



Universidade Federal de Campina Grande
Centro de Humanidades

Unidade Acadêmica de Administração e Contabilidade

Coordenação de Estágio Supervisionado

**PRÁTICAS DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA EM
SUPERMERCADOS DE QUEIMADAS - PB**

KATYELLE CARDOSO SANTANA

Campina Grande - 2016

KATYELLE CARDOSO SANTANA

**PRÁTICAS DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA EM
SUPERMERCADOS DE QUEIMADAS - PB**

Relatório de Estágio Supervisionado apresentado ao curso de Bacharelado em Administração da Universidade Federal de Campina Grande, em cumprimento parcial das exigências para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof^ª. Raquel Andrade Barros Ouriques, Ms.

Campina Grande - 2016

COMISSÃO DE ESTÁGIO

Membros:

Katyelle Cardoso Santana
Aluno

Raquel Andrade Barros Ouriques, Mestre
Professora Orientadora

Kettrin Farias Bem Maracajá, Doutora
Coordenadora de Estágio Supervisionado

KATYELLE CARDOSO SANTANA

**PRÁTICAS DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA EM
SUPERMERCADOS DE QUEIMADAS - PB**

Relatório aprovado em ____ / ____ / ____

Raquel Andrade Barros Ouriques, Mestre

Orientador

Lúcia Santana de Freitas, Doutora

Examinador

Maria Aldano de França Fernandes, Mestre

Examinador

Campina Grande - 2016

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho à minha família, em especial a minha mãe e a meu pai, por toda dedicação e amor que sempre me serviu como suporte, porque tudo o que faço é para orgulhá-los.

AGRADECIMENTOS

Agradeço, primeiramente, ao meu bom Deus, por sempre me guiar, me proteger de todo mal e estar sempre junto a mim nos momentos difíceis. Aos meus pais por sempre me apoiar nas escolhas que faço, orientando e abençoando. Agradeço imensamente por terem se doado tanto para que pudesse me tornar uma pessoa de caráter, bem educada e com um bom futuro. A minha mãe por todas as noites mal dormidas, pela preocupação em estar bem vestida e alimentada, ao meu pai por todas as vezes que me buscou e levou seja pra qual lugar fosse e, principalmente e, pelo amor incondicional que sentem por mim. Meus queridos irmãos que sempre estiveram ao meu lado, pelas conversas e apoio de sempre. Aos demais familiares que acompanharam a minha luta e sempre me deram força para continuar.

Aos professores que contribuíram para a minha educação e formação desde o infantil até a graduação, agradeço pelo exemplo e dedicação de muitos que me serviram de motivação. Aos meus amigos fora da universidade e namorado que sempre estiveram presentes e torcendo por mim, por todos os momentos vividos e por acreditarem mais em mim do que eu mesma. Aos meus colegas de curso que dividiram as alegrias e frustrações da graduação comigo, alguns se tornaram grandes amigos, dentre eles quero agradecer em especial a Alan Albuquerque que além de ter me ajudado muito durante o curso, foi peça fundamental na conclusão, me ajudou como ninguém, correndo atrás de empresa, pondo a mão na massa, enfim, se anjos existem você foi um pra mim.

A família “sangue verde” que contribuiu muito para a minha formação, me fez viver grandes e felizes momentos que ficarão eternizados. Na Prospect, fiz amigos que sempre torceram e me apoiaram. A Dimarzo empresarial, por abrir as portas para o mercado de trabalho, mas, principalmente, pela compreensão e apoio que tiveram no momento mais difícil da minha graduação, onde estava emocionalmente afetada e meus nervos estavam tão à flor da pele, me deram liberdade e tempo para concluir meu curso. Obrigada!

Por fim, a minha professora orientadora, Raquel Barros, que teve tanta paciência comigo, não me abandonou mesmo sem eu saber como terminaria minha situação, agradeço pela dedicação e ensinamentos passados durante todo esse tempo, principalmente, pela calma que me fez sentir, estava precisando.

“A persistência é o menor caminho do êxito”. (Charles Chaplin)

SANTANA, Katyelle Cardoso. **Práticas de Inteligência Competitiva em Supermercados da cidade de Queimadas – PB.** 65f. Relatório de Estágio Supervisionado (Bacharelado em Administração) – Universidade Federal de Campina Grande, Paraíba, 2016.

RESUMO

A Inteligência Competitiva é uma ferramenta oportuna que pode auxiliar na previsão de longo prazo, fundamental a sobrevivência e competitividade de uma empresa. Segundo Valentim et al (2003), a IC se trata de um processo pelo qual o ambiente externo e interno da empresa é analisado, identificando riscos e oportunidades no meio em que está inserida e definir estratégias de ação para que a empresa se torne competitiva no mercado. Este trabalho teve como objetivo geral analisar a aplicação dos princípios de Inteligência Competitiva nos supermercados da cidade de Queimadas, PB. Encontra justificativa em que a IC possibilita uma maior segurança nas ações tomadas pela empresa, pelo fato de permitir um maior conhecimento sobre o setor que atua. Quanto à metodologia, a pesquisa é caracterizada como quantitativa descritiva, utilizando como técnica um estudo de caso em supermercados de Queimadas, com 3 (três) empresas. A coleta de dados se deu a partir da aplicação de um questionário estruturado. Na análise de resultados foi possível verificar que as empresas estudadas possuem um escasso conhecimento sobre as práticas de IC, além de pouco utilizá-las ainda que informalmente. Apesar de sofrer com a concorrência, não possuem ferramentas que as tornem competitivas no mercado.

Palavras-chave: Inteligência Competitiva; Competitividade; Tomada de decisões.

SANTANA, Katyelle Cardoso. **Practices of Competitive Intelligence at Supermarkets in the city of Queimadas - PB.** 65p. Supervised Internship Report (Bachelor in Business Administration) – Universidade Federal de Campina Grande, Paraíba, 2016.

ABSTRACT

The Competitive Intelligence is a timely tool that can assist at forecasting in a long-term, fundamental to the survival and competitiveness of a company. According to Valentine et al (2003), the CI it is a process by which the external and internal environment of the company is analyzed, identifying risks and opportunities in the ambience in where it inserted and defining action strategies for the company to become competitive in the Marketplace. This study aims to analyze the practice of the principles of Competitive Intelligence in supermarkets in the city of Queimadas, PB. Is justified in the CI because they provide a greater security in the actions taken by the company, by the fact of allow greater knowledge of the sector which it operates. About the methodology, the research is characterized as quantitative descriptive, using as technique a case study in supermarket from Queimadas, with three (3) companies. The data collection was done from the application of a structured questionnaire. The results of analysis we found that the companies studied have little knowledge about CI practices, besides little using them, even if informally. Despite suffering with the competition, it does not have tools that make them competitive in the market.

Key-words: Competitive Intelligence; Competitiveness; Decision-making.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Conceitos de Inteligência Competitiva	21
Quadro 2 – Etapas do processo de Inteligência Competitiva	24
Quadro 3 – Dimensões e variáveis pesquisadas	37

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Resultados da revisão bibliográfica das fases de IC	23
Tabela 2 – Contexto de IC em empresas supermercadistas de Queimadas	40
Tabela 3 – Média de cada dimensão de acordo com o contexto de IC nas empresas em cada dimensão	43
Tabela 4 – Planejamento	45
Tabela 5 – Coleta	46
Tabela 6 – Análise	47
Tabela 7 – Disseminação	48
Tabela 8 – Integração entre IC e processo decisório	49
Tabela 9 – Avaliação das atividades de IC	50
Tabela 10 – Práticas de IC em empresas supermercadistas de Queimadas	52

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Modelo de Inteligência Competitiva	26
--	----

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	13
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	18
2.1. Origem da Inteligência Competitiva	18
2.2. O processo de Inteligência Competitiva	23
2.2.1. Planejamento e foco	26
2.2.2. Coleta	27
2.2.3. Análise	28
2.2.4. Comunicação	29
2.3. Setor Supermercadista	31
3. METODOLOGIA	35
3.1. Caracterização da pesquisa	35
3.2. Caracterização do ambiente da pesquisa	36
3.3. Coleta e análise de dados	36
4. DISCUSSÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	39
4.1. Caracterização e contexto de IC em empresas supermercadistas de Queimadas	39
4.2. Práticas das atividades de IC em empresas supermercadistas de Queimadas	45
4.3. Práticas de IC no contexto geral	51
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	55
REFERÊNCIAS	57

1. INTRODUÇÃO

Este capítulo busca introduzir o tema a ser abordado, além de identificar os objetivos a serem alcançados, bem como a problemática de pesquisa e, assim, orientar ao que será exposto no presente trabalho.

1.1. Contextualização do tema e problema de pesquisa

Em todo o mundo diversas empresas, sejam governamentais ou não governamentais, encontram-se em posição de ameaça constante, tendo em vista a crescente competição entre elas, seja no contexto local ou internacional.

As organizações precisam atender o cliente de forma mais rápida, com qualidade e diferencial. À medida que as informações acerca das necessidades destes consumidores chegam lentamente e demoram a ser processadas pelos tomadores de decisão, há uma tendência a perder fatia de mercado para as empresas que se antecipam e antes que surja o desejo por algo, já esteja a sua disposição.

É importante se antever as mudanças no ambiente para que a empresa seja competitiva num mercado que exige respostas imediatas, precisas, criativas e inovadoras. Sendo assim, algumas organizações que antes preocupavam-se apenas com assuntos de curto e médio prazo, agora necessitam gerenciar sua estratégia a longo prazo tornando necessária a adoção de medidas impulsoras de vantagem competitiva. De acordo com Sierra e Rodrigues (2011), para que a empresa tenha sucesso, a sorte e a intuição pessoal dos executivos no que diz respeito a tendências de um negócio estão claramente perdendo espaço.

Neste contexto, a inteligência competitiva (IC) é uma ferramenta oportuna que pode auxiliar na previsão de longo prazo, fundamental a sobrevivência e competitividade de uma

empresa. Conforme a Associação Brasileira das Instituições de Pesquisa Tecnológica (ABIPTI, 2011 apud IRINEU, 2011), para que as empresas tenham a possibilidade de identificar ameaças e antecipar oportunidades a fim de permanecer competitivas no mercado, é importante que haja o monitoramento externo, tanto da concorrência quanto da tecnologia.

Segundo Valentim et al (2003), a inteligência competitiva se trata de um processo pelo qual o ambiente externo da empresa é analisado, bem como o ambiente interno, em busca de identificar riscos e oportunidades no meio em que está inserida e definir estratégias de ação para que a empresa se torne competitiva no mercado. Assim, são coletadas informações de mercado com o propósito de direcionar a empresa a tomar melhores decisões, sejam operacionais, táticas ou estratégicas. Portanto, o objetivo da Inteligência Competitiva é fazer com que a organização se antecipe aos acontecimentos do mercado e diminua o seu risco diante dele, tendo em vista que as informações adquiridas no processo de análise servirão de base para direcionamento de mercado e reorientação de negócio.

Para que o processo de Inteligência Competitiva seja adotado com maestria é necessário tomar cuidado com os seus insumos, avaliação de dados, informação e conhecimento. É imprescindível conhecer os diversos ambientes organizacionais, tendo em vista que as informações são geradas tanto no ambiente interno quanto externo e as ações devem ser realizadas nos dois ambientes (VALENTIM et al, 2003).

A inteligência competitiva possibilita uma maior segurança nas ações tomadas pela empresa, pelo fato de possibilitar um maior conhecimento sobre o setor que atua, bem como as ameaças e oportunidades que a reserva. Desta maneira, é possível que se entenda em qual posição encontra-se em termos de competitividade de mercado, de forma ampla, observando onde está e onde poderá chegar.

Organizações de diversos setores estão vulneráveis as variações de mercado, o setor varejista em especial os supermercados não são diferentes. A gerência de estudos setoriais do

Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES, 1996) destaca vários acontecimentos que colaboraram para o crescimento do setor, perpassando pelos anos 50 com a aquisição do autosserviço pela rede Pão de Açúcar, a chegada do Carrefour consolidando o conceito de hipermercado nos anos 80 e a entrada do Wal-Mart no Brasil nos anos 90 trazendo uma logística de distribuição altamente eficiente, apoiado pela moderna tecnologia de informação e preços baixos.

Segundo Ferreira, Venâncio e Abrantes (2009), a primeira ação voltada para a sintetização de informações essenciais que dariam base para a criação de um sistema de classificação e acompanhamento do nível de competitividade do setor foi na década de 1990 quando a Associação Brasileira de Supermercados (ABRAS) classificou as empresas a partir da área de vendas. A entrada de grandes redes internacionais no País, citadas anteriormente, marcou de maneira importante o acirramento da competitividade do setor varejista, aspecto que impulsionou a reestruturação no setor, através de investimentos em tecnologia, melhoria da eficiência operacional, otimização dos diversos recursos e a conquista de novos mercados.

Todas as transformações também colaboraram para o crescimento e desenvolvimento de empresas de pequeno e médio porte, pois conseguiram responder de forma positiva a entrada de grandes redes no mercado brasileiro. Através do investimento em automação e tecnologia se mantiveram competitivas se adaptando ao novo cenário. No âmbito econômico, a manutenção de empresas de menor porte no setor foi favorável à medida que equilibrava os preços devido à concorrência, fator que torna necessário o acompanhamento permanente da atividade do setor para que oportunize ações aos tomadores de decisões (FERREIRA; VENÂNCIO; ABRANTES, 2009).

Diante do que foi exposto, bem como dá a inclusão de grandes concorrentes como as grandes redes de supermercados e avaliação do mercado a qual está inserido, este trabalho objetiva responder a seguinte questão:

Como se dá a utilização dos princípios de inteligência competitiva em supermercados localizados na cidade de Queimadas?

1.1. Objetivo geral

O objetivo do presente trabalho é analisar as práticas de Inteligência Competitiva utilizadas em supermercados da cidade de Queimadas, PB.

1.2. Objetivos específicos

- Identificar como os supermercados realizam o levantamento de informações estratégicas e como são analisadas;
- Verificar se há um processo formal de inteligência competitiva;
- Analisar como os supermercados mantêm e utilizam as informações internas e de mercados.

1.3. Justificativa

No contexto em que as organizações encontram-se, cada vez mais buscando serem referências no mercado, a competitividade se torna mais acirrada, exigindo destas uma série de medidas que as beneficiem frente aos concorrentes. De acordo com Marco (1999), quanto a competitividade, as empresas tendem a se unir ao identificarem que estão sendo confrontadas pelos concorrentes. Afirma, também, que os diversos desafios enfrentados atualmente têm a ver com a habilidade e a rapidez de mudar, a disposição em adotar novas tecnologias e a habilidade em converter conhecimento em ações e produtos lucrativos.

Além disso, Fernandez e Lana (2008) afirmam que é necessário determinar a natureza competitiva do mercado e suas limitações, de modo a obter uma postura de ataque e defesa semelhante à estratégia militar.

É possível, também, avaliar o comportamento dos comerciantes de supermercados em relação aos concorrentes mais próximos, se estão preocupados em se antever as ações dos mesmos e correr menos riscos quanto ao posicionamento competitivo em que se encontram. Assim, percebe-se o processo de Inteligência Competitiva como estratégia fundamental para as empresas que buscam ser mais competitivas diante do mercado, tendo em vista que o consumidor torna-se mais exigente e isso faz com que as organizações necessitem de uma visão aguçada acerca da região que está inserida.

De acordo com Valentim et al (2003), a utilização da IC requer informações dos diferentes níveis organizacionais, pois necessita de diversos insumos para sua validação, assim a empresa como um todo se torna parte do procedimento. Portanto, todo esse processo é de suma importância devido à capacidade que as empresas adquirem ao atuarem no mundo que sofre mudanças constantemente, assim podem modificar o ambiente ao qual estão inseridas.

A pesquisa justifica-se pela importância do estudo da Inteligência Competitiva nos supermercados de Queimadas, PB, tendo em vista que a IC é um instrumento de apoio a tomada de decisão que pode trazer vantagem competitiva se utilizada corretamente.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este compreende as abordagens teóricas de alguns autores acerca de Inteligência Competitiva, a origem, os conceitos e suas principais influências, além de apresentar a evolução do setor supermercadista até os dias atuais.

2.1. Origem da Inteligência Competitiva

A Inteligência Competitiva para chegar à abordagem que tem hoje, passou por grandes mudanças e sofreu influência de diversos meios, inclusive das grandes batalhas por meio de chefes militares.

Fernandez e Lana (2008) explicam que a atual a abordagem de Inteligência Competitiva como um processo de acompanhamento do meio externo a organização teve início a partir de conflitos que geraram guerras mundiais e nas diversas questões diplomáticas, que exigiam dos envolvidos uma forte análise dos seus inimigos a fim de evitar falhas nas batalhas e se antever aos ataques. Desta maneira, o conceito de IC teve origem como consequência da espionagem realizadas no campo de batalha, apesar da aplicação no negócio atualmente não obter este sentido.

Esta prática fica clara através da obra milenar de Sun Tzu intitulada “A Arte da Guerra”, pois já discutia sobre a utilização dessas estratégias, através de várias lições pode-se evitar a guerra e para isso poderia utilizar de várias maneiras, inclusive espionagem para prejudicar o inimigo. Assim, eram escolhidos alguns espiões para conhecer e analisar o adversário, com as informações coletadas montava-se a estratégia de ação. Conforme as informações ampliavam-se, a análise se tornava mais aguçada e cuidadosa, buscando desta

maneira, evitar ataques e invasões. Para enfatizar o poder em conhecer o inimigo, Sun Tzu (2011) fala:

Aquele que conhece o inimigo e a si mesmo lutará cem batalhas sem perigo de derrota; para aquele que não conhece o inimigo, mas conhece a si mesmo, as chances para a vitória ou para a derrota são iguais; aquele que não conhece nem o inimigo e nem a si próprio será derrotado em todas as batalhas (SUN TZU, 2011, p.58).

O foco dado a IC baseado nas estratégias dos serviços de inteligência é desencadeada de forma definitiva a partir do final da década de 1980 nos EUA. Mas foi na década de 1990 que este conceito foi disseminado através de autores que saíram de serviços nacionais de inteligência. Porter contribuiu grandemente para a formação do conceito de Inteligência Competitiva, tendo em vista que a estratégia deva identificar as cinco forças competitivas, assim coloca no ambiente externo o foco estratégico (FERNANDES E LANA, 2008).

Já no Brasil, segundo Mendes; Marcial; Fernandes (2010 apud Associação Brasileira de Inteligência Competitiva, 2015), a atividade de Inteligência competitiva teve início durante a década de 1990. Alguns marcos fizeram com que a Inteligência Competitiva se consagrasse no país, começando pela implantação do Curso de Especialização em Inteligência Competitiva em 1997, no Rio de Janeiro, atividade que vem crescendo principalmente após a criação da Associação Brasileira de Inteligência Competitiva (ABRAIC), em 2000. O primeiro livro sobre o assunto foi publicado no país apenas em 2001.

Tanto no Brasil quanto no mundo as ferramentas tecnológicas que apoiam a atividade de Inteligência Competitiva são escassas. Em 2005, o Brasil desenvolveu sua primeira ferramenta tecnológica de apoio a IC, ganhando o Prêmio de Inovação de Inteligência Competitiva, premiação precursora, organizada pela ABRAIC, que tem como objetivo

incentivar a pesquisa e inovação no campo da IC (MENDES; MARCIAL; FERNANDES, 2010 apud ABRAIC, 2015).

A prática de acompanhamento das atividades da concorrência, assim como o aprimoramento das relações internas e o aumento da qualidade do planejamento estratégico buscam alavancar o desempenho de muitas empresas através do melhor conhecimento de mercado (IRINEU, 2011). Contudo, a necessidade de informação e de negócio está mudando rapidamente, exigindo das empresas um posicionamento cada vez mais astuto e englobando amplas possibilidades. Marco (1999) menciona que no decorrer dos anos a informação tradicional recebeu maior destaque trazendo para si maior enfoque, em especial as informações acerca do que está acontecendo dentro da empresa, fica claro então que nada adianta entender como o ambiente que está inserido age sem conhecer e trabalhar o funcionamento interno da empresa.

Em decorrência do aumento na quantidade de informações torna-se necessário distinguir os tipos de informação, a competitiva que é direcionada a agregar valor ao negócio e a comum que apenas relata os fatos. Disto deriva a necessidade de conceituar a Inteligência Competitiva (VIEIRA, 2005).

Diversos autores contribuíram para a conceituação de Inteligência Competitiva, desta maneira, o Quadro 1 apresenta alguns pensamentos:

Quadro 1: Conceitos de Inteligência Competitiva

AUTOR	CONCEITO
Roinstain ET AL; Lesca ET AL; Kahaner et al (1993; 1996;1997 apud FERNANDEZ E LANA, 2008)	Monitoramento do ambiente de modo a obter informações úteis para a definição da estratégia, a fim de encontrar oportunidades e minimizar riscos colaborando para o futuro da empresa
Irineu (2011)	É o processo de aumentar a competitividade por meio do entendimento dos competidores e do ambiente que está inserido.
Tarapanoff (2001 apud IRINEU, 2011)	É uma forma de unificar o tratamento da informação visando à tomada de decisão, possibilitando o monitoramento das mesmas no ambiente.
Azevedo e Santana (2014)	É um processo pelo qual entende-se os concorrentes e o ambiente que está inserido através de um maior destaque a competitividade do mercado. Além de ser a coleta e análise de informações, de modo a identificar a capacidade, vulnerabilidades e intenções dos concorrentes, dirigida pelo uso de dados e fontes abertas por meio de investigações éticas.
Vieira, 2005	Na visão empresarial busca levantar questões sobre a concorrência, para de forma geral analisar o negócio da empresa, gerando conhecimento ou alternativas de apoio à decisão, à medida que trata de definir e aprimorar o perfil competitivo da organização, para o alcance dos seus objetivos primordiais.

Fonte: Elaborado pelo autor

Para Irineu (2011), o posicionamento nas estruturas organizacionais contribui a um debate em que a IC para diversos autores constitui um processo, enquanto que outros falam que se trata de uma função dentro da estrutura formal das organizações. Mas completa ainda que a implantação da IC decorra da amplitude e da transformação de recursos e capacidades disponíveis da organização, por seu desenvolvimento partir de uma medida simples para o tratamento de ações estratégicas e de inovação.

Toda decisão deve ser pautada em questões prévias e tendências que podem impactar o setor de atuação, exigindo um monitoramento contínuo do ambiente onde a empresa atua, informações adequadas, de forma rápida e detalhadas (BORGES e CAMPELLO, 1997 apud MARCO, 1999). É importante frisar que a IC pode ser utilizada em empresas de diferentes

portes, possibilitando aos empreendedores se anteciparem aos acontecimentos de mercado e permitindo que as suas decisões sejam fundamentadas em questões variadas.

A IC pode auxiliar as empresas a obter melhores resultados a partir das formas citadas por Coutinho (2002 apud IRINEU, 2002, p.7):

- (1) antecipando-se ao movimento do macroambiente que impactam positiva ou negativamente a empresa;
- (2) antecipando-se aos movimentos dos concorrentes, dos fornecedores ou dos clientes;
- (3) antecipando-se ao surgimento de novas tecnologias, o surgimento de produtos substitutos ou de novos entrantes;
- (4) respondendo a questões e anseios dos tomadores de decisão;
- (5) reduzindo o risco da tomada de decisão.

Deste modo, a IC mostra-se uma ferramenta estratégica a ponto de se antever aos eventos futuros, pois conhece os ambientes interno e externo, e todos os impactos que a empresa pode sofrer. Para que isto aconteça é necessário que um processo seja seguido, o qual é dividido em etapas primordiais para o sucesso da IC.

2.2. O Processo de Inteligência Competitiva

O processo de IC é geralmente executado segundo um ciclo de atividades denominado ciclo de IC, que apresenta diversas configurações quanto ao número de fases e seus conteúdos. Panizzon (2010), através de uma pesquisa bibliográfica a 23 autores da área reuni as etapas do processo de inteligência competitiva conforme cada um, evidenciando as etapas de Planejamento, Coleta de dados, Análise e Disseminação de inteligência, que são as etapas mais citadas pela maioria dos autores. A Tabela 1 mostra o resultado desta síntese.

Tabela 1: Resultado da revisão bibliográfica das fases de IC

Total de citações de cada etapa em relação aos autores						
	Planejamento	Coleta	Tratamento e Processamento	Análise	Disseminação	Uso e feedback
23 autores	22	23	12	22	23	8
	96%	100%	52%	96%	100%	35%

Fonte: Adaptado de Panizzon (2010, p.57)

A revisão proposta por Panizzon (2010), proporcionou a identificação de vários formatos proposto para o processo de inteligência, conforme explicitado no quadro 2.

Quadro 2: Etapas do processo de inteligência competitiva

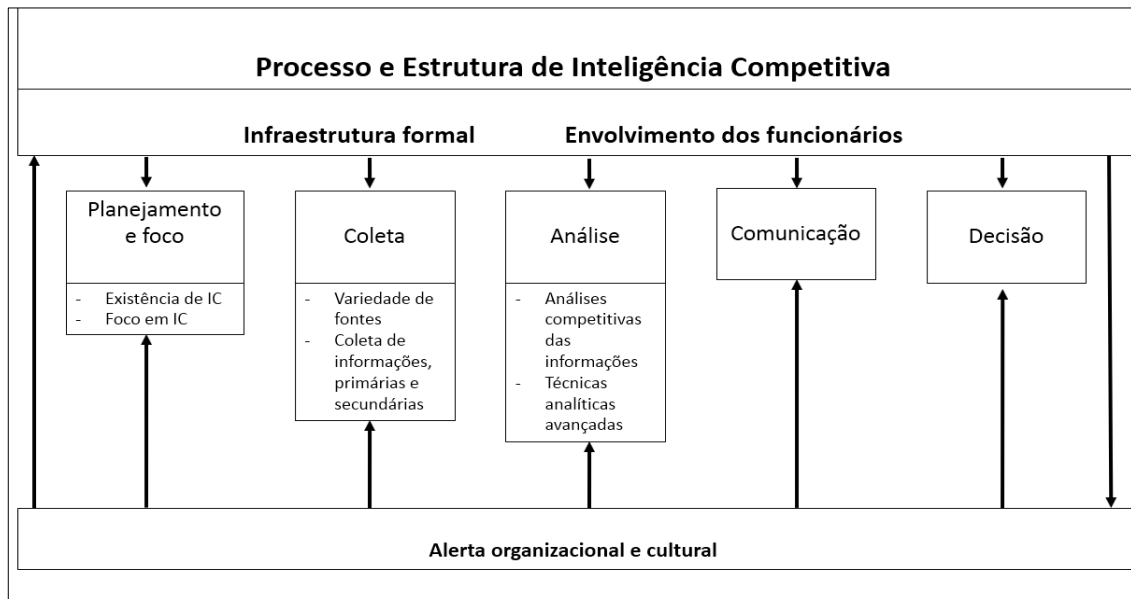
ETAPA DO PROCESSO DE INTELIGÊNCIA						
AUTOR	Planejamento	Coleta	Tratamento e Processamento	Análise	Disseminação	Uso e Feedback
Sammon, Kurland e Spitalnic (1984)	Planejamento e coleta	Coleta			Disseminação e uso	
Poter (1991)		Coleta e compilação de dados	Catálogo dos dados	Análise e condensação	Comunicação ao estrategista	
Ashton & Stacey, (1995 apud ASHTON & KLAVANS, 1997)	Planejamento das atividades de inteligência	Coleção de materiais das fontes		Análise dos dados das fontes	Entrega dos produtos de informação	Aplicação dos resultados da inteligência/ avaliação da performance do programa
Palop e Vicente (1995)	Scanning	Monitoramento		Pesquisa	Difusão	
Herring (1996)	Planejamento e identificação das necessidades	Coleta e armazenamento de informações dos ambientes externo e interno	Processamento das informações	Análise e síntese das informações	Disseminação de inteligência para o decisor	
Rodrigues e Escorsa (1997)	Planejamento	Seleção das fontes de informação e coleta		Análise	Difusão	Decisão e avaliação
Kahaner (1998)	Planejamento e direção	Coleta de informações		Análise	Disseminação	
Pirtila (1998 apud BOUTHILLIER e SHEAREE, 2003)	Definição de competidores e necessidade de informação	Coleta sistemática de informação competitiva	Filtragem	Análise das informações coletadas	Distribuição para grupos de usuários relevantes	
Stollenwerk et. al. (1998)	Planejamento e coordenação	Coleta, processamento e armazenamento		Análise e validação	Disseminação e utilização	
Battaglia (1999)	Planejamento e coordenação	Coleta	Processamento e armazenamento	Análise e validação	Disseminação	Utilização
Miller (1999)	Identificação dos decisores chave e suas necessidades de informação	Coleta		Análise	Disseminação	
Leia (2000)	Planejamento e direção	Aquisição de informações	Processamento	Análise	Difusão de resultados	Ações
CIA (2002 apud BOUTHILLIER e SHEAREE, 2003)	Planejamento e direção	Coleta	Processamento	Análise	Disseminação	

Fuld e Co. (2002)	Planejamento e direção	Coleta de informações secundárias publicadas	Coleta de informações primárias	Análise e produção	Reporte e informe	
Herring (Apud PRESCOTT e MILLER, 2002)	Planejamento e condução / planejamento e armazenamento da informação	Coleta		Análise da produção	Disseminação	
Information Management Cycle (Choo, 2002)	Identificação de necessidade de informação	Aquisição de informações	Organização e armazenamento	Produtos e serviços de informação	Distribuição de informação	Uso da informação
Lesca (2003)	Escolher área e definir alvo	Coletar, recuperar e selecionar	Organizar o registro, memória e organizar a circulação	Interpretação coletiva	Comunicar resultados	
Gomes e Braga (2004)	Identificação das necessidade de informação	Coleta de informações		Análise de informações	Disseminação	Avaliação
Motte (2007)	Planejar	Coletar	Filtrar	Interpretar	Comunicar e memorizar	Aplicar e agir
Rangel (2007)	Planejamento da inteligência	Coleta de informações secundárias	Coleta com a rede de inteligência	Análise da informação	Relatórios e disseminação	
Wright e Calof (2007)	Planejamento	Coleta		Análise	Comunicação	
SCIP (2007)	Planejamento e foco	Coleta		Análise	Disseminação	Feedback
Dishman e Calof (2008)	Planejamento e foco	Coleta		Análise de dados	Comunicação	

Fonte: Adaptado de Panizzon (2010, p.160)

As organizações sofrem mutações a todo instante, sejam através de influências internas ou externas, cada acontecimento irá interferir de formas diferentes em cada empresa, já que possuem particularidades distintas. Desta maneira, os métodos de aquisição de ferramentas, assim como a IC, devem ser implantados de acordo com o perfil e necessidade da organização. Desta maneira, a divisão do processo de Inteligência Competitiva utilizado neste estudo é de Dishman e Calof (2008 apud PANIZZON, 2010), o qual foi usado porque possui quatro principais fases, comum a todos os outros modelos: planejamento e foco, coleta, análise de dados e comunicação, além disso, na linha cronológica é o modelo mais recente abordado na literatura. Foram estabelecidas pelos autores três dimensões: Infraestrutura formal, envolvimento dos funcionários e alerta organizacional e cultural. A representação do modelo pode ser verificada na Figura 1.

Figura 1: Modelo de Inteligência Competitiva



Fonte: Dishman e Calof (2008 apud PANIZZON, 2010, p.58).

Como pode ser observado, todas as etapas do processo de Inteligência Competitiva recebem influência dos outros elementos, apenas posteriormente a entrega do produto de IC que é realizada a tomada de decisão, por isso não é incluída no processo. Para um melhor esclarecimento as etapas e dimensões do processo de IC serão detalhas nos tópicos a seguir.

2.2.1. Planejamento e Foco

Esta fase inicial de Inteligência Competitiva é a etapa em que ocorre a definição das diretrizes para aplicação da IC, diagnostica a situação atual e as reais necessidades de inteligência (PANIZZON, 2010). Assim é possível identificar quais informações serão geradas para dar suporte a tomada de decisão.

Segundo Santos et al (2014), esta é a etapa mais importante do processo de Inteligência Competitiva, a qual será levantada as necessidades de informação e as pessoas que farão uso.

Balestrin (2001) caracteriza o planejamento como a preparação para a coleta de informações, sendo necessário esclarecer minuciosamente as necessidades, ordenando-as e levantando uma quantidade de informações críticas suficientes. É através do levantamento de questões que exigem respostas objetivas que é possível delinear um esboço claro a ser trabalhado pela análise e interpretação.

Para Rother (2009), o planejamento é a etapa que define a representação estratégica da informação, são identificadas as necessidades e fontes de informação e como deverá proceder a coleta. Miller (2002 apud VIEIRA, 2005) define esta fase inicial como levantamento das necessidades, onde pode ser identificada os responsáveis pelas principais decisões e necessidades, no que diz respeito a inteligência.

Como já mencionado, é a partir da definição das necessidades de inteligência que é possível direcionar melhor o decorrer da implantação de IC. E quanto mais abrangente forem as informações acerca do contexto mais apropriada e direcionada pode ser a coleta e análise (PANIZZON, 2010).

2.2.2. Coleta

Após toda a estratégia ser estabelecida é necessário identificar e realizar a coleta de informações, utilizando como base as definições do planejamento será direcionada a coleta através de diversos tipos de fontes.

Para Rother (2009), a fase de coleta preocupa-se em determinar as atividades que serão atingidas para conseguir a informação.

Para que as informações sejam validadas, é necessário que as fontes sejam utilizadas de forma apropriada e integrada, além deverem ser confirmados com outras fontes para atribuir valor ao fato novo que surja com a informação coletada. Nesta fase as informações

deverão ser tratadas a fim de adaptá-las a necessidade da empresa, caso esses dados não estejam preparados para uso, às análises sofrerão defasagem em seus resultados (Leopoldo, 2013).

Para Evaristo (1995 apud BALESTRIN, 2001) esta fase dará suporte para as decisões estratégicas, tendo em vista que com uma coleta bem realizada, saberá quando e como tomar as melhores decisões para a empresa.

2.2.3. Análise

Esta terceira fase compreende a formação da inteligência propriamente dita, é o momento em que os dados coletados são transformados em produto de inteligência. Desta maneira, Vieira (2005) confirma que esta fase envolve o tratamento da informação e sua conversão em inteligência. É neste momento que as ideias são formuladas e validadas, assim como as consequências da aplicação são identificadas.

“A análise é a parte do processo na qual é efetuada a filtragem dos dados coletados, a realização de cruzamentos e integração, além da elaboração dos resultados dos relatórios de inteligência” (ROTHER, 2009, p.31).

Na visão de Balestrin (2001) esta fase é de fundamental importância para a aplicação do sistema de inteligência competitiva determinando o seu sucesso ou fracasso, tendo em vista que reúne interpretação, análise e filtragem dos dados que servirão para tomada de decisão. O autor ainda cita o modelo conceitual de sistema de inteligência competitiva para o processamento e análise das informações, a qual inclui três fases:

1. Avaliação: identificar a confiabilidade e a qualidade da informação;
2. Catalogação: os dados devem estar apresentados de forma clara e simplificada em planilhas e quadros;
3. Interpretação: realizam as conclusões através de informações já existentes e as recém-adquiridas.

Leopoldo (2013) esclarece que à medida que são alinhados os dados analisados ao que a organização gostaria de ter, cria-se uma vantagem competitiva sobre os concorrentes, pelo conhecimento de negócio que foi adquirido.

2.2.4. Comunicação

Este é o momento de transferir a informação coletada e tratada para os tomadores de decisão, através dos meios mais claros, precisos e confiáveis possíveis.

Para Leopoldo (2013) é o momento de liberar as informações para que os usuários tenham acesso. É importante dar destaque a percibibilidade da informação, se não utilizada rapidamente pode perder o valor.

Panizzon (2004) completa que é importante que as informações não fiquem apenas isoladas aos tomadores de decisão, mas que sempre que possível e necessário essas informações sejam repassadas para toda a empresa possibilitando geração de mais conhecimento.

O ciclo de IC se inter-relaciona entre as fases, possibilitando a troca de informações sempre que necessário, sendo um elemento diferenciador se processadas e disseminadas corretamente, além de sofrer influências do ambiente econômico, social, político e tecnológico, observado a partir dos desafios e das informações que podem servir de apoio ao

processo de IC. As informações coletadas no processo de IC tanto podem ser fonte de competitividade como representar uma dificuldade para as organizações, caso não sejam tratadas por profissionais da informação (AZEVEDO; SANTANA, 2014).

A IC segue um modo de operação representada pelo ciclo de inteligência, que abrange todos os pontos de operacionalização. Vieira (2005) destaca que os sinais dados pelo mercado não são suficientes para que a empresa tome uma atitude imediata, é fundamental a análise de cenários, entre outras técnicas, para tornar a informação mais palpável para o futuro do negócio.

A inteligência torna-se fundamental a organização pelo o processo de IC, quando bem estruturado auxiliar em diversos tipos de negócio, ainda que específico para cada competidor funciona a todo tipo de tomada de decisão, mesmo onde o planejamento estratégico é informal (CALOF, 1999 apud AMARAL, 2006).

A IC notadamente apresenta características de marketing, portanto é notável que a sua evolução parta de um projeto inicial nessa área, a partir de pesquisa de mercado. Vieira (2005) destaca que os profissionais da área de IC estão acompanhando a sua evolução e que questões éticas que os envolve tem sido motivo de discussões sobre aspectos culturais, comportamentais e de estrutura. Assim é necessário que o setor atuante em IC desenvolva um código de ética, pois essas questões afetam a tomada de decisão desses profissionais, podendo afetar sua integridade, princípios e valores. Somente nas grandes empresas, o processo de IC se encontra em transição da informalidade para a formalidade, sendo criado um setor específico que, entre outras atividades atua com a Inteligência Competitiva.

O processo de IC, como um todo, é importante para as empresas de todas as áreas, pois para que haja uma melhor competitividade é necessário que se conheça os concorrentes e, também, as necessidades internas da sua empresa, não seria diferente para os

supermercados, que são impulsionadores econômicos e sobrevivem a cada ano se aperfeiçoado e melhorando o mercado varejista.

2.3. Setor Supermercadista

As primeiras atividades comerciais surgiram na antiguidade, mas foi no século XIV que originou-se as mercearias. À medida que o mundo se desenvolvia, as atividades comerciais e, principalmente, alimentícias cresciam com grande força. É possível perceber que a inovação foi sempre um ponto principal para o crescimento do setor, sejam diminuindo preços ou ofertando produtos não alimentícios para ganhar mercado (ALBUQUERQUE, 2007).

De acordo com Albuquerque (2007) foi a partir de 1974, com a inauguração do primeiro Carrefour no Brasil que os supermercados começaram a investir em modelo de gestão, em treinamentos para funcionários e a utilização, em maior escala, de equipamentos e alta tecnologia. O setor de supermercados sofreu com as variações de mercado ao longo do tempo, assim como oscilações da inflação e desemprego, porém foi se sustentando conforme as adversidades surgiam, desenvolvendo estratégias para driblar os acontecimentos, continuar competitivo e permanecer forte. Ainda que atualmente as mudanças sejam menos impactantes, o setor está em constante mutação, principalmente pelo alto nível da concorrência.

De acordo com Cogo (2005) o cenário de transformações e mudanças estruturais ocorridas ano a ano obriga as pequenas empresas a reagir. Contudo, se comparada às empresas de maior porte, há escassez de recursos, então precisam se desdobrar para atender as necessidades dos novos consumidores. Por isso, o pensamento estratégico é de fundamental importância, desta forma, as pequenas empresas devem desenvolver mecanismos e estratégias

eficazes, de modo a alcançar o consumidor apresentando-se como detentoras de produtos mais atraentes que os concorrentes. Conforme a concorrência é instigada, os empresários buscam ainda mais tecnologia para desenvolver melhores técnicas de atendimento e ampliação do mix de produtos de qualidade superior, além de criar diversas promoções.

Diante do processo de evolução do varejo, Cogo (2005) menciona que existem maneiras diferenciadas de se envolver com o consumidor, e as empresas varejista estão cada vez mais focadas neles, por meio de maximização nos processos de vendas tendem a conduzi-las a vantagem competitiva. O autor ainda afirma que o varejo e, conseqüentemente, os supermercados são os cenários apropriados para a competitividade entre marcas e produtos, sendo assim, percebe-se que os fornecedores dependem deles para continuar alcançando o consumidor final de forma efetiva. Conforme o perfil do consumidor muda, fatores como localização, conhecimento do funcionário acerca do produto, variedade, qualidade, agilidade no pagamento e horário de atendimento passam a ser diferenciais para alcançar a satisfação do cliente. Percebe-se que o varejo passa por definições constantes, cabe ao empresário se inserir nesse cenário, priorizando as expectativas do consumidor.

Ainda que as pequenas empresas estejam cientes das melhorias que precisam realizar torna-se inviável ser competitivas utilizando das mesmas estratégias que as maiores, assim utilizam a estratégia de especialização junto a seus consumidores, já que reconhecem seus anseios e necessidades específicas (COGO, 2005). As organizações precisam conhecer a fundo seus concorrentes e os consumidores que pretendem atingir, para serem mais competitivas, alcançar mercado e gerar lucro.

Segundo a Gfk (Growth From Knowledge) Brasil (2012 apud ABRAS, 2013), as empresas supermercadistas de pequeno porte somavam 65 mil em todo o País, correspondendo cerca de 77% do autosserviço nacional. Neste contexto, estudos mostram que avanços no campo de profissionalização dos pequenos foram conquistados, mas ainda há

parcelas consideráveis de empresas que desconhecem números estratégicos que podem fazer a diferença.

Quanto as tendências e indicadores a GfK Brasil mostra em seu levantamento que 56% das empresas planejam investir na ampliação, reforma ou melhorias de suas instalações ou, até mesmo, construir novas unidades. Dentre as respondentes, 22% estão filiadas a alguma rede de negócios. O setor supermercadista é bastante influenciado pelas empresas de pequeno porte, fator que contribui fortemente para o desenvolvimento das mesmas e do setor, já que são numerosas, possuem muita concorrência e necessitam se destacar frente a outras empresas, para obter crescimento.

A ABRAS (2014) relata que em 2013 o autosserviço alimentar no ano, ou seja, supermercados e demais lojas, chegou em seu crescimento consecutivo na marca de dez anos, ainda que no mesmo ano o País tenha sofrido com as ameaças da inflação, trazendo incertezas para o setor. Quanto ao número de lojas o crescimento do ano anterior para o ano em questão foi de 392 lojas.

No contexto em que a economia brasileira se encontrava no início de 2014, o setor não poderia se manter confiante, devido ao comportamento dos principais indicadores e por problemas do ano anterior ainda persistirem e continuarem pressionando os preços de insumos básicos. Contudo, alguns fatores colaboraram para que o setor se sentisse esperançoso para continuar com excelência em vendas, com o aumento do poder aquisitivo alcançado pelos consumidores em anos anteriores, produtos de maior qualidade foi ganhando espaço e sendo habitual entre a população, isso mostra que dificilmente os brasileiros irão abrir mão deste posicionamento, muito embora estejam atentos a variação da economia, buscando meios de adquirir produtos mais baratos (ABRAS, 2014)

A cidade de Queimadas sofre influência econômica de todo o estado, por ser pequena e, conseqüentemente, possuir estabelecimentos de porte compatível. Segundo Lopes (2010), o

comércio da cidade é bastante influente ainda hoje na região, perdendo apenas para a cidade vizinha, Campina Grande. Conta com diversas opções para aquisição de mantimentos, mercearias e o próprio mercado público, mas são os supermercados os responsáveis pela maior parcela do comércio. Ainda segundo o autor existem três supermercados de maior porte e dezenas de outros menores. Por tanto, é necessário que os supermercados estudem o próprio setor para entender como se comportam os concorrentes e como essas informações podem ser transformadas em estratégia para melhorar o seu desempenho e trazer resultados favoráveis, desta maneira a IC torna-se instrumento de grande relevância para conseguir modificar os cenários positivamente.

3. METODOLOGIA

Buscando alcançar as respostas ao problema de pesquisa, o presente capítulo descreve o método utilizado para o desenvolvimento do trabalho, coleta de dados, etapas da pesquisa, análise do conteúdo dos questionários e a justificativa da escolha dos métodos utilizados para alcance dos objetivos propostos.

3.1. Caracterização da pesquisa

A pesquisa se caracteriza como descritiva por expor como se comporta os dados coletados, analisando a frequência de ocorrência de um fenômeno, sua relação e conexão com outros, sua natureza e características, sem manipulá-lo (BRENNAND; MEDEIROS; FIGUEIREDO, 2012, p. 69).

É, também, de natureza quantitativa por utilizar recursos de mensuração, medição e quantificação, tendo em vista a utilização de estatística básica, evitando distorções de análise e interpretação. A técnica utilizada é o estudo de caso com 3 (três) empresas do setor supermercadista de Queimadas.

3.2. Caracterização do ambiente de pesquisa

Todas as empresas da pesquisa estão localizadas no município de Queimadas, no estado da Paraíba, 2 (duas) delas pertencem a mesma rede de supermercados e 1 (uma) é independente. A Empresa I tem 23 (vinte e três) anos de funcionamento e possui 63 (sessenta e três) funcionários. A Empresa II tem 24 (vinte e quatro) anos de atuação e 6 (seis) funcionários, já a Empresa III possui 20 (vinte) anos de mercado e 45 (quarenta e cinco) funcionários. Todos os formulários foram aplicados com pessoas da alta administração, sendo 1 (um) com o presidente, 1 (um) com o diretor geral e 1 (um) com auxiliar de escritório.

3.3. Coleta e análise de dados

Houve a adaptação, revisão e aplicação do instrumento de pesquisa a fim de adquirir as informações necessárias acerca do nível de inteligência competitiva. Para efetivação desta utilizou-se uma pesquisa de campo, através de um questionário estruturado e aplicado em 3 (três) empresas do setor supermercadista da cidade de Queimadas, PB. Na Empresa I o presidente foi o respondente, na Empresa II, o diretor geral e na Empresa III, o auxiliar de escritório.

O questionário utilizado é o de Panizzon (2010), o qual é dividido em quatro partes contendo o perfil da organização estudada, envolvimento da alta direção, fatores que compõem o processo de IC e o contexto da organização. É composto por 8 (oito) questões voltadas para o perfil da organização estudada, com 6 (seis) subitens e 33 (trinta e três) questões relacionadas a Inteligência Competitiva, seguindo a escala de “Likert”, variando de 1 a 5 pontos, em que a partir da nota 3 o entrevistado concorda que há indícios mais formalizados de IC na empresa e abaixo de 3 indica a não concordância.

Quadro 3: Dimensões e Variáveis pesquisadas

DIMENSÃO	VARIÁVEL
Influência da cultura da empresa na IC	Agilidade em detectar eventos relevantes no mercado e mudanças relevantes em nosso ramo de atividade em curtos intervalos de tempo.
	Atenção às informações internas.
	Preocupação em entender ao planos e intenções dos competidores e stakeholders.
	Incentivo ao compartilhamento da informação e os funcionários entendem que esta prática é importante para o sucesso da empresa.
	Reconhecimento da IC como uma atividade necessária para a competitividade do negócio.
Influência da alta direção desta empresa na IC	A alta direção compreende o que é Inteligência Competitiva.
	A alta direção fornece suporte para as atividades de Inteligência Competitiva.
	A alta direção usa os resultados de inteligência competitiva no seu planejamento estratégico e na sua tomada de decisão.
	A alta direção quer ver um processo de inteligência implementado.
	A alta direção desempenha um papel decisivo na comunicação das atividades de Inteligência Competitiva.
	A alta direção apresenta uma atuação efetiva com relação as atividades de Inteligência Competitiva.
	A alta direção assumiu um compromisso para o sucesso das atividades de Inteligência Competitiva.
Infraestrutura da empresa na Inteligência Competitiva	As atividades de IC ocorrem de forma sistemática sob a responsabilidade de especialistas.
	Dispõe de um sistema organizado de fontes de informação.
	Dispõe de uma estrutura formal, com pessoal e recursos/orçamento dedicados as informações.
	Tem canais convenientes para os funcionários reportarem suas observações e informações.
	As pessoas responsáveis pela busca de informações comunicam-se diretamente com a alta-direção da empresa.
Envolvimento dos funcionários nas atividades de IC	A maioria dos funcionários compreende o que é Inteligência Competitiva.
	Tem incentivos e reconhecimentos para encorajar os funcionários a reportar e compartilhar observações e informações do mercado.
	As necessidades de informação são comunicadas aos nossos funcionários.
	Os funcionários participam de seminários e treinamentos de Inteligência Competitiva.
	Os funcionários reportam informação sobre nossos competidores de mercado para os tomadores de decisão.
Planejamento	As necessidades de informação estratégica são identificadas em reuniões com a alta direção.
	A empresa treina/prepara os nossos funcionários antes deles participarem de eventos, feiras convenções sobre quais informações eles deverão procurar.
	Os projetos/atividades de busca de informações são gerados em função da demanda de clientes internos.
	As informações e fontes a serem consultadas são definidas a partir dos temas de interesse estratégico.

Coleta	Coleta-se informações estratégicas por meio de uma rede de relacionamentos que construímos para este fim.
	Mantém uma postura de reciprocidade na troca e informações com redes de relacionamento.
	Utiliza-se ferramentas (softwares) para coleta sistemática de informações na internet, de modo a monitorar nossos ambientes de interesse.
	Reunem-se com os clientes pelo menos uma vez ao ano para coletar as informações que sejam estratégicas para a organização.
	Coleta literatura científica em informações em bases de patentes.
	Coleta o máximo de informações possíveis sobre os competidores.
	Coleta informações por meio de fontes secundárias de informação, tais como internet e revistas.
	Coleta informações por meio de fontes primárias, tais como em redes de contatos ou pesquisas com clientes.
	A empresa coleta informações macroeconômicas gerais e relativas a tendências sociais gerais, que afetar o negócio.
	A empresa mantém relações com empresas ou pessoas formadoras de opinião em nosso mercado para coletar informações sobre tendências.
Análise	As informações que são obtidas passam por análise de pessoas especialistas no assunto tratado antes de ser utilizada no processo decisório.
	As informações analisadas são embasadas por técnicas de análise quantitativa ou qualitativa.
	Nas atividades de IC, a análise é a que tem mais tempo de dedicação e alocação de recursos.
	As avaliações de informações da empresa são pautadas por recomendações, ou informam qual o significado/impacto daquela informação para a organização.
	A empresa usa modelos básicos de análise.
	Utiliza ferramentas de gestão da informação para entender as informações que dispomos.
Disseminação	Divulga-se as informações estratégicas para os colaboradores dos setores aos quais as informações dizem respeito.
	As informações estratégicas numa variedade de maneiras.
	Informações analisadas sobre o mercado são amplamente disseminadas na empresa.
	São feitas reuniões periódicas para apresentar e discutir tendências e desenvolvimento do mercado, com base em informações estratégicas.
Integração entre IC e processo decisório	Os gestores costumam decidir orientando-se pelas análises geradas pelas atividades de Inteligência Competitiva.
	Os relatórios de IC servem de insumos para os processos de planejamento.
	As informações obtidas no ambiente de negócios são utilizadas para fomentar a inovação.
	As decisões são tomadas com base em análise, dados e fatos.
Avaliação das atividades de IC	Há uma avaliação da qualidade dos produtos de Inteligência Competitiva.
	Os tomadores de decisão são entrevistados para verificar se os produtos de inteligência produzidos para eles satisfizeram suas necessidades.
	Existem questionamentos críticos e periódicos sobre os desempenhos das atividades de Inteligência Competitiva e informações geradas.
	As avaliações sobre o desempenho das atividades de IC levam em conta indicadores qualitativos ou quantitativos.
	As avaliações das atividades de IC geram mudanças nas práticas de planejamento, coleta, análise e disseminação das informações.

Fonte: Elaborado com base em Panizzon (2010).

A tabulação dos dados obtidos pelos questionários foi transcrita, utilizando-se de planilhas do Microsoft Office Excel e a análise de dados feita a partir de estatística descritiva.

4. DISCUSSÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Essa sessão apresentará os resultados provenientes da pesquisa através da discussão e análise dos mesmos. Primeiramente, será apresentada a caracterização e o contexto da IC nas empresas pesquisadas, na sequência, as práticas das atividades de IC nas empresas supermercadistas de Queimadas e, por fim, as práticas de IC no contexto geral.

4.1. Caracterização e contexto da IC nas empresas pesquisadas

A amostra final manteve-se em 3 empresas de porte semelhante, sendo 2 de pequeno e 1 de médio porte, todas no setor supermercadista e com mais de 20 anos de fundação.

A respeito da concorrência, todas as empresas concordam que possuem um alto nível de concorrência, isso acontece devido o setor oportunizar que empresas de todos os portes possam entrar no mercado, por isso existem muitos mercadinhos na cidade que acabam suprimindo de certa forma, boa parte das necessidades dos clientes. Sofrem, também, com a concorrência das cidades circunvizinhas, apesar de Queimadas ter como ponto forte uma excelente influência em relação ao comércio da região, mesmo desta forma sofre com a concorrência da principal cidade da região, Campina Grande.

Mesmo com o alto nível de competição, as empresas estudadas praticam pouca formação de parcerias, alianças ou cooperação, as Empresas I e III possuem um grau maior de parceria devido ao vínculo com uma rede de supermercados, sendo que a Empresa I declara praticar muito parceria/aliança/cooperação, enquanto que a Empresa III, da mesma rede, declara praticar razoavelmente e a Empresa II, independente, pratica pouco.

A respeito do contexto da IC nos supermercados de Queimadas em estudo é possível perceber através dos dados coletados e dispostos na Tabela 2.

Tabela 2: Contexto da IC em empresas supermercadistas de Queimadas

Variáveis	Empresa I	Empresa II	Empresa III
INFLUÊNCIA DA CULTURA DA EMPRESA NA IC			
Agilidade em detectar mudanças no ramo de atividade	5	3	4
Atenção às informações internas	4	4	4
Preocupação em entender os planos e intenções dos competidores e dos stakeholders	4	4	4
Incentivo ao compartilhamento de informações e funcionários conscientes da importância	2	1	2
IC como atividade necessária a competitividade do negócio	3	2	2
INFLUÊNCIA DA ALTA DIREÇÃO DA EMPRESA NA IC			
Compreende o que é IC	3	1	3
Fornecer suporte para a atividade de IC	1	1	1
Usa os resultados de IC no seu planejamento estratégico e na tomada de decisão	4	2	3
Quer ver um processo de IC implementado	2	1	1
Desempenha um papel decisivo na comunicação das atividades de IC	5	5	5
Apresenta uma atuação efetiva com relação às atividades de IC	3	1	2
Assumiu um compromisso para o sucesso das atividades de IC	2	1	1
INFRAESTRUTURA DA EMPRESA NA IC			
As atividades de IC ocorrem de forma sistemática sob responsabilidade de especialistas	1	1	1
Dispõe de sistema organizado de fontes de informações	1	1	1
Dispõe de uma estrutura formal, com pessoal e recursos/orçamento dedicados que sistematiza as atividades de IC	1	1	1
Tem canais convenientes para os funcionários reportarem suas observações e informações	1	1	1
As pessoas responsáveis pela busca de informações comunicam-se diretamente com a alta-direção da empresa	5	3	5
ENVOLVIMENTO DOS FUNCIONÁRIOS NAS ATIVIDADES DE IC			
A maioria dos funcionários compreende o que é Inteligência Competitiva	1	1	1
Tem incentivos e reconhecimentos para encorajar os funcionários a reportar e compartilhar observações e informações do mercado	3	2	2
As necessidades de informação são comunicadas aos nossos funcionários	1	2	1
Os funcionários participam de seminários e treinamentos de Inteligência Competitiva	1	1	1
Os funcionários reportam informação sobre nossos competidores de mercado para os tomadores de decisão	3	3	3
*Cada variável teve pontuação variando de 1 a 5, em que 1 = discordo totalmente e 5 = concordo totalmente.			

Fonte: Dados da pesquisa

Em relação à influência da cultura na Inteligência Competitiva, a Empresa I acredita conseguir detectar mudanças no ramo de atividade de imediato, visto que respondeu nota máxima para esse questionamento. Está atenta as informações internas, bem como preocupa-se em atender as intenções dos seus stakeholders e competidores, tendo em vista que respondeu 4 para essas questões. Já em relação ao incentivo do compartilhamento de informações, a empresa pontuou como 2, nos mostrando que discorda parcialmente nesse ponto. E acredita ser relevante a IC como atividade competitiva de negócio.

No que se refere ao conhecimento sobre IC, a Empresa I é neutra, já que respondeu 3 para esse questionamento pertinente a influência da alta direção na IC. Não fornece suporte para atividade de IC, é neutra quanto a utilização dos resultados adquiridos com a IC no seu planejamento estratégico e na tomada de decisão. Possui pouco interesse em implementar um processo, mas possui papel decisivo na comunicação da atividade de IC e é neutra quanto a atuação da alta direção, bem como pouco compromisso neste aspecto.

A Empresa I não possui especialistas para as atividades de IC, estrutura formal, canais convenientes para os funcionários reportarem observações ou de um sistema organizado de fontes de informação, todavia as pessoas responsáveis pela busca de informações comunicam-se diretamente com a alta direção. Os funcionários não possuem nenhum conhecimento sobre IC, a empresa incentiva os funcionários a compartilhar informações, porém não são comunicadas as necessidades de informações e os funcionários não participam de seminários sobre IC, contudo reportam informações sobre os competidores aos tomadores de decisão.

A empresa II, por sua vez é neutra quanto a ser ágil para detectar as mudanças do meio, presta atenção nas mudanças internas, preocupa-se em entender os planos e intenções dos concorrentes, bem como dos stakeholders. É inexistente o incentivo ao compartilhamento de informações e não considera a IC atividade necessária à competitividade. A alta direção não compreende o que é Inteligência Competitiva, por tanto também não oferece suporte para

essa atividade, assim como, é quase inexistente a utilização de produtos da IC no seu planejamento estratégico e tomada de decisão e não possui interesse em implantar um processo de IC. No entanto, a alta direção possui papel decisivo na comunicação das atividades de IC, ainda que não apresente atuação efetiva nessas atividades e não tenha assumido compromisso com o sucesso das mesmas.

As atividades de IC não ocorrem sob a responsabilidade de especialistas, nem possuem um sistema organizado de fontes de informações, estrutura formal dedicada a sistematizar as atividades de IC ou ainda canais convenientes para os funcionários reportarem suas observações, mas as pessoas responsáveis pela busca de informações comunicam-se diretamente a alta-direção. Os funcionários não sabem do que se trata IC, são quase nulos os incentivos para os funcionários compartilharem observações sobre o mercado, bem como a comunicação da necessidade de informação. Os funcionários não participam de seminários ou treinamentos sobre o tema, no entanto os funcionários passam informações dos competidores para os tomadores de decisão.

No caso da Empresa III, considera ser ágil em detectar as mudanças, tem atenção sobre as informações internas, preocupação em entender tanto as intenções dos competidores quanto dos *stakeholders*. Porém não existe incentivo ao compartilhamento de informações e a empresa não considera a IC como atividade necessária para a competitividade do negócio. É neutra a respeito da compreensão do que é Inteligência Competitiva, mas não oferece suporte para as atividades. Apresenta neutralidade quanto à utilização dos resultados de IC na sua estratégia e tomada de decisão, contudo não tem interesse em ver um processo desse implementado. Apresenta papel decisivo na comunicação das atividades de IC, porém não apresenta atuação efetiva nem compromisso com essas atividades.

As atividades de IC não estão sob os cuidados de especialistas, de um sistema integrado organizado de fontes de informações ou de estrutura formal de sistematização das

atividades de IC, tampouco canais convenientes para os funcionários repostarem suas observações e informações. Apesar disso as pessoas responsáveis pela busca de informações comunicam-se diretamente a alta direção.

A maioria dos funcionários não compreende o que é Inteligência Competitiva. Os incentivos e reconhecimentos para encorajar os funcionários a reportar e compartilhar observações e informações de mercado é quase nulo, não são comunicadas aos funcionários as necessidades de informação e não participam de seminários e treinamentos de IC. Os funcionários são neutros no quesito de reportarem informação sobre competidores de mercado para os tomadores de decisão.

Para uma compreensão geral, a Tabela 3 mostra o contexto de IC nas empresas em cada dimensão.

Tabela 3: Média de cada dimensão de acordo com o contexto de IC nas empresas

DIMENSÃO	EMPRESA I	EMPRESA II	EMPRESA III
Influência da cultura da empresa na IC	4	3	3
Influência da alta direção na IC	3	2	2
Infraestrutura na IC	2	1	2
Envolvimento dos funcionários nas atividades de IC	2	2	2

*Cada variável teve pontuação variando de 1 a 5, em que 1 = discordo totalmente e 5 = concordo totalmente.

Fonte: Dados da pesquisa

Em termos de influência da cultura da empresa na IC a Empresa I possui um maior alcance, com 4, as Empresas II e III influenciam em 3, assim é possível entender, conforme o que foi questionado a direção, que as empresas preocupam-se com as atividades e comportamento interno, bem como externamente. Quanto à influência da alta direção na IC, temos 3, 2, e 2 para Empresa I, II e III, respectivamente, desta forma, percebe-se que as empresas apresentam pouca influência da alta direção na IC, tendo em vista, o pouco ou nenhum conhecimento a respeito de IC, por tanto, precário incentivo as práticas de IC para a organização embora valorizem práticas de IC como importantes para a empresa.

No que diz respeito à infraestrutura na IC os resultados são 2 para a Empresa I, 1 para a Empresa II e 2 para a Empresa III, percebe-se com isso que o setor possui pouca ou nenhuma estrutura de suporte a IC, seja para criação de um grupo, área ou pessoa responsável pelas atividades ou para softwares para facilitar esses processos, igualmente para busca de informação interna. Em relação ao envolvimento dos funcionários nas atividades de IC, temos que as Empresas I, II e II avaliaram como 2, assim entende-se que os funcionários não compreendem o que é Inteligência Competitiva e que é inexistente o incentivo para que possam se especializar na área, assim como os canais de comunicação para passar informações são escassos.

Em relação ao contexto da Empresa I o que mais influência às práticas de IC ainda que de maneira informal, é a cultura da empresa, seguido da alta direção e por fim infraestrutura e envolvimento dos funcionários. Isso porque a alta direção acredita ser válido para a organização que algumas atividades de IC sejam realizadas, porém pouco se conhece a respeito e por isso utiliza de forma aleatória e despreocupada das informações de mercado que poderiam ser tratadas estrategicamente.

Assim como na Empresa I, a Empresa II tem como aspecto mais relevante no contexto de IC, a cultura da empresa, entretanto com menos impacto, seguido de alta direção e envolvimento dos funcionários, isso acontece por a empresa ser menor e obter uma maior proximidade entre a direção e os funcionários, para finalizar a inexistência de infraestrutura para implantação de IC, ou aspectos relacionados.

Assim como as demais empresas, a Empresa III também possui a cultura como a principal influência na IC, porém no mesmo nível que a Empresa II. As outras dimensões restantes apresentaram o mesmo grau, constatando pouca relevância nos aspectos relacionados à IC.

4.2. Práticas das atividades de IC em empresas supermercadistas de Queimadas

Buscando identificar as atividades de IC nas empresas da cidade de Queimadas, foi feito a média das respostas obtidas no instrumento de pesquisa e para cada etapa de IC foi elaborado uma tabela para melhor entendimento do que está sendo apresentado.

Tabela 4: Planejamento

Variável	Empresa I	Empresa II	Empresa III
As necessidades de informação estratégica são identificadas em reuniões com a alta direção.	4	2	4
A empresa treina/prepara os nossos funcionários antes deles participarem de eventos, feiras convenções sobre quais informações eles deverão procurar.	1	1	1
Os projetos/atividades de busca de informações são gerados em função da demanda de clientes internos.	2	1	1
As informações e fontes a serem consultadas são definidas a partir dos temas de interesse estratégico.	4	4	3
*Cada variável teve pontuação variando de 1 a 5, em que 1 = discordo totalmente e 5 = concordo totalmente.			

Fonte: Dados da pesquisa

No que diz respeito à inteligência competitiva, conforme Tabela 4, o planejamento é a etapa principal, pois é o momento em que o tipo de informação a ser buscada é identificada. Neste aspecto foram questionados assuntos como previsibilidade das informações a serem coletadas e discutidas em reuniões da alta direção, preparação dos funcionários antes de participarem de eventos para uma melhor busca de informações. Em relação às necessidades de informação estratégica para as Empresas I e III são identificadas em reuniões com a alta direção, já na Empresa II isso não acontece. Quanto a treinar ou preparar os funcionários antes de participarem de eventos, sobre as informações que deverão buscar é inexistente nas três empresas, como também, os projetos ou atividades de busca de informações não são geradas levando em conta as necessidades dos clientes internos. Contudo, nas três empresas, as informações e fontes a serem consultadas são definidas a partir de temas de interesse estratégico.

A falta de planejamento pode ocasionar uma desordenada coleta de informações, pois não saberá qual informação deverá ser buscada ou qual setor da empresa está necessitando. Por sua vez, se o planejamento ocorrer de forma adequada, começando com a necessidade de cada setor e da empresa como um todo e direcionando para o que será coletado, todas as outras etapas tentem a acontecer mais facilmente e estrategicamente.

Tabela 5: Coleta

Variável	Empresa I	Empresa II	Empresa III
Coleta-se informações estratégicas por meio de uma rede de relacionamentos que construímos para este fim.	4	4	4
Reúnem-se com os clientes pelo menos uma vez ao ano para coletar as informações que sejam estratégicas para a organização.	1	1	1
A empresa coleta informações macroeconômicas gerais e relativas a tendências sociais gerais, que afetar o negócio.	4	3	4
A empresa mantém relações com empresas ou pessoas formadoras de opinião em nosso mercado para coletar informações sobre tendências.	4	2	4
*Cada variável teve pontuação variando de 1 a 5, em que 1 = discordo totalmente e 5 = concordo totalmente.			

Fonte: Dados da pesquisa

A fase de coleta, como mostra a Tabela 5, por sua vez tem a função de buscar nas melhores fontes as melhores informações que darão suporte a tomada de decisão. Dentro desta dimensão foram questionados aspectos relacionados ao modo de coleta de informações e as redes de relacionamento feitas para este fim. Nas três empresas, existe a coleta de informações estratégicas por meio de uma rede de relacionamentos construída para este fim, mas nenhuma delas reúnem-se com os clientes para coletar informações que sejam estratégicas para a organização. As três empresas coletam informações macro econômicas gerais e relativas a tendências econômicas gerais que podem afetar o negócio, sendo que as Empresas I e III num nível maior que as Empresa II. No que diz respeito às relações com empresas ou pessoas formadoras de opinião no mercado em que estão inseridas para coletar informações sobre tendências, as Empresas I e III costumam ter esse comportamento, enquanto que a Empresa II não mantém esse relacionamento.

É importante entender que a coleta mal realizada, através de fontes erradas e métodos ineficientes, podem ocasionar em informações equivocadas ou supérfluas, e todo o trabalho despendido a fim de adquirir a melhor informação será inútil. Porém se o contrário ocorrer, através das atividades corretas, fontes confiáveis e o direcionamento ideal, a qualidade da informação coletada será satisfatória para a formação da decisão a ser tomada.

Tabela 6: Análise

Variável	Empresa I	Empresa II	Empresa III
Média	1	1	1
As informações que são obtidas passam por análise de pessoas especialistas no assunto tratado antes de ser utilizada no processo decisório.	1	1	1
As informações analisadas são embasadas por técnicas de análise quantitativa ou qualitativa.	1	1	1
As avaliações de informações da empresa são pautadas por recomendações, ou informam qual o significado/impacto daquela informação para a organização.	1	1	1
A empresa usa modelos básicos de análise.	3	1	2

*Cada variável teve pontuação variando de 1 a 5, em que 1 = discordo totalmente e 5 = concordo totalmente.

Fonte: Dados da pesquisa

Este é o momento em que a inteligência propriamente dita é formada, a informação é tratada e analisada para que se transforme em matéria para a tomada de decisão. Neste sentido questionou-se aspectos como pessoas e métodos especializados para o tratamento dessas informações. De acordo com a Tabela 6, todas as empresas não apresentaram nenhuma ação voltada para esta dimensão. As informações obtidas não passam por análise de pessoas especialistas no assunto antes de serem utilizadas no processo decisório, tampouco as informações são embasadas em técnicas de análise quantitativa ou qualitativa. É inexistente avaliações de informações pautadas por recomendações ou informação do significado do impacto para a organização.

Para que a informação coletada seja transformada em inteligência é necessário que tenha a disposição ferramentas e pessoas especializadas para o tratamento adequado do que foi encontrado, caso contrário à informação não terá valor e mesmo que seja a adequada para a empresa, não se entenderá ao certo como e onde deve ser utilizada. Mas se análise for feita da melhor maneira, toda a informação coletada e filtrada servirá como base para a tomada de decisão e, conseqüentemente, como uma vantagem competitiva em meio a um setor que sofre tanto com esse fator.

Tabela 7: Disseminação

Variável	Empresa I	Empresa II	Empresa III
Divulga-se as informações estratégicas para os colaboradores dos setores aos quais as informações dizem respeito.	5	4	5
As informações estratégicas são disseminadas numa variedade de maneiras.	3	2	3
Informações analisadas sobre o mercado são amplamente disseminadas na empresa.	1	1	1
São feitas reuniões periódicas para apresentar e discutir tendências e desenvolvimento do mercado, com base em informações estratégicas.	4	4	3

*Cada variável teve pontuação variando de 1 a 5, em que 1 = discordo totalmente e 5 = concordo totalmente.

Fonte: Dados da pesquisa

Este é o momento em que as informações analisadas devem ser transmitidas as pessoas/setores de interesse. Foi questionado as empresas em que grau é passado aos colaboradores informações estratégicas, a existência de veículos de informação voltados para

assuntos estratégicos conforme o interesse da empresa e dos departamentos. Conforme a Tabela 7, as três empresas são neutras a respeito da divulgação das informações estratégicas para os colaboradores aos quais é de interesse. Nas empresas I e III, são neutras quanto às informações estratégicas serem divulgadas de diferentes maneiras, já na Empresa II isso quase não acontece. As informações analisadas sobre o mercado não são amplamente disseminadas em nenhuma das três empresas. São feitas reuniões periódicas para apresentar e discutir tendências e desenvolvimento do mercado, com base em informações estratégicas nas Empresas I e II, já a Empresa III é neutra.

Nada adianta que todas as outras etapas sejam bem realizadas se a informação não for passada para as pessoas de interesse de forma conturbada, pois pode colocar a perder todo o processo feito anteriormente. Se as pessoas certas tiverem a disposição à informação passada assim como ela é, será canalizada em ação para ser mais competitiva.

Tabela 8: Integração entre IC e processo decisório

Variável	Empresa I	Empresa II	Empresa III
Os gestores costumam decidir orientando-se pelas análises geradas pelas atividades de Inteligência Competitiva.	3	1	2
Os relatórios de IC servem de insumos para os processos de planejamento.	3	2	3
As informações obtidas no ambiente de negócios são utilizadas para fomentar a inovação.	2	1	2
As decisões são tomadas com base em análise, dados e fatos.	4	2	3
*Cada variável teve pontuação variando de 1 a 5, em que 1 = discordo totalmente e 5 = concordo totalmente.			

Fonte: Dados da pesquisa

A integração entre inteligência e o processo decisório busca entender essa relação dentro das empresas estudadas, desta maneira foram questionados o grau de envolvimento da IC na decisão a ser tomada, as informações coletas na IC serviriam de insumos para a estratégia, as decisões tomadas seriam baseadas em dados e fatos. Na Empresa I, conforme a Tabela 8, os gestores são neutros quanto a decidir orientando-se pelas atividades de IC, na Empresa II isso é inexistente e na Empresa III também é quase nulo.

As Empresas I e III são neutras quanto aos relatórios de IC serem utilizados como insumos para os processos de planejamento, já na Empresa II isso quase não existe. As informações obtidas no ambiente de negócios não são utilizadas para fomentar a inovação em nenhuma das três empresas.

Para a Empresa I as decisões são tomadas com base em análise, dados e fatos, já a Empresa II não leva isso em consideração e a Empresa III é neutra.

Caso não haja essa integração, todo o processo anterior será em vão, afinal a função da IC não é meramente passar informações acerca do mercado, mas conduzir essas informações em forma de inteligência para que alta direção tenha um posicionamento mais eficaz na tomada decisão.

Tabela 9: Avaliação das atividades de IC

Variável	Empresa I	Empresa II	Empresa III
Há uma avaliação da qualidade dos produtos de Inteligência Competitiva.	1	1	1
Os tomadores de decisão são entrevistados para verificar se os produtos de inteligência produzidos para eles satisfizeram suas necessidades.	1	1	1
As avaliações sobre o desempenho das atividades de IC levam em conta indicadores qualitativos ou quantitativos.	1	1	1
As avaliações das atividades de IC geram mudanças nas práticas de planejamento, coleta, análise e disseminação das informações.	1	1	1
*Cada variável teve pontuação variando de 1 a 5, em que 1 = discordo totalmente e 5 = concordo totalmente.			

Fonte: Dados da pesquisa

A avaliação das atividades de IC tem como objetivo identificar se as empresas possuem uma manutenção dos instrumentos utilizados no planejamento, coleta, análise e disseminação da informação. Por tanto, foram questionados acerca da qualidade desses instrumentos, se eles traziam as informações que o setor interessado necessitava e as avaliações realizadas geravam mudanças em alguma dos processos anteriores.

Assim, de acordo com a Tabela 9, foi obtido como resposta, que nenhuma das empresas possui práticas de melhoramentos às atividades ou ferramentas utilizadas na busca e obtenção de informação. Não há avaliação da qualidade dos produtos de IC, os tomadores de decisão não são entrevistados para verificar se os produtos de Inteligência produzidos satisfazem suas necessidades, as avaliações sobre o desempenho das atividades de IC não levam em conta indicadores qualitativos e quantitativos ou geram mudanças nas práticas de planejamento, coleta, análise e disseminação de informações.

É fundamental que os métodos utilizados da implantação e utilização da IC sejam revistos, avaliados e melhorados, identificando a qualidade e a satisfação com a informação adquirida por todos os envolvidos nesse processo. Caso essa avaliação não ocorra, as informações podem chegar defasadas e nos lugares que não é de interesse.

4.3. Práticas de IC no contexto geral

Sabe-se que as práticas de IC seguem uma sequência, para que a outra etapa seja realizada a anterior precisa ser finalizada, pois é totalmente interligada e dependente. Buscando entender como o setor de supermercados de Queimadas se encontra em termos de práticas das etapas de IC, a Tabela 10 traz a média para cada dimensão no setor estudado.

Tabela 10: Práticas de IC em empresas supermercadistas de Queimadas

DIMENSÃO	MÉDIA			
	EMPRESA I	EMPRESA II	EMPRESA III	TOTAL
Planejamento	2	3	2	2
Coleta	3	2	3	3
Análise	1	1	1	1
Disseminação	3	3	3	3
Integração entre IC e Processo decisório	3	2	3	3
Avaliação das atividades de IC	1	1	1	1

Fonte: Dados da pesquisa

Conforme mostra a Tabela 10, foi possível chegar ao resultado em relação a planejamento que a Empresa I tem uma média de respostas para este aspecto em 3, ou seja, considera que nos fatores questionados é neutra quanto ao planejamento voltado a busca de informações estratégicas, enquanto que as Empresas II e III obtiveram uma média de 2, assim verifica-se que possui poucas características em termos de planejamento.

As Empresas I e III apresentaram uma média de 3, sendo desta maneira consideradas como neutras, enquanto que a Empresa II, possui uma média de 2, com poucas características para a coleta de informações.

Foi obtido de todas as empresas analisadas a mesma média de respostas, 3, indicando a disseminação como neutra, de modo que as informações não são passadas aos colaboradores.

As Empresas I e III apresentaram uma média 3, sendo neutras no que diz respeito a dimensão analisada e a Empresa II apresentou uma média de 2, tendo assim, pouca relação entre a inteligência e a tomada de decisão.

Como pode ser percebido as empresas apresentam uma média geral para planejamento igual a 2, indicando que as atividades relacionadas a este aspecto são pouco exploradas, então pode-se concluir que a busca por informação é feita aleatoriamente sem haver um plano estruturado para alcançar a melhor informação e assim dar suporte a tomada de decisão de forma estratégica e estruturada.

A coleta, para as empresas, segue com média 3, ou seja, neutralidade para essa dimensão. O que acontece é que as empresas não possuem instrumentos adequados, nem procedimentos especializados para a realização dessa etapa, então acontece conforme as informações chegam ao tomador de decisão de forma aleatória e pouco estruturada.

A análise, depois do planejamento, se torna a etapa mais importante, apresenta uma média para o setor de 1, isso quer dizer que não existe nenhum método de tratamento da informação que é coletada, desta maneira não existe um filtro do que é útil e para quem será útil.

Quanto a disseminação as empresas apresentam uma média de 3, indicando que são neutras quanto a divulgação da informação coletada como razoável, isso acontece devido as decisões estarem muito concentradas com a alta direção e por serem eles mesmos quem coletam as informações não sentem a necessidade de transferir para outros setores o que foi adquirido.

Em relação à interação entre inteligência e processo decisório, apresenta uma média de 3, sendo assim um aspecto neutro para as empresas. É simples entender o motivo deste resultado pelas etapas anteriores, como foi relatado anteriormente, não é possível que uma etapa aconteça sem a finalização da outra, por tanto, não é possível a interação entre esses dois aspectos se pouco existe uma formação de Inteligência adequada.

Por fim, a avaliação das atividades de IC apresentam a média igual a 1, ou seja, é inexistente qualquer ação voltada para o melhoramento das atividades de inteligência. Isso acontece devido às empresas não possuírem de fato ferramentas ou ação bem estruturada para alcançar a melhor informação, de forma a transformá-la em estratégia e servir para a tomada de decisão adequada para a situação que as empresas enfrentam no momento.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho objetivou identificar a existência de práticas dos princípios de Inteligência Competitiva nos supermercados da cidade de Queimadas, PB. A rigor, a intenção da pesquisa emergiu a partir da necessidade de verificar este tipo de estratégia em empresas de menor porte. Através da abordagem utilizada, foi possível identificar as fases que são necessárias num sistema de inteligência competitiva, através da análise de vários autores sobre o tema, foram identificadas as fases de IC como sendo o Planejamento e Foco, Coleta, Análise e Disseminação. Durante a pesquisa foi realizada uma etapa quantitativa para avaliação do modelo. Utilizando um instrumento validado por Panizzon (2010), foi realizada a pesquisa em 3 empresas.

Foi possível perceber que os supermercados de Queimadas, possuem pouco conhecimento das práticas de IC e principalmente, pouco as realizam mesmo que informalmente.

Os supermercados sofrem muito com a concorrência, devido às características que apresentam, mesmo assim, as empresas não se preocupam em estruturar ferramentas para se aprofundar no mercado e ficar à frente dos concorrentes. As Empresas I e II são da mesma rede de supermercados, possuem acesso a informações do mercado regional através desse meio, causando de certa forma um comodismo para desenvolver ações mais estratégicas a fim de obter informações mais detalhadas e voltadas para o seu objetivo. Enquanto que a Empresa II não participa de nenhuma rede e suas informações são advindas na maioria das vezes através de conversas informais com outros empresários do mesmo porte e segmento.

Percebe-se, quando não se tem uma intenção de implantação dos métodos de IC, as informações são conseguidas aleatoriamente e não direcionadas para a tomada de decisão.

Não existe um planejamento adequado, a coleta é feita de forma despreziosa, a análise é inexistente e a informação é concentrada em grande parte na alta direção.

Características diferentes foram observadas entre as empresas que fazem parte de uma mesma rede e a outra que é independente, as primeiras são mais fechadas e tendem a trocar informações apenas entre si, enquanto que a outra se mostrou muito aberta à troca de informações entre as de menor porte.

Estes resultados demonstram que o objetivo deste estudo, assim como os objetivos específicos foram alcançados ao identificar as práticas de IC utilizadas pelas empresas analisadas.

Como recomendação para estudos futuros podemos citar a realização da pesquisa em um grupo de empresas com diferentes níveis de desenvolvimento de IC, para verificar as diferenças do desenvolvimento de IC. Neste sentido, o aumento da abrangência da pesquisa pode auxiliar na validação da aplicação de um sistema de IC em empresas de diferentes portes.

Com o estudo foi possível despertar nas empresas pesquisadas um olhar mais atento para assuntos relacionados à IC e a possibilidade de implantação de práticas mais voltadas para a transformação da informação em inteligência. Esta por tanto, foi a principal contribuição do estudo.

Como limitação do estudo, pode-se mencionar o tamanho da amostra, o que impossibilitou a generalização dos resultados para a cidade, limitando-se aos casos estudados.

REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, M. P. C. **Análise da evolução do setor supermercadista brasileiro: uma visão estratégica.** Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Economia e Finanças IBEMEC, Rio de Janeiro, dez. 2007. Disponível em: <http://livros01.livrosgratis.com.br/cp101028.pdf>. Acesso em: 27 fev. 2015.

AMARAL, R. M. **Desenvolvimento e aplicação de um método para o mapeamento de competências em Inteligência Competitiva.** Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de São Carlos. São Carlos, 2006. Disponível em: http://www.bdtd.ufscar.br/htdocs/tedeSimplificado/tde_arquivos/1/TDE-2006-03-21T081221Z-914/Publico/832.pdf. Acesso em: 23 fev. 2015.

Associação Brasileira de Supermercados (ABRAS). **O grande mercado das pequenas empresas.** Revista Super Hiper, jun. 2013. Disponível em: <http://www.abras.com.br/superhiper/superhiper/ultima-edicao/materia-de-capa/?materia=7990>>. Acesso em: 09 mar. 2015.

_____, Economia e pesquisa, 2014. Disponível em: <http://www.abrasnet.com.br/economia-e-pesquisa/>. Acesso em: 27 jun. 2015

Associação Brasileira dos Analistas de Inteligência Competitiva (ABRAIC). **História da IC no Brasil.** Disponível em: <http://abraic.org.br/inf.php?idAtual=1&idTela=5>. Acesso em 27 nov. 2014.

AZEVEDO, A. W.; SANTANA, J. A. **Inteligência competitiva no cenário da web 2.0: um estudo do monitoramento da informação no contexto organizacional.** Florianópolis: Navus, Revista de Gestão e Tecnologia, v. 4, n. 2, p. 105-114, jul./dez. 2014. Disponível em: <http://navus.sc.senac.br/index.php/navus/article/view/191>. Acesso em: 18 dez. 2014.

BALESTRIN, Alsones. **Inteligência Competitiva nas organizações.** ABRAIC, 2001. Disponível em: http://www.abraic.org.br/v2/artigos_detalhe.asp?c=793. Acesso em: 18 dez. 2014.

Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES). **Comércio varejista: supermercados.** Rio de Janeiro, nov. 1996. Disponível em: http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/relato/supmerca.pdf. Acesso em: 27 nov. 2014.

BRENNAND, E. J. G.; MEDEIROS, J. W. M.; FIGUEIREDO, M. A. C. **Metodologia científica na educação à distância**. João Pessoa: Editora Universitária da UFPB, 2012.

COGO, Rogério. **Estratégias de marketing no setor supermercadista: um estudo exploratório em supermercados de municípios do Mato Grosso do Sul**. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) – Universidade Metodista de Piracicaba (UNIMEP). Santa Bárbara D'Oeste, 2005. Disponível em: https://www.unimep.br/phpg/bibdig/pdfs/docs/28112012_220833_rogerio_cogo.pdf. Acesso em: 27 fev. 2015.

FERNANDEZ, M. J.; LANA, R. A. **Inteligência Competitiva: uma nova ferramenta para o empreendedorismo**. RACE, Unoesc, v.7, n.2, p. 149-166, jul./ago. 2008. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/37657/inteligencia-competitiva--uma-nova-ferramenta-para-o-empendedorismo/i/pt-br>>. Acesso em: 18 dez. 2014.

FERREIRA, M. A. M.; VENÂNCIO, M. M.; ABRANTES, L. A. **Análise da eficiência do setor de supermercados no Brasil**. Ribeirão Preto: Economia Aplicada, v.13, n. 2, 2009, p. 333-347. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-80502009000200007. Acesso em: 27 nov. 2014.

IRINEU, M. A. S. **Proposta de estrutura de um núcleo de Inteligência Competitiva em ambiente de incubação de empresa**. Dissertação (Mestrado em Tecnologia) – Centro Federal de Educação Tecnológica Celso Suckow da Fonseca (CEFET). Rio de Janeiro, 2011.

LEOPOLDO, R. F. **Associação da integridade e da acionabilidade na geração dos produtos de inteligência competitiva**. Dissertação (Mestrado em Administração) – Centro Universitário (UNA). Belo Horizonte, 2013. Disponível em: <http://www.mestradoemadm.com.br/wp-content/uploads/2014/09/Ricardo-de-Faria-Leopoldo.pdf>. Acesso em: 18 dez. 2014.

LOPES, A. C. P. **Queimadas: seu povo, sua terra**. 4. ed. Queimadas: Cópias e Papéis, 2010.

MARCO, S. A. **Inteligência Competitiva: definições e contextualização**. Campinas: Transinformação, v.11, n.2, mai./ago. 1999. Disponível em: <<http://periodicos.puc-campinas.edu.br/seer/index.php/transinfo/article/viewFile/1553/1526>>. Acesso em: 15 dez. 2014.

PANIZZON, M. **Envolvimento da alta direção e Inteligência Competitiva: Uma análise sobre suas relações em organizações de médio e grande porte da Serra Gaúcha – Brasil**. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade de Caxias do Sul. Caxias do Sul, set. 2010. Disponível em: <https://repositorio.ucs.br/xmlui/handle/11338/520>. Acesso em: 16 jun. 2015.

ROTHER, R. G. **Processo para recuperar produtos de inteligência competitiva A partir da memória organizacional: proposta de uma Taxonomia para o sistema *mindpuzzle***. Dissertação (Mestrado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) – Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2009. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/93413>. Acesso em: 18 dez. 2014.

SANTOS, D. F. et al. **Panorama do nível aplicação da inteligência competitiva em empresas do segmento da construção civil**. Curitiba: ENEGEP, out. 2014. Disponível em: http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2014_TN_STO_202_144_24946.pdf. Acesso em: 15 jun. 2015.

SIERRA, J. C. V.; RODRIGUES, L. C. **Maturidade organizacional em Inteligência Competitiva: Caso de uma instituição financeira brasileira**. Rio de Janeiro: Encontro da Anpad, set. 2011. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/ADI2064.pdf>. Acesso em: 26 jun. 2015.

TZU, Sun. **A arte da guerra**. Tradução: Neury Lima. São Paulo: Hunter Books, 2011.

VALENTIM, M. L. P et al. **O processo de Inteligência Competitiva em Organizações**. Rio de Janeiro: DataGramaZero, Revista de Ciência da Informação, v.04, n.3, jun. 2003. Disponível em: <http://www.dgz.org.br/jun03/Art_03.htm>. Acesso em: 27 nov. 2014.

VIEIRA, D. V. **O processo de inteligência Competitiva: uma avaliação da sua utilização nas empresas exportadoras cearenses**. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade de Fortaleza. Fortaleza, 2005. Disponível em: http://bdtd.ibict.br/vufind/Record/UFOR_acaa9f0a886e13bdcbf272ac8ffb91b4. Acesso em: 19 nov. 2014.

ANEXO A – QUESTIONÁRIO



UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE UNIDADE ACADÊMICA DE ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE

Presado(a) Senhor(a),

Esta pesquisa de **graduação em Administração da Universidade Federal de Campina Grande** tem com objetivo verificar a existência de práticas do princípio de inteligência competitiva nos supermercados da cidade de Queimadas, PB. A Inteligência Competitiva (IC) constitui-se num processo sistêmico de captação de informações para um melhor entendimento das forças do ambiente externo e interno, que auxiliam na tomada de decisão da empresa.

Sua empresa faz parte do grupo de empresas que compõem o universo desta pesquisa, motivo pelo qual foi selecionada para participar deste estudo. Neste sentido, o questionário permite que seja feita uma auto avaliação da empresa, assim como uma avaliação do setor. Para isso, é importante que todo o questionário seja respondido, o que deve levar em média 15 minutos.

É assegurado o sigilo e confiabilidade das informações, neste sentido nenhuma das empresas será identificada a qualquer momento do trabalho. Contudo, sua empresa, caso tenha interesse, poderá receber os seus resultados comparando com o setor.

Para maiores dúvidas entrar em contato com o pesquisador pelo email katyelle_cs@hotmail.com.

Agradecemos a atenção.

Katyelle Cardoso Santana
Graduanda em Administração

Raquel Andrade B. Ouriques
Professora de Administração

PERFIL DA EMPRESA RESPONDENTE**1. DADOS DO ENTREVISTADO**

- 1.1. Nome: _____
1.2. Setor: _____
1.3. Cargo: _____
1.4. Tempo de empresa: _____ anos/meses

2. DADOS DA ORGANIZAÇÃO

- 2.1. Tempo de funcionamento: _____
2.2. Número de funcionários: _____
2.3. Estrutura societária: a) S/A b) Ltda c) Cooperativa d) Outros
2.4. Ramo de Atividade: a) Indústria b) Comércio c) Serviço d) Pública

3. Informe em que grau a sua empresa sofre ação da concorrência:

1. Única no mercado
 2. Pouca concorrência
 3. Concorrência razoável
 4. Muita concorrência
 5. Ampla concorrência

4. Informe em que grau a sua empresa pratica parceria/cooperação/aliança com outras empresas:

1. Não pratica
 2. Pratica pouco
 3. Pratica razoavelmente
 4. Pratica muito
 5. Pratica amplamente e até com a concorrência

Competitiva.						
5.Nossos funcionários reportam informação sobre nossos competidores de mercado para os tomadores de decisão.	[]	[]	[]	[]	[]	[]

2ª PARTE DO QUESTIONÁRIO – ATENÇÃO a mudança da escala

Orientações: Responda as afirmações abaixo, assinalando seu grau de concordância o discordância para cada questão. Por favor, se atente apenas as atividades que sua empresa utiliza para coletar, analisar e disseminar informações sobre o ambiente competitivo.	Nunca				Sempre	Sem condições de opinar
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	
E. Sobre o planejamento das atividades de Inteligência Competitiva						
1.Em nossa empresa, as necessidades de informação estratégica são identificadas m reuniões com a alta direção.	[]	[]	[]	[]	[]	[]
2.Nossa empresa treina/prepara os nossos funcionários antes deles participarem de eventos, feiras convenções sobre quais informações eles deverão procurar.	[]	[]	[]	[]	[]	[]
3.Em nossa empresa, os projetos/atividades de busca de informações são gerados em função da demanda de clientes internos.	[]	[]	[]	[]	[]	[]
4.Em nossa empresa, definimos as informações e fontes a serem consultadas a partir dos temas de interesse estratégico.	[]	[]	[]	[]	[]	[]
F. Sobre a coleta de informações						
1.Em nossa empresa coletamos informações estratégicas por meio de uma rede de relacionamentos que construímos para este fim.	[]	[]	[]	[]	[]	[]
2.Nossa empresa mantém uma postura de reciprocidade na troca e informações com redes de relacionamento.	[]	[]	[]	[]	[]	[]
3.Em nossa empresa, utilizamos ferramentas (softwares) para coleta sistemática de informações na internet, de modo a monitorar nossos ambientes de interesse.	[]	[]	[]	[]	[]	[]
4.Em nossa empresa, nos reunimos com os clientes pelo menos uma vez ao ano para coletar as informações que sejam estratégicas para a organização.	[]	[]	[]	[]	[]	[]
5.Nossa empresa coleta literatura científica em informações em bases de patentes.	[]	[]	[]	[]	[]	[]
6.Nossa empresa coleta o máximo de informações possíveis sobre os competidores.	[]	[]	[]	[]	[]	[]
7.Nossa empresa coleta informações por meio de fontes secundárias de informação, tais como internet e revistas.	[]	[]	[]	[]	[]	[]
8.Nossa empresa coleta informações por meio de fontes primárias, tais como em redes de contatos ou pesquisas com clientes.	[]	[]	[]	[]	[]	[]
9.Nossa empresa coleta informações gerais e relativas a tendências sociais gerais, que afetar o negócio.	[]	[]	[]	[]	[]	[]
10.Nossa empresa mantém relações com empresas ou pessoas formadoras de opinião em nosso mercado para coletar informações sobre tendências.	[]	[]	[]	[]	[]	[]
G. Sobre a análise de informações						
1.Em nossa empresa, as informações que obtemos passa por análise de pessoas especialistas no assunto tratado antes de ser utilizada no processo decisório.	[]	[]	[]	[]	[]	[]
2.Em nossa empresa, as informações analisadas são embasadas por técnicas de análise quantitativa ou qualitativa.	[]	[]	[]	[]	[]	[]
3.Nas atividades de planejamento, coleta, análise e disseminação de informações, nesta empresa, a análise é a que tem mais tempo de dedicação e alocação de recursos.	[]	[]	[]	[]	[]	[]
4.As avaliações de informações da empresa são pautadas por recomendações, ou informam qual o significado/impacto daquela informação para a organização.	[]	[]	[]	[]	[]	[]

5.Nossa empresa usa modelos básicos de análise.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.Nós usamos ferramentas de gestão da informação para entender as informações que dispomos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Orientações: Responda as afirmações abaixo, assinalando seu grau de concordância o discordância para cada questão. Por favor, se atente apenas as atividades que sua empresa utiliza para coletar, analisar e disseminar informações sobre o ambiente competitivo.	Nunca				Sempre	Sem condições de opinar
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	
H. Sobre a disseminação das informações analisadas						
1.Em nossa empresa, divulgamos as informações estratégicas para os colaboradores dos setores aos quais as informações dizem respeito.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.Em nossa empresa, as informações estratégicas numa variedade de maneiras.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.Informações analisadas sobre o mercado são amplamente disseminadas nessa empresa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.Em nossa empresa, são feitas reuniões periódicas para apresentar e discutir tendências e desenvolvimento do mercado, com base em informações estratégicas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
I.Sobre integração entre inteligência e processo decisório						
1.Em nossa empresa, os gestores costumam decidir orientando-se pelas análises geradas pelas atividades de Inteligência Competitiva.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.Em nossa empresa, os relatórios de Inteligência Competitiva servem de insumos para os processos de planejamento.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.Em nossa empresa, as informações obtidas no ambiente de negócios são utilizadas para fomentar a inovação.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.Em nossa empresa, as decisões são tomadas com base em análise, dados e fatos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
J. Sobre a avaliação das atividades de inteligência Competitiva						
1.Em nossa empresa, há uma avaliação da qualidade dos nossos produtos de Inteligência Competitiva.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.Os tomadores de decisão são entrevistados para verificar se os produtos de inteligência produzidos para eles satisfizeram suas necessidades.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.Existem questionamentos críticos e periódicos sobre os desempenhos das atividades de Inteligência Competitiva e informações geradas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.As avaliações sobre o desempenhos das atividades de Inteligência Competitiva levam em conta indicadores qualitativos ou quantitativos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.As avaliações das atividades de Inteligência Competitiva geram mudanças nas práticas de planejamento, coleta, análise e disseminação das informações.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Agradecemos pela participação!