originados de pesquisas anteriores, registradas em livros, artigos, teses e etc. (SEVERINO, 2013). Nota-se então, que

a pesquisa bibliográfica é indispensável para a composição do estudo, gera maior conhecimento ao pesquisador sobre o assunto e traz novos entendimentos e percepções, possibilitando surgir novas teorias.

Já o estudo de caso é caracterizado pelo conhecimento profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira a permitir o seu conhecimento amplo e detalhado (GIL, 2008, p. 58). Concordantemente o "estudo de caso caracteriza-se pela análise em profundidade de um objeto ou um grupo de objetos, que pode ser indivíduos ou organizações" (ACEVEDO; NOHARA, 2007, p. 50). O estudo de caso produz maior profundidade e melhor compreensão do estudo, visto que trabalha com poucos objetos, promovendo total atenção e exclusividade ao determinado objeto de estudo.

Como método de análise de dados utilizou-se a entrevista com o objetivo de coletar e analisar dados e informações fornecidas por meio das respostas do entrevistado e dessa forma responder ao problema da pesquisa. Deste modo, Lakatos e Marconi (2001) definem entrevista como um encontro entre duas pessoas, cujo objetivo é obter informações por meio de uma conversa profissional. Segundo o Portal Educação [2015?] entrevista é a técnica utilizada para obter dados quanto a elaboração de pesquisa, para validar hipóteses e objetivos.

Portanto o método de entrevista foi escolhido por sua funcionalidade em coletar dados e informações por meio de uma conversa com o pesquisado. Obtendo-se um maior número de informações que não ficam retidos somente à questionários fechados. Além disto, por meio da entrevista é possível analisar o comportamento do entrevistado e a veracidade em suas respostas, assegurando a integridade da pesquisa e cumprimento dos objetivos do estudo.

Sendo assim, realizou-se a entrevista nas dependências da empresa, onde entrevistou-se o gestor administrativo, responsável pela gerência da empresa. Para iniciar a conversa aplicou-se um questionário previamente elaborado pela pesquisadora, contendo onze questões (abertas e fechadas) referente ao assunto pesquisado. O questionário tem por objetivo dar suporte e conduzir a pesquisadora em sua entrevista, elaborado com base no referencial teórico do trabalho, contendo assuntos sobre informações, conhecimento, inteligência, vantagem competitiva e tomada de decisão. Tem por principal objetivo verificar a utilização da inteligência competitiva na empresa e a percepção do gestor quanto a sua aplicação e vantagem.

3 ANÁLISE E RESULTADOS

Para a efetivação da pesquisa utilizou-se o método de entrevista tendo como base um questionário previamente elaborado, os quais serão transcritos de forma integral para melhor compreensão dos resultados. A seguir constam as perguntas e respostas obtidas na entrevista.

1. No que se refere a dados, informações e conhecimento.

a) Como o senhor os define?

R. "*dados são números, informações são a interpretação desses números, e conhecimento é o que se adquire com essas informações."*

b) Identifica a utilização destes elementos em seu processo organizacional e elaboração de estratégias?

( ) Não

(x) Sim, exemplifique

R. *"sim utilizamos os dados e informações em todas as áreas e para tudo o que vamos fazer, principalmente nos processos diários."*

Na oportunidade identificou-se que os dados e informações citados pelo gestor, são aquelas informações simples, geradas por seu software, como exemplo: valor de determinado produto, estoque, contas a pagar e receber.

2. Para o senhor o que significa inteligência?

R. *"Inteligência é o ato de se dominar determinado assunto."*

Mediante a resposta observa-se que o gestor possui uma visão superficial em relação à inteligência.

3. Qual a sua visão em relação à competitividade?

R. *"competitividade para mim é ter concorrentes e fazer com que minha loja sobressaia a eles."*

4. Em uma escala de 0 a 10, qual o nível da sua segurança em relação a concorrência? Justifique sua classificação.

R. *Creio que 7, pois lutamos por um desempenho superior a concorrência, porém enfrentamos dificuldades nos preços de alguns produtos, pois a minha concorrência são lojas de redes onde eles compram um número bem maior de determinado produto para distribuir em suas lojas o que acaba diminuindo o valor para eles e conseguem ter um preço menor para o consumidor. Contudo nossa loja oferece um mix maior de produtos do que os das demais lojas e assim gera uma diferença e nos traz certa vantagem*

Em relação à competitividade compreende-se que o gestor possui uma visão sintética e objetiva, atribuindo diretamente à existência de concorrentes. Nota-se também que lidar com à concorrência é uma de suas maiores preocupações, principalmente no que diz respeito aos preços dos produtos. Contudo, conforme exposto em sua fala, ainda que não consigam oferecer o mesmo preço em determinados produtos, possuem um mix variado de produtos o que em sua maioria não possuem nas demais lojas, sendo este um diferencial de sua empresa, conforme definido pelo gestor.

5. A vantagem competitiva tem como base as estratégias de como a empresa procura diferenciar-se de seus concorrentes atuais e futuros e como procura ser percebida e compreendida em termos de valor que proporciona para os clientes. Utiliza-se desta ferramenta na organização?

( ) Não

(X) Sim

R. *"Bom no meu ponto de vista sim porque sempre procuramos oferecer mais variedades de produtos, melhores condições de pagamento, agilidades nas entregas, promoções, incentivo aos clientes em forma de sorteios e agradecimentos. Então acho que utilizamos sim esta vantagem na empresa".*

Embora o gestor não conheça o termo vantagem competitiva propriamente dita, nota-se que ele procura desenvolver ações estratégicas para sobreviver ao ambiente competitivo acirrado.

6. A inteligência competitiva é responsável por coletar e organizar informações importantes sobre o comportamento da concorrência, clientes e mercado de negócios. Com o objetivo de fornecer informações seguras para elaboração de estratégias que auxiliem o processo decisório, planejamento e controle da organização.

a) Mediante a este contexto, utiliza esta ferramenta em sua empresa?

( ) Não

(X) Sim, em quais áreas?

R. "*Não sei se isto é inteligência competitiva, mas da mesma forma que a pergunta anterior eu penso que utilizamos sim, principalmente na área de marketing, onde é feito pesquisas informais por telefone ou internet dos produtos e serviços que os nossos concorrentes estão oferecendo, qual o tipo de promoção, qual a vantagem para o cliente, como eles vão pagar e a partir daí vemos o que podemos fazer para diferenciar deles dentro de nossas condições".*

b) Se a resposta acima for sim, consegue identificar alguma das vantagens produzidas por ela?

R. "*A vantagem eu vejo que é conseguir informações".*

c) De acordo com sua percepção a inteligência competitiva o auxilia na elaboração de estratégias?

( ) Não, porque?

(X) Sim, explique.

R. "*Eu penso que ela auxilia sim, pois após conseguirmos pesquisar sobre nossa concorrência é que vamos montar o que fazer e como fazer".*

Em relação à IC o gestor não possui conhecimento do termo, contudo mediante breve explicação do conceito ele identificou a utilização desta ferramenta para o processo de coleta de informações realizado - ainda que de forma informal - pela empresa.

7. A inteligência competitiva é composta por um ciclo que é responsável por coletar dados, produzir informações, gerar conhecimento e posterior inteligência com o objetivo de minimizar as incertezas e elaborar estratégias. Deste modo o ciclo da inteligência competitiva é composto por:

- Identificação das necessidades: Consiste em conhecer a real necessidade dos tomadores de decisão, isto é, saber o que eles realmente precisam e/ou buscam por meio da Inteligência

- Planejamento e Direção – Por meio do planejamento e direção são definidas as metas de coletas de informações específicas e focadas e as fontes mais prováveis das mesmas. O

planejamento atento assegura que os recursos de inteligência escassos sejam utilizados com sabedoria;

- Coleta de dados e informações – Deve – se ir em busca de informações exclusivas, novas e relevantes que contribuam para que os executantes tenham opções que fontes de informação secundária não ofereceriam.

- Análise de dados e informações – os sistemas de inteligência devem aplicar técnicas e métodos de análise rigorosos. Isso transforma meros resumos, que descrevem as ações tomadas pelos concorrentes do dia anterior, em inteligência analítica, que prevê o comportamento futuro da concorrência e discute suas implicações para a estratégia da empresa.

- Disseminação e Tomada de Decisão - neste ciclo de inteligência é importante fazer uma observação sobre a importância do envolvimento e comprometimento dos colaboradores da empresa com a prática de inteligência competitiva. A prática de inteligência competitiva não será válida caso não se tome decisões precisas e em tempo hábil sobre as questões levantadas, portanto, o ciclo da IC se consolida no processo decisório, não deixando de existir, pois uma de suas características é a constância, quando se gera informação para tomada de decisão, já estão em processamento outros dados sobre novas realidades, pois o processo de mudança do ambiente é extremamente veloz.

Com base no contexto apresentado, identifica em seu negócio a utilização deste ciclo ou alguma dessas etapas citadas?

(X) Não;

( ) Sim, quais?

R. "*Não, somente se coleta os dados e informações da concorrência como expliquei na pergunta anterior e montamos algo diferenciado".*

Assim, percebe-se que o gestor utiliza a IC somente de forma básica, não obedecendo ao ciclo do mesmo. Compreende-se então que a IC pode gerar grandes vantagens para empresa após seu aprimoramento e aplicação integral, bem como por meio da capacitação dos envolvidos e ciência da importância da IC para os processos, garantindo assim melhor eficiência e eficácia dos resultados.

8. Para o processo de análise das informações existem vários métodos de análise, cada um deles com suas particularidades, especificas para cada necessidade da organização. Dentre os principais, estão:

- Fatores Críticos de Sucesso (FCS): São aqueles fatores classificados como críticos os quais devem ser analisados com atenção;
- Matriz *SWOT*, é composta por pontos fortes (situações favoráveis da empresa) e pontos fracos (situações desfavoráveis), ameaças (constituídas pelas variáveis externas e não controláveis que criam condições desfavoráveis a empresa) e oportunidades (variáveis externas e não controláveis que criam condições favoráveis);
- *Benchmarking*, diz respeito a um ponto de referência, onde os gestores utilizam para comparar produtos e serviços, práticas empresariais, metodologias e outras ações desenvolvidas por seus concorrentes;
- *Balanced Scorecard*, ferramenta que cria estratégias por meio de objetivos, metas, medidas, e iniciativas. Ele se divide em quatro perspectivas a serem analisadas, financeira, cliente, processos internos e aprendizagem e crescimento;
- Cinco forças competitivas de Porter, diz respeito aos principais pontos a serem analisados, se divide em poder de barganha dos fornecedores, barganha dos clientes, ameaça de novos concorrentes, ameaça de novos produtos ou serviços.

a. Com base nos métodos apresentados, utiliza em sua organização algum deles?

( ) Não

(X) Sim, quais?

R. "*Mediante a explicação dada destes métodos, creio que utilizamos somente o benchmarking para se comparar nossos produtos e serviços com os demais"*.

O gestor não possui conhecimentos dos métodos de análise, no entanto, ele identificou em seus processos o uso do *benchmarking* para a coleta de informações. Percebe-se que se o gestor aplicar os demais métodos terá resultados satisfatórios em seu negócio, por meio principalmente de seu autoconhecimento e de sua concorrência.

9. Entende-se por tomada de decisão, o processo de identificar um problema específico e selecionar uma linha de ação para resolvê-lo.

Com base neste conceito, ocorre o processo de tomada de decisão na organização?

(X) Sim

( ) Não

R. *"Sim, porém em sua maioria são decisões simples, nada muito estruturado e analisado"*.

10. As decisões são divididas em programadas e não programadas. Por programadas entende-se como aquelas decisões que já estão definidas e são usadas diariamente, como exemplo, procedimentos e políticas da empresa. As não programadas são decisões novas, que a organização está enfrentando pela primeira vez e admitem diferentes formas de serem resolvidas. Partindo deste pressuposto, responda:

a) Identifica em sua empresa estes dois tipos de decisão?

( ) Não

(X) Sim, exemplifique.

R. *"Bom, até o momento não conhecia esta classificação, porém existem sim problemas diários e semelhantes e também acontecem novos problemas que precisam ser resolvidos"*.

11. No processo de tomada de decisão, podemos citar 5 etapas, sendo elas:

1) Reconhecimento: considerada como uma das mais cruciais o reconhecimento diz respeito a identificação do problema e das oportunidades;

2) Elaboração: diz respeito a elaboração de possíveis alternativas para soluções dos problemas;

3) Planejamento: nesta etapa é realizada a avaliação das alternativas, mantendo-as, complementando-as ou descartadas;

4) Decisão e implementação: seleção da melhor alternativa de acordo com o problema a ser resolvido; E comunicação com confiança a equipe envolvida;

5) Controle: avaliação dos resultados, se foram alcançados ou frustrados.

Com base neste contexto responda:

a) Em seus processos de tomada de decisão, identifica estes elementos?

(X) Não

( ) Sim, quais?

R. *"Não, somente surge um problema e é resolvido de acordo com nossa opinião".*

12. No decorrer do processo decisório aparecem algumas dificuldades, como:

- incapacidade de reconhecer os problemas;
- interpretação diferente segundo observador;
- decisão precipitada;
- avaliação prematura;
- excesso de confiança na experiência;
- comprometimento prematuro;
- confusão entre problemas e sintomas;
- ênfase em apenas uma solução;
- avaliação subestimada;
- incapacidade de definir prioridades;
- falta de tempo;
- falta de competência;
- confusão entre informações.

Mediante a estas dificuldades, quais o senhor identifica em sua organização?

R. *"Creio que a principal dificuldade seja a decisão precipitada, pois em sua maioria os problemas surgem e por falta de tempo para analisar ou até mesmo falta de conhecimento e falta de informações certas acabam se tomando decisões já de cara, tentando resolver de forma rápida, só que algumas vezes até gera novos problemas pela decisão errada".*

Em relação ao processo de tomada de decisão, compreende-se que as decisões tomadas na empresa são consideradas como simples, não estruturada e são tomadas em sua maioria por julgamento do próprio gestor, sem antes se obter um processo minucioso de análise das possíveis soluções e consequente melhor escolha. Com isto o gestor identifica que a principal dificuldade presente nas decisões está na precipitação, gerando muitas vezes a escolha da decisão errada e agravo na organização como um todo.

Desta forma ao final da entrevista pode se observar que a empresa necessita de informações seguras e precisas que a auxilie em seus processos de decisão, principalmente no

que diz respeito à concorrência, o qual por meio da conversa pode se notar que esta é uma das maiores preocupações do gestor.

Além disto, notou-se também que ainda de forma inconsciente e básica a empresa faz o uso de algumas ferramentas disponíveis pela IC e se preocupa com seu desempenho, assim compreende-se que a empresa pode gerar muitos resultados positivos e satisfatórios em seu desempenho por meio da especialização de seu capital humano, conhecimento da IC e sua real aplicação.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A IC é uma ferramenta ampla e completa que auxilia todo e qualquer negócio e produz resultados satisfatórios, por meio da utilização de informações seguras e precisas, disponíveis no local e hora e para pessoas certas de acordo com cada necessidade.

Contudo, por meio da pesquisa observou-se que a maior preocupação e problema que a empresa enfrenta é em relação a sua concorrência, composta por lojas pertencentes a grandes redes que oferecem em determinados produtos preços bem inferiores. Desta forma a empresa precisa dispor de estratégias para combater esta variável sem perder o valor de seus produtos e manter-se no mercado de forma competitiva.

Assim, constata-se que o problema do presente estudo é respondido, por meio da pesquisa foi possível verificar que a inteligência competitiva pode auxiliar o processo de tomada decisão de uma loja de móveis e eletrodomésticos de Juína/MT, no sentido de buscar de forma ética, dados e informações do ambiente externo, não só da concorrência, mas também das exigências dos clientes, mudanças tecnológicas, novas tendências de mercado e outros fatores externos relevantes.

Além disto, a IC oferece ferramentas e métodos de análise que trabalham com os fatores internos, analisando os pontos fortes e fracos da organização. Fator este que é imprescindível para a empresa se conhecer, utilizar seus pontos fortes e trabalhar sobre os pontos fracos. A utilização consciente e correta da IC gera grandes vantagens à organização, como otimização do tempo e recursos, economia financeira e consequente diferencial de mercado.

No que diz respeito ao primeiro objetivo específico, pode-se verificar que o gestor utiliza somente informações básicas, geradas por meio informal para elaboração de estratégias simples, como política de preços e condições de pagamento;

Em relação ao segundo objetivo, conhecer a percepção do gestor em relação à inteligência competitiva, como ferramenta estratégica para seu negócio, pode se constatar que o gestor não conhecia a IC propriamente dita, contudo por meio de uma conversa explicativa no decorrer da entrevista e nas suas respostas pode-se notar que o gestor se interessou pela ferramenta e acredita que a IC pode gerar grandes vantagens ao seu negócio.

Já o terceiro objetivo específico, identificar as possíveis falhas, pode-se elencar inicialmente a falta de conhecimento e utilização da IC, o excesso de preocupação com

ambiente externo mais especificamente a concorrência, a falta de atenção e conhecimento de seu ambiente interno, de planejamento e controle de seu negócio, elaboração de estratégias mais elaboradas e decisões estruturadas e conscientização e especialização de seu capital humano.

E, por fim, o quarto objetivo específico, propor sugestões de melhorias: Inicialmente propõe se a empresa que utilize a IC em seu negócio, especialize-se na ferramenta, utilizando o método da Matriz SWOT, assim como voltar parte de sua atenção para o ambiente interno e estabeleça estratégias para utilização de seus pontos fortes e melhoria dos pontos fracos. Propõe se também a utilização dos demais métodos como *Balanced Scorecard* e sua aplicação de medidas de desempenho, o aprimoramento do *Benchmarking* e análise das cinco forças de Porter. Além destes propõe-se a estruturação de suas estratégias e decisões, que obedeça ao ciclo da IC identificando as reais necessidades, fazendo o planejamento e controle, a coleta e análise dos dados e informações e, por fim, a tomada da melhor decisão.

Ao final do trabalho pode-se concluir que os resultados e os objetivos foram alcançados, através do estudo de caso foi possível responder ao problema da pesquisa, conhecer de fato a realidade da empresa pesquisada a percepção do gestor quanto a IC para seu negócio, visualizar as possíveis falhas, propor sugestões de melhorias e obter maior conhecimento em relação à IC e sua aplicabilidade na prática, sendo possível estabelecer uma ligação entre toda parte teórica aprendida em sala e atuação de fato na organização. Sem contar o aprimoramento profissional e pessoal gerado por meio do presente estudo, uma experiência válida e enriquecedora para trajetória acadêmica.

Sugere-se ainda a realização de novas pesquisas abordando um maior número de empresas do ramo de móveis e eletrodomésticos ou a estruturação de novas linhas mais afuniladas, com diferentes ramos de mercado.

REFERÊNCIAS

ACEVEDO, C. R.; NOHARA, J. J. **Monografia no curso de administração:** guia completo de conteúdo e forma. Inclui normas atualizadas da ABNT, TCC, TGI, trabalhos de estágios, MBA, dissertações, teses. São Paulo: Atlas, 2004.

ABRAIC – Associação Brasileira dos Analistas de Inteligência Competitiva. **Quem somos**. Disponível em: http://www.abraic.org.br/inf.php?idAtual=1&idTela=26. Acesso em: 22 maio 2018.

ABREU, Paulo G. F**. Definição de um modelo para implantação do Sistema de Captação de Sinais Fracos (SCSF)**: projeto empresarial. 2000. Monografia (Especialização MBA) - FDC, 2000.

ALBUQUERQUE, L.G. **Competitividade em recursos humanos**. In: Revista de administração, São Paulo, v.27, n.4, 1992, p 16 - 29.

ALMEIDA NETO, Wilson Rocha de. Inteligência e Contra-inteligência no Ministério Público. Belo Horizonte: Dictum, 2009.

ANDRADE, Luiza. **BSC Balanced Scorecard**: Aprenda as melhores práticas para implantar na sua empresa. Disponível em: https://www.siteware.com.br/metodologias/bsc-balancedscorecard/. Acesso em: 3 de junho de 2018.

ANGHINONI, Ediane Márcia Lazzari. **A IMPORTÂNCIA ESTRATÉGICA DO CONHECIMENTO NOS DIFERENTES NÍVEIS ORGANIZACIONAIS EM EMPRESAS DO AGRONEGÓCIO DE RONDONÓPOLIS**. Rondonópolis, 2005. Monografia, graduação em Administração. Faculdade do Sul de Mato Grosso – FACSUL.

ARAÚJO, Luiz César – **Organização, Sistemas e Métodos e as Modernas Ferramentas de Gestão Organizacional** – São Paulo, Atlas: 2001

BASTOS, Marcelo. Análise Swot (Matriz): **Conceito e aplicação.** Disponível em: <http://www.portal-administracao.com/2014/01/analise-swot-conceito-e-aplicacao.html> Acesso em: 20 maio 2018.

BATEMAN, Thomas S; SNELL, Scott A. **Administração:** novo cenário competitivo Tecnologia e Linguística Ltda.; revisão técnica José Ernesto Lima Gonçalves. – 2. Ed. – São Paulo: Atlas, 2006.

BATISTA, Emerson de Oliveira. **Sistema de Informação:** O uso consciente da tecnologia para o gerenciamento. São Paulo: Saraiva, 2004.

BELLUZZO, R.C.B. **Competência em informação**: um diferencial das pessoas no século XXI. Unicamp, 2005. Disponível em: https://www.fe.unicamp.br/eventos/getic/arquivos/Oficina_Regina.pdf. Acesso em: 18 de Abril 2018.

BEUREN, Ilse Maria [Org.]. **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade**.3.ed. São Paulo: Atlas, 2008.

BEZERRA, Filipe. **Balanced Scorecard (BSC)**: Análise aplicação. Disponível em: http://www.portal-administracao.com/2014/03/o-que-e-balanced-scorecard-bsc.html. Acesso em 31 de maio de 2018.

CARAVANTES, Geraldo; PANNO, Cláudia; KLOECKNER, Mônica. **Administração**: teorias e processo. São Paulo: Pearson, 2005. 572 p.

CERTO. Samuel C. **Tomada de decisões**. Administração moderna. 9. ed. São Paulo: Pearson, 2005. cap. 7, p. 123-145.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2003. 630 p.

CHOO, C.W. **A organização do conhecimento**: como as organizações usam a informação para cria significado, construir conhecimento e tomar decisões. 2.ed. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2006.

CRUZ, Tadeu. **Sistema de informações gerenciais:** tecnologias da informação e as organizações do século XXI & Introdução ao BPM & BPMS Introdução ao CMM-I 4. ed. – São Paulo: Atlas, 2014.

Dantas, N. G. S., & Melo, R. S. (2008). **O método de análise SWOT como ferramenta para promover o diagnóstico turístico de um local: o** caso do município de Itabaiana / PB. *Caderno Virtual de Turismo*, 8(1), 118-130.

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

DAYCHOUM, M. **40 Ferramentas e técnicas de gerenciamento**. 2. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2007.

DEBORTOLI, Gustavo et al. **Inteligência competitiva e o contexto ambiental**: uma perspectiva evolutiva da teoria das organizações. In: SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 9., 2002, [São Paulo]. **Anais...** [São Paulo]: [ABREPO], 2002.

DEGEN, P. J. ; MELLO, A. A. A. **O empreendedor**: fundamentos da iniciativa empresarial. São Paulo: McGraw-Hill, 1989.

DRUCKER, P. F. **Inovação e espírito empreendedor**. Prática e princípios. 3. ed. Pioneira, São Paulo, 2004.

ENDEAVOR BRASIL. **Benchmarking**. Disponível em: https://endeavor.org.br/benchmarking/. Acesso em 2 de junho de 2018.

FLEURY, M.T. Leme; FLEURY, Afonso. **Estratégias empresariais e formação de competências**: um quebra cabeça caleidoscópio da indústria brasileira. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2000.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 5.ed. São Paulo: Atlas,1999.

_____. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GOMES, Elisabeth; BRAGA, Fabiane. **Inteligência competitiva**: como transformar informação em um negócio lucrativo. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

_____. **Inteligência competitiva**: como transformar a informação em um negócio lucrativo. 2. ed. rev. e amp. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004

Gomes, Rozan. **Como controlar os fatores críticos de sucesso do seu negóc**io. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/empreendedorismo/como-encontrar-osfatores-criticos-de-sucesso-do-seu-negocio/106239/> Acesso em: 22 maio 2018.

HAGUENAUER, Lia. **Competitividade, conceitos e medidas**: uma resenha bibliográfica recente com ênfase no caso brasileiro. Rio de Janeiro: UFRJ/IEI, nº 211, 1989. 38 p.

HERRERO, Emílio. **Balanced Scorecard e a gestão estratégica**: uma abordagem prática. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2005 – 3ª Reimpressão.

HENRIQUE, Claudio. **O que é benchmarking?** Disponível em: http://www.sobreadministracao.com/o-que-e-o-benchmarking/. Acesso em 2 de junho 2018.

HILSDORF, Carlos. **O que é inteligência competitiva?** Disponível em: http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/o-que-e inteligência competitiva/44824/. Acesso em: 22 maio 2018.

JANK, Marcos S. e NASSAR, André M. **Competitividade e Globalização. In**: ZYLBERSZTAJN, Décio; NEVES, Marcos (org.). Economia e gestão dos negócios agroalimentares. São Paulo: Pioneira, 2000.

JUNQUEIRA, Rafael. **Matriz Swot.** Disponível em: <https://mundopauta.wordpress.com/2014/07/28/matriz-swot/> Acesso em: 18 maio 2018.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A estratégia em ação**: Balanced scorecard. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing:** Análise, Planejamento. Atlas, 1992.

KHALFA, Jean. **A natureza da inteligência**: uma visão interdisciplinar. São Paulo: Fundação Editora da UNESP, 1996.

LARA, Consuelo Rocha Dutra de. **A atual gestão do conhecimento**: a importância de avaliar e identificar o capital intelectual nas organizações. – São Paulo: Nobel, 2004.

LINS, S. **Transferindo conhecimento tácito**: uma abordagem construtivista. Rio de Janeiro: EPapers Serviços Editoriais, 2003.

MARCHIORI, Patrícia Zeni. **A ciência da gestão de informação**: compatibilidades no espaço profissional. Disponível em: < http://www.scielo.br/pdf/ci/v31n2/12910.pdf >. Acesso em: 18 de maio, 2018.

MARQUES, José Roberto. **O que é e como funciona o Benchmarking?** Disponível em: http://www.ibccoaching.com.br/portal/o-que-e-e-como-funciona-o-benchmarking/. Acesso em: 2 de junho 2018.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Introdução à Administração**. Ed. Compacta. São Paulo: Atlas, 2009. 294p.

MAXIMIANO, A. C. A. **Fundamentos da Administração:** introdução à teoria geral e aos processos da administração. 3. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2015.

MCGEE, James; PRUSAK, Laurence. **Gerenciamento estratégico da informação** - aumente a competitividade e a eficiência da sua empresa utilizando a informação como uma ferramenta estratégica. 17 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1994.

MELLO, Carlos Henrique Pereira. **Gestão da Qualidade**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

MENEZES, João Gomes; MARCIAL, Elaine Coutinho. **A inteligência competitiva e o quarto canal. In**: WORKSHOP BRASILEIRO DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA, 2., 2001. SEMINÁRIO CATARINENSE DE GESTÃO DO CONHECIMENTO, 3, 2001 Florianópolis. **Anais**... Florianópolis: SENAI, 2001.

MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.

MILLER, Jerry P. **O milênio da inteligência competitiva**. Porto Alegre: Bookman, 2002. 293 p.

OLIVEIRA, D. P. R. **Sistemas de Informações Gerencias**: Estratégias, táticas, operacional. 8. ed., São Paulo: Atlas,1992.

_____.**Sistemas de informações gerenciais**: estratégias, táticas, operacionais. 12. ed. – São Paulo: Atlas, 2008.

_____.**Sistemas de Informações Gerencias**: Estratégias, táticas, operacional. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

PAIVA, Simone Bastos. **O capital intelectual e a contabilidade:** o grande desafio no alvorecer do 3º milênio. Revista Brasileira de Contabilidade. Brasília – DF: ano 28, nº 117, p.76-82, mai/jun.1999.

PELISSARI, Anderson S. et al. **Diagnóstico do uso da inteligência competitiva empreendedora em pequenas empresas da indústria de confecções da cidade de Vila Velha** - ES. Revista de Administração UFSM, Santa Maria, v. 5, n. 2, p. 183- 203 jun. 2012.

PEREIRA, M. **Inteligência Competitiva**. Rio de Janeiro: Programa de Pós-Graduação em Gestão Estratégica – Apostila, UCAM, 2007.

PILATI, J. **Impacto da TI nas organizações**. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/producao-academica/impacto-da-ti-nas organizações/5568/>. Acesso em: 10/05/2018.

POLIT, D. F.; BECK, C. T.; HUNGLER, B. P. **Fundamentos de pesquisa em enfermagem**: métodos, avaliação e utilização. Trad. de Ana Thorell. 5. ed. Porto Alegre: Artmed, 2004.

PORTER, Michael E. **Como as Forças Competitivas Moldam a Estratégia**. Rio de Janeiro, 1985.

PORTER, Michael E. **Vantagem Competitiva**: Criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

PORTER, Michael. **Vantagem competitiva**: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 7ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1991. 362 p.

POZZEBON, Marlei; FREITAS, Enrique M. R. **Pela aplicabilidade: com um maior rigor científico** – dos estudos de caso em sistemas de informação. In: ENANPAD, 21., 1997, Angra dos Reis. **Anais** ... Angra dos Reis, 1997.

PORTAL ADMINISTRAÇÃO: **CINCO FORÇAS DE PORTER:** Da análise à estratégia. Disponível em:< http://www.portal-administracao.com/2015/05/as-cinco-forcas-de-porter.html> Acesso em 10 de abril de 2018.

PORTAL EDUCAÇÃO: **CONCEITO DE GESTÃO DE CONHECIMENTO**. Disponível em: <https://www.portaleducacao.com.br/conteudo/artigos/administracao/conceito-de-gestaodo-conhecimento/44183. Acesso em 10 de Abril de 2018.

PORTAL EDUCAÇÃO: **ENTREVISTAS: TIPOS E CONCEITOS**. Disponível em: <https://www.portaleducacao.com.br/conteudo/artigos/conteudo/entrevistas/31154 > Acesso em 13.Set.2018

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. **Metodologia do trabalho científico**: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. 2. ed. Novo Hamburgo/RS: Universidade FEEVALE, 2013.

PRESCOTT, John E.; MILLER, Stephen H. **Inteligência Competitiva na prática**: técnicas e práticas bem-sucedidas para conquistar mercados. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

REIS, Carlos - **Planeamento Estratégico de Sistemas de informação**. Lisboa 1993 ia ed. ed. Presença. Pg. 20-24.

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

REZENDE, Denis Alcides. **Planejamento estratégico para organizações privadas e públicas:** guia prático para a elaboração do projeto de plano de negócios. Rio de Janeiro: Brasport, 2008. 137 p.

RIBEIRO, Antonio. **Teorias da Administração**. Saraiva, 2003.

RICCARDI, Ricardo.; Eberhardt, Fani Lúcia Martendal. A EXISTENCIA DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA NA TOMADA DE DECISÃO ESTRATÉGICA, NAS GRANDES EMPRESAS TÊXTEIS, DO SEGMENTO CAMA, MESA E BANHO, DE SANTA CATARINA. **REVISTA INTELIGÊNCIA COMPETITIVA.** São Paulo, v. 1, n. 1, p. 87-101, abr./jun. 2011. ISSN:2236-210X.

ROCHA, Erico. **Matriz SWOT** – O Que É e Como Ela Pode Ajudar o Seu Negócio. Disponível em: < http://www.ignicaodigital.com.br/matriz-swot-o-que-e-e-como-ela-podeajudar-voce-alcancar-o-sucesso-seu-negocio/>. Acesso em 29 de maio de 2018.

ROEDEL, D. **Estratégia e inteligência competitiva**. In: STAREC, C.; GOMES, E.; BEZERRA, J. (Org.). Gestão Estratégica da Informação e Inteligência Competitiva. São Paulo: Saraiva, 2005. p. 67-86.

RUSSO, M. **Fundamentos em biblioteconomia e ciência da informação.** Rio de Janeiro: EPapers Serviços Editoriais, 2010.

SALES, Rafaela. **O processo decisório das organizações**. Disponível em: < http://www.portal-administracao.com/2014/03/o-processo-decisorio-nas-organizacoes.html > Acesso 20 de maio de 2018.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do Trabalho científico**. 23.ed. São Paulo: Cortez, 2007.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico**. 23. ed. rev. e atual. São Paulo: Cortez, 2013.

SIQUEIRA, M. C. **Gestão estratégica da informação**. Rio de Janeiro: Brasport, 2005.

SILVA, Nivea Maria Pereira da. **Inteligência Competitiva em Organizações Brasileiras**: um caso na indústria de petróleo. 2007. 182 f. Dissertação (mestrado) - Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Departamento de Administração, 2007.

SOARES, Liliana. **Classes de informação com inteligência competitiva**. Disponível em:< http://lilianasoares.wordpress.com. Acesso em: 05/04/2018.

STAREC, Claudio; GOMES, Elisabeth; BEZERRA, Jorge. **Gestão estratégica da informação e inteligência competitiva**. São Paulo: Saraiva, 2005. 351 p.

STONER, James A. F.; Freeman R. Edward; **Administração.** Rio de Janeiro: LTC editor, 1999 5. Ed.

SVEIBY, Karl Erik. **A nova riqueza das organizações**: gerenciando e avaliando patrimônios do conhecimento. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TARAPANOFF, Kira**. Inteligência organizacional e competitiva**. Brasília: UnB, 2001. 343p.

TAVARES, Mauro Calixta. **Gestão estratégica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

TESAREC, Alfredo Passos; Ferreira, Teresa Dolores Mota: **O livro da Inteligência competitiva**. São Paulo: Livros Negócios Editoriais, 2016.

TZU, SUN. **A ARTE NA GUERRA**. Disponível em: <http://unes.br/Biblioteca/Arquivos/A_Arte_da_Guerra_L&PM.pdf. Acesso em: 15 e abril de 2018.

WANDERLEY, Ana Valéria Medeiros. **Sistema de Inteligência de Negócios**. Workshop – Businessin the Knowledge Era. Rio de Janeiro, RJ, 09 de setembro de 1998.

WILLIAM, R. **O Ciclo de Inteligência Competitiva**. 2012. Disponível em: https://rogerwilliam.wordpress.com/2012/01/09/o-ciclo-da inteligência competitiva/Acesso em: 17 de abril de 2018.

ZAIRI, Mohamed; LEONARD, Paul. **Benchmarking prático:** o guia completo. São Paulo: Atlas, 1995. 325p.

APÊNDICE

1. No que se refere a dados, informações e conhecimento.

a) Como o senhor os define?

Dados

_____

_____

Informações

_____

_____

Conhecimento

_____

_____

b) Identifica a utilização destes elementos em seu processo organizacional e elaboração de estratégias?

( ) Não

( ) Sim, exemplifique

_____

_____

2. Para o senhor o que significa inteligência?

_____

_____

3. Qual a sua visão em relação à competitividade?

_____

_____

4. Em uma escala de 0 a 10, qual o nível da sua segurança em relação a concorrência? Justifique sua classificação.

_____

_____

5. A vantagem competitiva tem como base as estratégias de como a empresa procura diferenciar-se de seus concorrentes atuais e futuros e como procura ser percebida e compreendida em termos de valor que proporciona para os clientes.

Utiliza-se desta ferramenta na organização

( ) Não

( ) Sim

6. A inteligência competitiva é responsável por coletar e organizar informações importantes sobre o comportamento da concorrência, clientes e mercado de negócios. Com o objetivo de fornecer informações seguras para elaboração de estratégias que auxiliem o processo decisório, planejamento e controle da organização.

a) Mediante a este contexto, utiliza esta ferramenta em sua empresa?

( ) Não

( ) Sim, em quais áreas?

_____

_____

b) Se a resposta acima for sim, consegue identificar alguma das vantagens produzidas por ela?

_____

_____

c) De acordo com sua percepção a inteligência competitiva o auxilia na elaboração de estratégias?

( ) Não, porque?

_____

_____

( ) Sim, explique.

_____

_____

d) A inteligência competitiva é composta por um ciclo que é responsável por coletar dados, produzir informações, gerar conhecimento e posterior inteligência com o objetivo de minimizar as incertezas e elaborar estratégias. Deste modo o ciclo da inteligência competitiva é composto por:

- Identificação das necessidades: Consiste em conhecer a real necessidade dos tomadores de decisão, isto é, saber o que eles realmente precisam e/ou buscam por meio da Inteligência
- Planejamento e Direção – Por meio do planejamento e direção é definido as metas de coletas de informações específicas e focadas e as fontes mais prováveis das mesmas. O planejamento atento assegura que os recursos de inteligência escassos sejam utilizados com sabedoria;
- Coleta de dados e informações – Deve – se ir em busca de informações exclusivas, novas e relevantes que contribuam para que os executantes tenham opções que fontes de informação secundária não ofereceriam.
- Análise de dados e informações – os sistemas de inteligência devem aplicar técnicas e métodos de análise rigorosos. Isso transforma meros resumos, que descrevem as ações tomadas pelos concorrentes do dia anterior, em inteligência analítica, que prevê o comportamento futuro da concorrência e discute suas implicações para a estratégia da empresa.
- Disseminação e Tomada de Decisão - neste ciclo de inteligência é importante fazer uma observação sobre a importância do envolvimento e comprometimento dos colaboradores da empresa com a prática de inteligência competitiva. A prática de inteligência competitiva não será válida caso não se tome decisões precisas e em tempo hábil sobre as questões levantadas, portanto, o ciclo da IC se consolida no processo decisório, não deixando de existir, pois uma de suas características é a constância, quando se gera informação para tomada de decisão, já estão em processamento outros dados sobre novas realidades, pois o processo de mudança do ambiente é extremamente veloz.

Com base no contexto apresentado, identifica em seu negócio a utilização deste ciclo ou alguma dessas etapas citadas?

( ) Não;

( ) Sim, quais?

_____

_____

7. Para o processo de análise das informações existem vários métodos de análise, cada um deles com suas particulares, especificas para cada necessidade da organização. Dentre os principais, estão:

- Fatores Críticos de Sucesso (FCS): São aqueles fatores classificados como críticos os quais devem ser analisados com atenção;
- Matriz SWOT, é composta por pontos fortes (situações favoráveis da empresa) e pontos fracos (situações desfavoráveis), ameaças (constituídas pelas variáveis externas e não controláveis que criam condições desfavoráveis a empresa) e oportunidades (variáveis externas e não controláveis que criam condições favoráveis);
- Benchmarking, diz respeito a um ponto de referência, onde os gestores utilizam para comparar produtos e serviços, práticas empresariais, metodologias e outras ações desenvolvidas por seus concorrentes;
- Balanced Scorecard, ferramenta que cria estratégias por meio de objetivos, metas, medidas, e iniciativas. Ele se divide em quatro perspectivas a serem analisadas, financeira, cliente, processos internos e aprendizagem e crescimento;

Cinco forças competitivas de Porter, diz respeito aos principais pontos a serem analisados, se divide em poder de barganha dos fornecedores, barganha dos clientes, ameaça de novos concorrentes, ameaça de ovos produtos ou serviços.

a) Com base nos métodos apresentados, utiliza em sua organização algum deles?

( ) Não

( ) Sim, quais?

_____

_____

8. Entende-se por tomada de decisão, o processo de identificar um problema específico e selecionar uma linha de ação para resolvê-lo.

Com base neste conceito, ocorre o processo de tomada de decisão na organização?

( ) Sim

( ) Não

9. As decisões são divididas em programadas e não programadas. Por programadas entende-se como aquelas decisões que já estão definidas e são usadas diariamente, como exemplo, procedimentos e políticas da empresa. As não programadas são decisões novas, que a organização está enfrentando pela primeira vez e admitem diferentes formas de serem resolvidas. Partindo deste pressuposto, responda:

a) Identifica em sua empresa estes dois tipos de decisão?

( ) Não

( ) Sim, exemplifique

_____

_____

10. No processo de tomada de decisão, podemos citar 5 etapas, sendo elas:

1) Reconhecimento: considerada como uma das mais cruciais o reconhecimento diz respeito a identificação do problema e das oportunidades;

2) Elaboração: diz respeito a elaboração de possíveis alternativas para soluções dos problemas;

3) Planejamento: nesta etapa é realizada a avaliação das alternativas, mantendo-as, complementando-as ou descartadas;

4) Decisão e implementação: seleção da melhor alternativa de acordo com o problema a ser resolvido; E comunicação com confiança a equipe envolvida;

5) Controle: avaliação dos resultados, se foram alcançados ou frustrados.

Com base neste contexto responda:

a) Em seus processos de tomada de decisão, identifica estes elementos?

( ) Não

( ) Sim, quais?

_____

_____

11. No decorrer do processo decisório aparecem algumas dificuldades, como:

- Incapacidade de reconhecer os problemas;

- Interpretação diferente segundo observador;
- Decisão precipitada;
- Avaliação prematura;
- Excesso de confiança na experiência;
- Comprometimento prematuro;
- Confusão entre problemas e sintomas;
- Enfase em apenas uma solução;
- Avaliação Subestimada;
- Icapacidade de Definir Prioridades;
- Falta de Tempo;
- Falta de Competência;
- Confusão entre informações.

a) Mediante a estas dificuldades, quais o senhor identifica em sua organização?

_____

_____