

## **INTELIGÊNCIA COMPETITIVA COMO ESTRATÉGIA DE GESTÃO EMPRESARIAL: ESTUDO EM UMA EMPRESA DE COMÉRCIO DE PRODUTOS VETERINÁRIOS**

Rodrigo Bianchini Christo<sup>1</sup>

Aleixina Maria Lopes Andalécio<sup>2</sup>

### **RESUMO**

O objetivo deste estudo consistiu em descrever e analisar os efeitos do processo da inteligência competitiva na estratégia em uma empresa de comércio de produtos veterinários localizada em Belo Horizonte/MG. Foi realizado um estudo de caso de abordagem qualitativa e finalidade descritiva, utilizando entrevista semiestruturada para coleta de dados junto a cinco gestores e um gerente de projeto terceirizado. Os dados foram analisados utilizando a técnica de análise de conteúdo. No planejamento da implantação da inteligência competitiva na empresa, foi preciso levantar informações de todos os departamentos da empresa, de concorrentes, público alvo, logística, marca, imagem, oportunidades, ameaças, em seguida tais informações foram compiladas e analisadas. A implantação de inteligência competitiva facilitou os processos administrativos, tornando-os mais eficientes e menos burocráticos. As mudanças foram consideradas como positivas, uma vez que permitiram a melhoria do ambiente, no aspecto do trabalho em equipe, a partir da valorização dos funcionários por parte da empresa. Os resultados indicaram que houve evolução no planejamento estratégico financeiro, que ficou mais eficaz. Há evidências de que, após a implantação da Inteligência Competitiva, a empresa tornou-se mais competitiva em relação aos concorrentes no mercado em que atua, possibilitando maior aceitação de seus produtos no mercado.

---

<sup>1</sup> Faculdade Novos Horizontes - E-mail: rodrigobc7@hotmail.com

<sup>2</sup> Faculdade Novos Horizontes - E-mail: aleixina.andalecio@unihorizontes.br

**Palavras-chave:** Inteligência Competitiva. Planejamento Estratégico. Competitividade.

## 1 INTRODUÇÃO

O acirramento da concorrência em nível internacional, nas últimas décadas do século XX, provocou grandes transformações nas organizações. Tal perspectiva fez com que as organizações dependessem cada vez mais da informação e do conhecimento, utilizando-os como objetivos estratégicos a fim de oferecer vantagem competitiva diante de um mercado concorrido (ALMEIDA, 2007), o que contribui para a sustentabilidade organizacional. As empresas do segmento de comércio de produtos veterinários também se inserem nesse ambiente de concorrência acirrada, e devem apresentar um crescimento anual de no mínimo 11% até 2023, conforme artigo publicado pelo site do Sebrae de São Paulo (SEBRAE SP, 2015).

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

Machado (2008) explica que as estratégias de gestão empresarial devem atuar com a finalidade de orientar sobre a forma de consolidar as metas e os objetivos definidos para a organização, levando em consideração os valores pessoais e sociais que

# Revista Inteligência Competitiva

ISSN: 2236-210X

Rodrigo Bianchini Christo; Aleixina Maria Lopes Andalécio

cercam a organização, e norteando a alocação e o emprego dos recursos humanos e financeiros, e as estratégias adotadas para alcançar vantagens para em mercado sustentável, apesar da concorrência.

Valentim (2008) ressalta que a informação e o conhecimento são recursos imprescindíveis aos ambientes corporativos, uma vez que todas as atividades, desde o planejamento até a execução das ações planejadas e o processo decisório, são amparadas na informação e no conhecimento. Uma das formas de a organização obter esses dois recursos é a utilização de processos de Inteligência Competitiva (IC).

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

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

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

O Brasil é um dos cinco maiores mercados veterinários em todo o mundo segundo Capanema et al. (2007). O setor vem apresentando crescimento sustentado graças, principalmente, a três fatores: 1) aumento das exportações de produtos veterinários, uma vez que o Brasil é um centro de produção importante para as multinacionais; 2) maior fiscalização sanitária e critérios cada vez mais exigentes para a comercialização, seja interna ou externamente; e 3) maior conscientização dos criadores da importância de manter os rebanhos saudáveis, com programas sanitários eficientes e regulares.

A empresa objeto de estudo desta pesquisa é uma empresa familiar que atua no ramo comercial farmacêutico veterinário há vinte e cinco anos especializada em animais de grande porte e está localizada em Belo Horizonte/MG. O objetivo geral da pesquisa foi descrever e analisar a participação do processo da inteligência competitiva na estratégia dessa empresa, na visão de seus cinco gestores e de um gerente de projeto terceirizado.

Trata-se de um estudo de caso, de abordagem qualitativa e finalidade descritiva. Os sujeitos foram cinco gestores da empresa comercial de produtos veterinários, escolhidos pelo critério de intencionalidade, em razão da experiência na função gerencial de pelo menos um ano, e, também, pelo critério de acessibilidade sendo: um gestor administrativo, um gestor comercial, um gestor de recursos humanos, um gestor de marketing e um gestor financeiro. Também foi entrevistado um consultor contratado, que atuou como gerente do projeto de implantação de IC.

Os dados foram coletados em novembro e dezembro de 2014, utilizando-se a entrevista semiestruturada, realizada com os cinco gestores da empresa comercial farmacêutica e com um gerente de projeto terceirizado. A técnica adotada para a análise dos dados foi a análise de conteúdo. O início da análise foi realizado por meio da

divisão das entrevistas em unidades, tomando como base o sistema de categorias. Como categorias preliminares da pesquisa foram estabelecidos: a) Descrição do processo de implantação da IC da empresa pesquisada; b) Efeitos da IC afetou as estruturas internas e os processos de trabalho da empresa pesquisada; c) Descrição da percepção dos gestores sobre os efeitos da implantação da IC na empresa pesquisada.

A estrutura do artigo apresenta-se em seis seções constituídas por: introdução, estratégia empresarial, inteligência competitiva, estudos empíricos sobre o tema, descrição e análise de dados e considerações finais.

## **2 ESTRATÉGIA EMPRESARIAL**

Esta seção aborda sobre o conceito de estratégia empresarial por alguns autores, alguns pontos importantes que não podem deixar de ser citados quando se conceitua estratégia, e também sobre o planejamento estratégico que aborda conceitos e técnicas de ser elaborado.

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

Dentro da abordagem para o conceito de estratégia, Whittington (2002) salienta que a percepção das organizações sobre o conceito de estratégia foi concebido a partir dos interesses individuais concebidos no interior das empresas. Uma empresa é a união de indivíduos, cada qual com seus objetivos pessoais e afeições cognitivas que realizam

trocas a fim de conseguir alcançar metas comuns mais ou menos aceitáveis para todos e para a organização.

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

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

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

tão somente nas reflexões das pessoas, mas é partilhada pelos componentes da organização, por meio de desígnios e atos, incidindo numa reflexão coletiva.

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

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

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

## 2.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

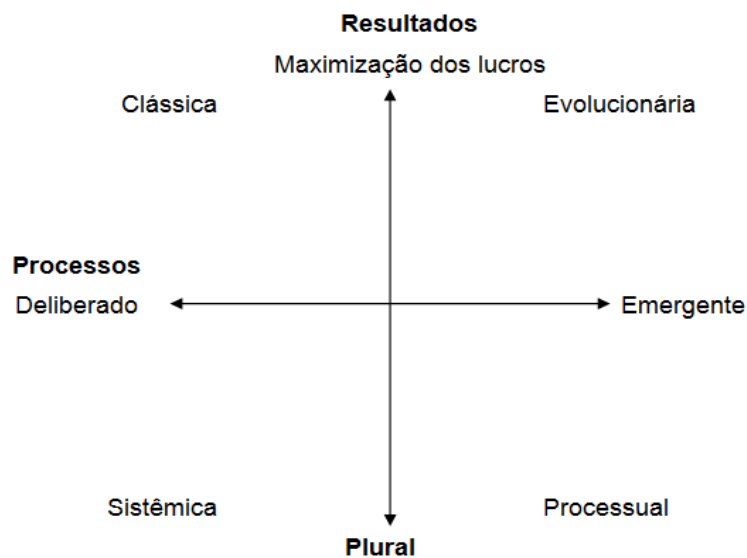
O planejamento estratégico é a forma mais conhecida de elaboração de estratégia desenvolvido no dia a dia de uma organização. Esse equívoco limita a abordagem, uma vez que no planejamento, predominam aspectos racionais e analíticos que bloqueiam o conhecimento do todo (MINTZBERG; QUINN, 2001). O planejamento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

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

Discutindo os tópicos relacionados à administração estratégica, Whittington (2002) sugere quatro percepções distintas e genéricas com relação ao planejamento estratégico e como implementá-lo, sendo estas: perspectiva clássica, perspectiva evolucionária; perspectiva processual; e perspectiva sistêmica. Tais perspectivas distinguem-se em duas dimensões: os resultados da estratégia e os processos nos quais incide, conforme mostrado na figura 1:



**Figura 1 - Perspectivas genéricas sobre o planejamento estratégico**



Fonte: Whittington (2002, p. 38)

No eixo vertical da FIG. 1, o autor ilustra o nível dos resultados que o planejamento estratégico pode proporcionar, podendo transformar-se em um continuum que focaliza primordialmente objetivos racionais, de caráter econômico ou vá de encontro aos distintos interesses da organização, a exemplo: legitimidade social, aceitação dos *stakeholders* e clientes. O eixo horizontal sugere o nível de envolvimento dos participantes, mensurando como a estratégia origina-se de processos determinados ou emergentes.

As abordagens sistêmica e processual são mais pluralistas. A perspectiva clássica e a evolucionária focalizam a maximização dos lucros. No que concerne aos

# Revista Inteligência Competitiva

ISSN: 2236-210X

Rodrigo Bianchini Christo; Aleixina Maria Lopes Andalécio

processos, as perspectivas processual e evolucionária utilizam formas mais emergentes na elaboração da estratégia, já na abordagem sistêmica e na clássica sobressaem métodos determinados (WHITTINGTON, 2002).

A abordagem clássica associa-se a métodos racionais, utilitaristas, determinados, cujo objetivo basilar primava pela maximização dos lucros visando elevar as vantagens competitivas da organização. Logo, o sucesso ou fracasso são definidos no interior da organização (WHITTINGTON, 2002).

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

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

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

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

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

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

### **3 INTELIGÊNCIA COMPETITIVA**

Na concepção de Castells (2007), o que diferencia o período histórico atual dos anteriores é o surgimento de um novo paradigma tecnológico, que foi suscitado pela revolução da tecnologia da informação, e que tem envolvido todas as organizações do

# Revista Inteligência Competitiva

ISSN: 2236-210X

Rodrigo Bianchini Christo; Aleixina Maria Lopes Andalécio

mundo. Segundo esse autor, o que é novo é a tecnologia de processamento da informação, assim como a influência dessa tecnologia na formação e elevação do conhecimento. O grande desafio que envolve as organizações consiste em descobrir novas formas de fornecer conhecimento nos processos e documentos organizacionais, distribuir informações e habilidades práticas de forma rápida e acessível, além de difundir o conhecimento e acelerar o aprendizado.

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

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

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

Jamil (2001) salienta que a maioria dos gestores, nas organizações, possui acesso a muitos dados, contudo, esses dados permitem absorver raras informações baseadas em

análises e quase nenhuma em inteligência competitiva. Para esse autor, a essência da IC consiste na busca de dados de um ambiente, com o objetivo de analisar, acrescentar algo e aplicar, por meio de estratégias baseadas nos preceitos legais e éticos, transformando esses dados em informações relativas às capacidades, vulnerabilidades e intenções dos concorrentes e, ao mesmo tempo, monitorando o ambiente competitivo geral.

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

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

### 3.1 ATIVIDADES DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA

Segundo o Grupo de Estudos em Sistemas de Informação e Apoio à Decisão (GESID), as fases que compõem o processo de IC, são: 1) planejamento, 2) coleta de

informações, 3) tratamento das informações, 4) análise das informações coletadas, 5) disseminação sistemática da inteligência nas áreas usuárias da organização e, por fim, 6) *feedback* (GESID, 1999).

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

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

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

# Revista Inteligência Competitiva

ISSN: 2236-210X

Rodrigo Bianchini Christo; Aleixina Maria Lopes Andalécio

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

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

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

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

# Revista Inteligência Competitiva

ISSN: 2236-210X

Rodrigo Bianchini Christo; Aleixina Maria Lopes Andalécio

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

Santos (2007) esclarece que a inteligência competitiva é uma atividade que adiciona importância à função da informação, transformando-a em conhecimento estratégico a serviço da organização. É desenvolvida por um restrito número de pessoas de inteligência competitiva, utilizando a coleta, análise e tratamento de informações, internas e externas à organização. Os canais de saída de inteligência competitiva, por sua vez, nutrem inteiramente o procedimento de gestão estratégica.

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

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

O BI é um conceito amplo, comumente conectado ao levantamento de informações e a elaboração de relatórios. Contudo, sua utilização não deve restringir-se



a utilização do termo somente à ferramenta, o BI é algo mais amplo, trata-se do conjunto de aplicações e tecnologias que podem ser utilizadas por distintos usuários de uma empresa e que possibilitam pesquisar, armazenar, analisar e interagir com dados e informações, amparando os responsáveis pelas organizações a tomarem melhores decisões. Possibilita o aprimoramento do desempenho e, também a descoberta de novas oportunidades o que, conseqüentemente, permitirá gerir o negócio de forma mais eficaz, servindo como suporte ao relacionamento com os clientes (HOWSON, 2008<sup>3</sup>, citado por PAULI, 2012).

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

## 4 ESTUDOS EMPÍRICOS SOBRE O TEMA

Esta seção apresenta estudos empíricos recentes cuja temática se assemelha à abordada neste artigo.

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

---

<sup>3</sup> HOWSON, C. **Successful Business Intelligence**: secrets to making BI a killer App., McGraw-Hill, New York, 2008.

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

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

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

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

Assim as empresas pesquisadas encontram-se em estágio incipiente ou informal quanto a utilização da IC. Também, encontra-se em estágio inicial a percepção das empresas quanto ao papel e funções da IC (RODRIGUES; RISCAROLLI; ALMEIDA, 2011). Embora a maior parte das empresas pesquisadas afirme possuir IC, o número de

# Revista Inteligência Competitiva

ISSN: 2236-210X

Rodrigo Bianchini Christo; Aleixina Maria Lopes Andalécio

peessoas destinadas para as atividades de IC é restrito. Para a maioria das empresas pesquisadas, a IC parece ainda não ser percebida como realmente importante, contudo nota-se que para um grupo restrito de empresas começa a ser expressiva (RODRIGUES; RISCAROLLI; ALMEIDA, 2011).

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

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

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

# Revista Inteligência Competitiva

ISSN: 2236-210X

Rodrigo Bianchini Christo; Aleixina Maria Lopes Andalécio

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

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

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

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

De acordo com os autores, com o incremento característico que a atividade de IC terá no futuro, será indispensável o investimento em sistemas individualizados de coleta e organização das informações, tanto de fontes secundárias como também de fontes denominadas primárias (redes sociais), ou então o desenvolvimento de um sistema

customizado para o APL de Software de BH. Com o apoio e parceria da Assespro-MG no projeto, o incremento tecnológico poderia se instituir também como um novo produto próprio de IC para a entidade, a ser ofertado ao mercado (PEREIRA; CARVALHO; MARTINS, 2010).

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

Apresentados os temas e conceitos que embasaram a pesquisa, e trabalhos de temática similar, a próxima seção traz a descrição e análise dos dados coletados.

## 5 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

São apresentados aqui os resultados obtidos com as entrevistas. Para garantir a confidencialidade dos dados, os entrevistados foram identificados como E1 até E6, sendo que E6 refere-se ao consultor externo.

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

Os resultados estão apresentados tomando como base as categorias de análise, que são: introdução, estratégia empresarial, inteligência competitiva, estudos empíricos sobre o tema, descrição e análise de dados e considerações finais.

## **5.1 DESCRIÇÃO DO PROCESSO DA INTELIGÊNCIA COMPETITIVA NA EMPRESA PESQUISADA**

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

# Revista Inteligência Competitiva

ISSN: 2236-210X

Rodrigo Bianchini Christo; Aleixina Maria Lopes Andalécio

Baseada na alta competitividade do mercado em que a empresa está inserida e observando o declínio dos resultados financeiros, tomou-se tal decisão da implantação da IC na empresa, com intuito de melhorar a posição comercial perante seus concorrentes e assim visando melhor sustentabilidade financeira. (E1)

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

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

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

O consultor externo, contratado após realizar o diagnóstico da empresa, indicou que, havia condição total de desenvolver tal projeto de IC com boas probabilidades de resultados rápidos. [...] sucesso em alcançar as metas definidas pelos gestores em questão, com isso deu-se início ao projeto conforme metodologia de implantação. (E6)

# Revista Inteligência Competitiva

ISSN: 2236-210X

Rodrigo Bianchini Christo; Aleixina Maria Lopes Andalécio

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

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

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

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



# Revista Inteligência Competitiva

ISSN: 2236-210X

Rodrigo Bianchini Christo; Aleixina Maria Lopes Andalécio

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

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

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

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

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

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

projeto se tornou honeroso em alguns aspectos, de forma totalmente desnecessária. (E1)

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

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

## **5.2 EFEITOS DO PROCESSO DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA NOS PROCESSOS DE TRABALHO DA EMPRESA**

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

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

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

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

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

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

# Revista Inteligência Competitiva

ISSN: 2236-210X

Rodrigo Bianchini Christo; Aleixina Maria Lopes Andalécio

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

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

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

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

Na percepção do consultor externo,

Foram implantadas ferramentas de monitoramento, análise e apuração de dados, informações e resultados em todos os departamentos com intuito de manter a empresa sempre atualizada no que se trata de estratégias objetivando

# Revista Inteligência Competitiva

ISSN: 2236-210X

Rodrigo Bianchini Christo; Aleixina Maria Lopes Andalécio

uma melhor posição da empresa no sentido financeiro, imagem, ambiente interno e outros aspectos. (E6)

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

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

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

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

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

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

### **5.3 PERCEPÇÃO DOS GESTORES SOBRE OS EFEITOS DA IMPLANTAÇÃO DA INTELIGÊNCIA COMPETITIVA NA EMPRESA**

Com relação aos efeitos da implantação da IC no planejamento estratégico da empresa, foi destacado por quatro entrevistados que houve evolução no planejamento estratégico financeiro, que ficou ainda mais eficaz para empresa. Dois entrevistados ressaltaram o impacto na marca, trazendo confiabilidade, agilidade, respeito e ética para os que relacionam comercialmente com a empresa e dois entrevistados identificaram os efeitos tangíveis nos resultados de liquidez financeira, que proporciona atualmente melhor sustentabilidade financeira para a empresa.

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

Nesse sentido, infere-se que a inteligência competitiva, para a empresa, surge como um processo de agregação de valor que envolve a coleta e disseminação de informação em todos os níveis da organização, e que tem exigido a participação de

profissionais qualificados, competentes e preparados para obter vantagem competitiva, por meio da informação e do conhecimento.

Após a implantação da IC, foi percebido, pelos gestores e pelo consultor externo, que a empresa tornou-se mais competitiva no mercado em que atua "Pelos resultados apurados nos últimos meses [...] tivemos êxito em crescer de forma organizada e com um resultado financeiro sadio e outras melhorias internas [...]. (E3)

A esse respeito, as falas de quatro entrevistados ressaltam que houve maior aceitação de seus produtos no mercado. Três perceberam maior liquidez financeira e dois entrevistados destacaram que além da sustentabilidade financeira da empresa, obtiveram recursos para investimentos internos, abrangendo aspectos sociais, tecnológicos, estruturais e ambientais.

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

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

É importante destacar a relevância do monitoramento das ameaças e fraquezas da empresa e a necessidade de atualização, ressaltando que "a falta de monitoramento de mercado e a respectiva competitividade podem estagnar o crescimento, declinar as

margens, perder participação de mercado, levando a direção da empresa a adotar um processo de *downsizing*" (PASSOS, 2005, p.8).

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

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

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

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste estudo consistiu em descrever, identificar e analisar os efeitos do processo da Inteligência Competitiva na definição de estratégia de gestão em uma empresa de comércio de produtos veterinários, localizada em Belo Horizonte/MG, na visão de seus gestores. Para atingir esse objetivo, foi realizado um estudo de caso de abordagem qualitativa, com finalidade descritiva. Os sujeitos da pesquisa foram cinco gestores da empresa e um consultor externo. A técnica de coleta de dados utilizada foi a entrevista semiestruturada, avaliada à luz da análise de conteúdo de Bardin (2009).



# Revista Inteligência Competitiva

ISSN: 2236-210X

Rodrigo Bianchini Christo; Aleixina Maria Lopes Andalécio

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

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

No tocante à identificação de como a adoção da inteligência competitiva afetou os processos de trabalho da empresa pesquisada, os resultados indicaram que o *Business Intelligence* foi considerado pelos gestores pesquisados como a tecnologia adquirida em função da implantação da IC. Também, permitiu a reformulação nos processos, com inserção de etapas anti-fraude.

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

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

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

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

## **COMPETITIVE INTELLIGENCE AS A STRATEGY OF BUSINESS MANAGEMENT : STUDY IN A TRADING COMPANY OF VETERINARY PRODUCTS**

### **ABSTRACT**

The objective of this study is to describe and analyze the effects of competitive intelligence process in strategy in a veterinary products trading company located in Belo Horizonte / MG. It conducted a case study of qualitative approach and descriptive purpose, using semi-structured interview for data collection with five managers and an outsourced project manager. Data were analyzed using the technique of content analysis. In planning the deployment of competitive intelligence in the company, it was necessary to gather information from all departments of the company, competitors, target audience, logistics, brand, image, opportunities, threats, then the information was compiled and analyzed. The implementation of competitive intelligence facilitated the administrative processes, making them more efficient and less bureaucratic. The changes were considered as positive as it allowed the improvement of the environment, the work of the team aspect, based on the value of the employees by the company. The results indicated that there was an increase in the financial strategic planning, which was more effective. There is evidence that, after the implementation of Competitive Intelligence, the company has become more competitive relative to competitors in the market in which it operates, enabling greater acceptance of its products on the market.

**Key Words:** Competitive Intelligence. Strategic Planning. Competitiveness

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, F. J. R. Ética e desempenho Social das organizações: um modelo teórico de análise dos fatores Culturais e contextuais. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 11, n. 3, p. 105-125. jul./set. 2007.

BARBIERI, C. **BI2 - Business Intelligence**: modelagem e qualidade. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2009.

BROOKES, B. C. The foundations of Information Science. Part I. Philosophical aspects. **Journal of Information Science**, v.2, p. 125-133, maio 1980.

CAPANEMA, L. X. L.; VELASCO, L. O. M.; SOUZA, J. O. B.; NOGUTI, M. B. **Panorama da Indústria Farmacêutica Veterinária**. BNDES Setorial, Rio de Janeiro, n. 25, 2007. Disponível em: <[https://web.bndes.gov.br/bib/jspui/bitstream/1408/2530/1/BS%2025%20Panorama%20da%20Ind%20c3%20bacteria%20Farmac%20aau%20Veterin%20ria\\_P.pdf](https://web.bndes.gov.br/bib/jspui/bitstream/1408/2530/1/BS%2025%20Panorama%20da%20Ind%20c3%20bacteria%20Farmac%20aau%20Veterin%20ria_P.pdf)>. Acesso em :11 abr. 2015.

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

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

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

# Revista Inteligência Competitiva

ISSN: 2236-210X

Rodrigo Bianchini Christo; Aleixina Maria Lopes Andalécio

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

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

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

FERREIRA, A. M. **Inteligência competitiva e cooperação em arranjo produtivo local de software da RMBH**. 2013. 78f. Dissertação (Mestrado Profissional em Sistemas de Informação e Gestão do conhecimento) - Universidade FUMEC, Belo Horizonte. 2013.

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

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

FONSECA, V. S; MACHADO-DA-SILVA, C. L. Conversação entre abordagens da estratégia em organizações: escolha estratégica, cognição e instituição. **Revista de administração contemporânea**. Curitiba, v. 14, p. 51-75, set. 2010. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1415-65552010000600004&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552010000600004&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em: 16 jul. 2015.

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

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

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

# Revista Inteligência Competitiva

ISSN: 2236-210X

Rodrigo Bianchini Christo; Aleixina Maria Lopes Andalécio

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

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

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

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

HUGHES, D. E; LE BON, J; RAPP, A. **Gaining and leveraging customer-based competitive intelligence**: the pivotal role of social capital and salesperson adaptive selling skills. *Journal of the Academy of Marketing Science*. Vol. 41 (1), p. 91-110. 20 p, jan. 2013.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA - IBGE. **Pesquisa nacional de amostra de domicílios contínua 2012-2013**. Disponível em: <[http://ftp.ibge.gov.br/trabalho\\_e\\_rendimentos/pesquisa\\_mensal\\_de\\_emprego\\_fasciculoindicadores\\_ibge/2013/pme\\_201312pub\\_Completa.pdf](http://ftp.ibge.gov.br/trabalho_e_rendimentos/pesquisa_mensal_de_emprego_fasciculoindicadores_ibge/2013/pme_201312pub_Completa.pdf)>. Acesso em: 17 jul. 2014.

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

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

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

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

# Revista Inteligência Competitiva

ISSN: 2236-210X

Rodrigo Bianchini Christo; Aleixina Maria Lopes Andalécio

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

MARCIAL, E. **Inteligência competitiva e o mercado de capitais**. 1999. Disponível em: <[http://abraic.org.br/noticias\\_antigas\\_eib.asp?txcodautor=109 &txcodautor2=2](http://abraic.org.br/noticias_antigas_eib.asp?txcodautor=109 &txcodautor2=2)> Acesso em: 12 jul. 2014.

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

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

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

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

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

MOTTA, P. R. Dimensões gerenciais do planejamento organizacional estratégico. **Revista de Administração Pública**. v. 10, n. 2, p. 85, 1976.

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

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

PAULI, S. **Correspondência entre usuários e funcionalidades de BI: a influência da personalidade e dos estilos cognitivos**. 2012. 200 f. Dissertação (Mestrado em

# Revista Inteligência Competitiva

ISSN: 2236-210X

Rodrigo Bianchini Christo; Aleixina Maria Lopes Andalécio

Ciências). Programa de Pós-Graduação em Administração. Universidade de São Paulo. São Paulo, 2012.

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

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

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

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

SACCOL, A. I. C. Z. Alinhamento estratégico da utilização da internet e do comércio eletrônico: os casos Magazine Luiza e Fleury. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 9, n. 2, p. 59-80, Jun. 2005. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1415-65522005000200004&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65522005000200004&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em: 25 jun. 2015.

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

SANTOS, N. **Inteligência competitiva**. Florianópolis. Universidade Federal de Santa Catarina. 2007. Disciplina do Núcleo de Inteligência Competitiva do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Disponível em: <<http://www.pg.cefetpr.br/ppgep/disciplinas/tico/apostila-português.pdf>>. Acesso em: 3 dez. 2014.

SEBRAE SP. Disponível em: <<http://www.sebraesp.com.br/index.php/23-noticias/comercio-e-servicos/5223-mercado-pet-brasileiro-e-um-dos-maiores-do-mundo>>. Acesso em: 1 maio 2015.

# Revista Inteligência Competitiva

ISSN: 2236-210X

Rodrigo Bianchini Christo; Aleixina Maria Lopes Andalécio

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

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

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

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