



**FUNDAÇÃO EDSON QUEIROZ  
UNIVERSIDADE DE FORTALEZA-UNIFOR**

**DAVID VERNON VIEIRA**

**O PROCESSO DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA – UMA  
AVALIAÇÃO DA SUA UTILIZAÇÃO NAS EMPRESAS  
EXPORTADORAS CEARENSES**

**Fortaleza**

**2005**

# **Livros Grátis**

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.



**FUNDAÇÃO EDSON QUEIROZ  
UNIVERSIDADE DE FORTALEZA–UNIFOR**

**DAVID VERNON VIEIRA**

**O PROCESSO DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA – UMA  
AVALIAÇÃO DA SUA UTILIZAÇÃO NAS EMPRESAS  
EXPORTADORAS CEARENSES**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado em Administração de Empresas da Universidade de Fortaleza, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Francisco Correia de Oliveira

Fortaleza

2005

V658p Vieira, David Vernon.  
O processo de inteligência competitiva : uma avaliação da sua utilização  
nas empresas exportadoras cearenses / David Vernon Vieira. - 2005.  
136f.

Cópia de computador.  
Dissertação (mestrado) – Universidade de Fortaleza, 2005.  
“Orientação : Prof. Francisco Correia de Oliveira.”

1.Inteligência competitiva. 2. Concorrência. 3. Tecnologia da  
informação. 4. Monitoramento ambiental 5. Exportação. I. Título.

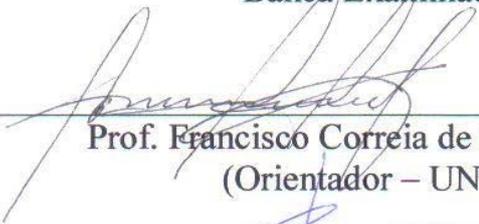
CDU 65.012.2

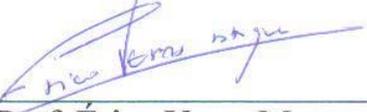
DAVID VERNON VIEIRA

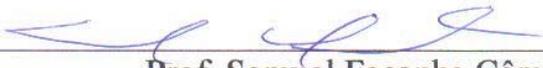
**O PROCESSO DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA – UMA  
AVALIAÇÃO DA SUA UTILIZAÇÃO NAS EMPRESAS  
EXPORTADORAS CEARENSES**

Data de Aprovação: 06-10-2005

Banca Examinadora :

  
\_\_\_\_\_  
Prof. Francisco Correia de Oliveira, Ph. D.  
(Orientador – UNIFOR)

  
\_\_\_\_\_  
Prof. Érico Veras Marques, Dr.  
(Membro – UNIFOR)

  
\_\_\_\_\_  
Prof. Samuel Façanha Câmara, Dr.  
(Membro – UECE)

## AGRADECIMENTOS

Esta dissertação representa a conclusão de uma etapa decisiva na minha formação acadêmica e profissional, indicando um rito de passagem ao enfrentamento de novos desafios que irão consolidar minha maturidade funcional.

Mas nada disso seria possível sem o apoio, incentivo e colaboração efetivos por parte de familiares, professores e amigos. Desse modo, agradeço a todos, que de uma maneira ou de outra me ajudaram nesta jornada. Algumas pessoas, no entanto, valem uma menção especial de agradecimento e, acima de todas, agradeço a Deus que me concedeu três amparos: fé – para crer; coragem – para lutar; e saúde – para viver.

À minha mãe, Terezinha, pelos momentos de conforto, incentivo e dedicação.

Aos professores e colegas da turma IX do Curso de Mestrado em Administração da UNIFOR, por todo o conhecimento transmitido ao longo dos dois anos de estudos e dedicação, para a produção de artigos científicos. Quero destacar os ensinamentos dados pelo Prof. Sérgio Forte sobre produção científica e à orientação e as reflexões proporcionadas pelo Prof. Francisco Correia de Oliveira.

Aos colegas da Bermas que ajudaram na efetivação deste mestrado em especial aos Srs. Giovanni Perazzolo que tanto apoiou e ao Sr. Ildemar Marchi de Almeida que sempre demonstrou confiança no meu trabalho. Aos demais agradeço pela compreensão e contribuição.

Aos colegas da Secretaria de Desenvolvimento Econômico do Ceará e o Ministério do Desenvolvimento Indústria e comércio sem o apoio dessas pessoas não seria possível disponibilizar aqui as informações atualizadas de uma forma rápida e segura.

Ao professor Ph.D. John E. Prescott, por seu apoio e atenção dispensada.

Aos amigos e colegas pelo apoio dado nos momentos difíceis mas que ajudaram a superar todos os obstáculos em especial, Maria Tereza Andrade.

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 serão iguais; aquele que não conhece nem o inimigo e nem a si próprio, será derrotado em todas as batalhas.

**Sun Tzu**

## RESUMO

O momento nacional é marcado pelo desenvolvimento das exportações, o *superávit* da balança comercial é decorrente disso. As empresas que pretendem se internacionalizar carecem de ferramentas que auxiliem na tomada de decisão. A inteligência competitiva (IC) surge então, como um processo que obtem informações através de um monitoramento ambiental (MA) para suprir esta carência. Este trabalho tem o objetivo de avaliar sua utilização pelas organizações exportadoras cearenses (OEC) para saber em que nível encontra-se o processo de IC. A metodologia exploratório-descritiva com um estudo multi-caso composto por três relevantes OEC. As fontes de evidência foram: questionários semi-estruturados, entrevistas, observação direta e documentos externos ou internos às organizações. Seis categorias foram utilizadas na avaliação do nível da sua utilização: o processo de planejamento e avaliação da IC, a coleta, a análise e comunicação das informações, questões culturais de IC, o processo da IC e o contexto da organização. Os resultados indicam que a IC nas OEC já é uma realidade, mas em um estágio informal, ainda que um processo de criação de um modelo formalizado esteja surgindo, aqui descrito nos estudos de caso.

**PALAVRAS-CHAVE:** Inteligência Competitiva – Internacionalização – Monitoramento Ambiental – Cenários – Exportação – Competição.

## ABSTRACT

The national moment is marked by the exportation development and the trade balance superavit is due to that. The companies that intend to internationalize lack tools to help in the decision support. The competitive intelligence (CI) it appears then, as a process that obtain information through an environmental scanning (ES) to supply this lack. In this context, this work has the objective of evaluating his use for the Ceará's exporters organizations (CEO) to know in that level is the process of CI. The approached methodology is the study multi-case composed by three relevant CEO, it took place an exploratory-qualitative research. The evidence sources were: semi-structured questionnaires, interviews, direct observation and external or internal documents to the organizations. Six categories were used in the evaluation of the level of his use: the planning process and evaluation of CI, the gather, the analysis and communication of the information, cultural questions of CI, the process of CI and the context of the organization. The results indicate that CI in CEO is already a reality, but in an informal apprenticeship, although a process of creation of a formalized model is appearing and that it will be described here in the case studies.

**KEY-WORDS:** Competitive Intelligence – Internationalization – Environmental Scanning – Scenario – Exportation – Competition.

# SUMÁRIO

<b>LISTA DE ILUSTRAÇÕES</b> .....	<b>xi</b>
<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>14</b>
<b>1 INTELIGÊNCIA COMPETITIVA</b> .....	<b>26</b>
1.1 Conceitos e origens .....	27
1.2 Evolução.....	38
1.2.1 Evolução nos EUA e Europa.....	38
1.2.2 Evolução no Brasil .....	41
1.2.3 Evolução na Ásia.....	42
1.3 Ética e segurança na IC .....	43
1.4 Tópicos fundamentais de inteligência.....	47
1.5 Técnicas de Análise.....	48
1.6 Monitoramento ambiental .....	55
1.7 Contribuições deste capítulo .....	58
<b>2 INTERNACIONALIZAÇÃO</b> .....	<b>60</b>
2.1 Etapas da internacionalização .....	67
2.2 Contribuições do capítulo 2.....	70
<b>3 METODOLOGIA DA PESQUISA</b> .....	<b>71</b>
3.1 Procedimentos da pesquisa.....	74
3.1.1 Fase 1 – Pesquisa bibliográfica .....	75
3.1.2 Fase 2 –Revisão e aplicação do questionário da pesquisa.....	76
3.1.3 Fase 3 – Tratamento e análise dos dados coletados.....	81
3.1.4 Fase 4 – Levantamento documental de exportação das empresas estudadas .....	82
3.1.5 Fase 5 – Entrevistas .....	82
<b>4 ANÁLISE DOS RESULTADOS</b> .....	<b>84</b>
4.1 Estudo de Caso – Empresa <i>Export Global</i> .....	86
4.1.1 Características principais.....	86
4.1.2 Unidade de Análise.....	86
4.1.3 Considerações finais do estudo de caso.....	93
4.2 Estudo de Caso – Empresa <i>Export Scan</i> .....	96
4.2.1 Características principais.....	96
4.2.2 Unidade de análise.....	96
4.2.3 Considerações finais do estudo de caso.....	102

4.3	Estudo de Caso – Empresa Export Commodities.....	105
4.3.1	Características principais.....	105
4.3.2	Unidade de análise.....	105
4.3.3	Considerações finais do estudo de caso.....	109
4.4	Análise Conjunta dos Estudos de Caso.....	110
	<b>CONCLUSÃO.....</b>	<b>113</b>
	<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>118</b>
	<b>APÊNDICES</b>	
	<b>APÊNDICE A - QUESTIONÁRIOS .....</b>	<b>123</b>
	<b>APÊNDICE B - E-MAILS ESPECIALISTAS.....</b>	<b>131</b>
	<b>APÊNDICE C - CARTA DE APRESENTAÇÃO .....</b>	<b>135</b>
	<b>APÊNDICE D - ANÁLISE DO OBJETIVO GERAL E ESPECÍFICO .....</b>	<b>137</b>

# LISTA DE ILUSTRAÇÕES

## FIGURAS

1. Ciclo de inteligência competitiva .....	31
2. Junção do ciclo de tempo : identificação de oportunidade de mercado, para oferecer produtos .....	32
3. Modelo das cinco forças de Porter .....	33
4. A Inteligência Competitiva e a gestão do conhecimento na estratégia empresarial, .....	37
5. Quadro de coleta de informações. ....	45
6. Análise SWOT. ....	51
7. Matriz de Crescimento BCG (Boston Consulting Group).....	52
8. Modos de monitoramento da concorrência.....	57
9. As seis dimensões dos negócios internacionais.....	61
10. Barreiras internas para a internacionalização de empresas.....	65
11. Barreiras externas para a internacionalização de empresas.. ....	65
12. Vantagens e desvantagens das etapas de internacionalização.. ....	69
13. Fases da Pesquisa .....	75
14. Média das respostas do questionário, por seção, para a <i>Export Global</i> .....	94
15. Média das respostas do questionário por seção para a <i>Export Scan</i> . ....	103
16. Média das respostas do questionário por seção, para a <i>Export Commodities</i> . ....	109
17. Gráfico comparativo com a média das respostas das seções do Questionário 1.....	112

## GRÁFICOS

1. Valores mensais de exportação/importação em 2004 no CE em USD.....	18
2. Exportações/Importações anuais do CE entre 2000 e 2004 em USD/mil.....	19

## QUADROS

1. Processo de inteligência e suas etapas. Fonte:.....	28
2. Evolução da Inteligência Competitiva nos EUA e Europa.....	39
3. Tendências internas ao ambiente do negócio. ....	53
4. Tendências externas ao ambiente do negócio.....	54
5. Objetivos estratégicos ao ambiente do negócio.....	54
6. Situações relevantes para diferentes estratégias de pesquisa. ....	73
7. Processos que compõem a inteligência competitiva.....	77
8. Processos que compõem a inteligência competitiva.(continuação). ....	78
9. Processos que compõem a Inteligência Competitiva.....	85
10. Respostas das questões abordadas pelo Questionário 2, na <i>Export Global</i> . ....	87
11. Respostas das questões abordadas pelo questionário 1 na <i>Export Global</i> .....	92
12. Respostas das questões abordadas pelo questionário 1 na <i>Export Global</i> .....	93

13. Respostas das questões abordadas pelo Questionário 2, na <i>Export Scan</i> . .....	97
14. Respostas das questões abordadas pelo Questionário 2, na <i>Export Scan</i> (continuação).....	98
15. Respostas das questões abordadas pelo Questionário 1, na <i>Export Scan</i> . .....	100
16. Respostas das questões abordadas pelo questionário 1 na <i>Export Scan</i> (continuação).. .....	101
17. Respostas das questões abordadas pelo Questionário 2, na <i>Export Commodities</i> .. .....	106
18. Respostas das questões abordadas pelo Questionário 1, na <i>Export Commodities</i> .. .....	108
19. Respostas das questões abordadas pelo Questionário 1, na <i>Export Commodities</i> .. .....	109
20. Comparação entre os estudos de casos. ....	111

## TABELAS

1. Valores mensais exportados pelo CE no período 2003-2004 em US\$. .....	17
2. Resultado cearense entre os estados brasileiros nas exportações em 2004/2003 em US\$FOB.....	19
3. Produtos exportados em 2004 pelo Ceará e sua participação. ....	20

## LISTA DE ABREVIATURAS

ABRAIC – Associação Brasileira dos Analistas de Inteligência Competitiva

ALICE – Sistema de Análise de Informação de Comércio Exterior

BAM – Business Activity Monitoring

CAPES – Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior

CEIC – Curso de Especialização em Inteligência Competitiva

CIN – Centro Internacional de Negócios do Ceará

EBSCO – EBSCO information services

ERP – Enterprise Resource Planning - Sistemas de Gestão Integrados

FIEC – Federação das Indústrias do Estado do Ceará

IC – Inteligência Competitiva

ICMS – Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços

MDIC – Ministério do Desenvolvimento Indústria e Comércio

PROQUEST – Proquest Information and Learning Company

SCIELO – Scientific Eletronic Library Online

SCIP – Society of Competitive Intelligence Professionals

SDE-CE – Secretaria de Desenvolvimento Econômico do Estado do Ceará

SECEX – Secretaria de Comércio Exterior

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

## INTRODUÇÃO

A grande transformação operada no âmbito das organizações empresariais decorreu da globalização – como se convencionou chamar a nova ordem econômica mundial de abrangência múltipla – oportunizada pela abertura do mercado internacional e impulsionada pela evolução da tecnologia da informação. As ênfases dadas ao monitoramento e à administração da concorrência induzem as organizações a se posicionarem sobre aspectos que até então pareciam irrelevantes. No passado recente, os concorrentes eram, na sua maioria, formados por empresas de grande porte, mas pouco ágeis, onde a imprevisibilidade era questão fácil de solucionar. Hoje, no entanto, a realidade impõe-se de outra maneira, com os concorrentes postados em pontos diversos do globo, mas facilmente acionáveis por um prosaico *click de mouse*, com plena capacidade de atender a qualquer cliente – seja empresa de pequeno ou grande porte – de forma ágil e simplificada.

Assim sendo, o surgimento de novos competidores intensificou-se. A atração de investimentos, notadamente os externos – tem sido a tônica comum no cenário dos mercados emergentes, que trabalham com projeções de curto e médio prazo, para gerenciar sua estratégia com vistas ao alcance de longo prazo. Esse é o fator que torna a inteligência competitiva um tema a ser encarado com destaque. Para obtenção da vantagem competitiva, bem assim para a implementação de suas ações indutoras, as organizações precisam gerenciar a inteligência competitiva com a fusão do conhecimento potencialmente disponível. Conhecimento este, representado não apenas pelo que está mapeado, registrado de alguma forma ou armazenado em banco de dados, mas também pelas experiências vivenciadas por seus integrantes ou colaboradores, seja na própria organização ou em espaços diferenciados.

Este trabalho apresenta os resultados de um estudo exploratório que indica a permanência de uma visão informal no processo de inteligência competitiva e propõe o levantamento das necessidades, a análise e a disseminação de informações competitivas sobre os concorrentes, para simplificar o processo decisório, nas empresas exportadoras localizadas no Estado do Ceará.

As empresas escolhidas para este trabalho pertencem a setores específicos da economia cearense, cabendo a cada uma delas exercitar a melhor forma para alcançar um desempenho destacado no mercado exportador do Estado do Ceará, seja incorporando, formalmente, as ferramentas disponibilizadas pela tecnologia da informação à sua estratégia de negócios, ou

simplesmente, administrando situações factuais de forma livre. Vale salientar que o componente “informalidade” insere-se nesse contexto, no momento em que estudos recentes indicam que, no meio empresarial cearense, ainda não adota se efetiva e formalmente o planejamento estratégico.

Contudo, não que se considerar diversos fatores determinantes desta internacionalização – empenho governamental, notadamente do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior; a crescente emergência de novos mercados; a flexibilização globalizada; a necessidade de reduzir custos para enfrentamento competente da concorrência, dentre outros fatores – para intuir uma expectativa positiva ao *boom* verificado no mercado exportador brasileiro, não como algo episódico, mas, contínuo. Acrescente-se, ainda, a necessidade de se caracterizar as melhores práticas adotadas, pelas organizações, para se enfrentar a concorrência, que pode estar em qualquer local do mundo. As informações geradas pelo processo de inteligência competitiva, teoricamente, poderão ser determinantes na conquista de novos clientes.

É importante que toda empresa descubra um nicho de exclusividade, no setor em que atua, a fim de confrontar as forças do mercado. Tal peculiaridade tem levado organizações exportadoras, no Estado do Ceará, a adotar atitudes visionárias, antes consideradas inconcebíveis – o mercado brasileiro exportador de produtos e serviços está crescendo e disso decorre um *superávit* na balança comercial brasileira.

O monitoramento das atividades de negócio é essencial, para detectar essas oportunidades frente a ameaças externas. Porém, isso não deve ser entendido como atitude ou postura xenofóbica por parte das organizações locais e sim, como estratégia de ação para o desenvolvimento de novos negócios. A consultoria americana Gartner Group divulgou, que no ano de 2004, a área de tecnologia da informação que iria sobressair é a referente à BAM (*Business Activity Monitoring*) – ou monitoramento das atividades de negócio – contemplando o monitoramento de indicadores críticos do negócio. E, por essa via, aumentam a velocidade no crescimento e a efetividade nas operações da empresa como um todo.

O avanço tecnológico verificado na área da tecnologia da informação propiciou um suporte oportuno e fundamental para efetivar o monitoramento desses indicadores críticos. As áreas setoriais da microinformática e das telecomunicações ensejaram incontáveis benefícios

para a sociedade em geral. Nesse contexto, vale ressaltar os benefícios oportunizados aos diversos tipos de organizações, que passaram a dispor de um amplo leque de ferramentas para obtenção das informações essenciais à simplificação e efetivação do processo decisório.

A Inteligência Competitiva (IC) apresenta-se, nesse contexto, como um processo de busca das necessidades, coleta de informações, análise e disseminação das informações, com vistas a estabelecer perspectivas potenciais, quanto aos aspectos favoráveis e/ou vulneráveis, nas atividades organizacionais similares do segmento exportador. Procurando responder a questões relacionadas com a análise da concorrência, a IC destaca: quem são os concorrentes? O que fazem? Como a organização é afetada por esse concorrente?

As informações geradas pela IC tendem a afetar o processo decisório, pois não se restringem a indicar alternativas, mas disponibilizam a previsão de todos os cenários possíveis, considerando seus reflexos temporais – presentes e futuros.

A concorrência se dinamiza com o aporte de investimentos externos. E, nesse sentido, verifica-se uma dualidade bem definida, ou seja, de um lado agrega novas tecnologias e capital necessário ao incremento do negócio; de outro envolve o desafio de enfrentar as peculiaridades do mercado interno.

Um dos reflexos decorrentes da adoção de IC seria a possibilidade de expansão dos espaços de atuação – de maneira recíproca – a partir do incremento de vendas para o mercado externo. Tal expansão será acionada, em parte, pelos incentivos, anteriormente citados, e também pelo atendimento à demanda de produtos e serviços a países – desenvolvidos e os emergentes – que prefiram terceirizar suas operações com valor agregado. Neste caso, vale especificar que as empresas americanas estão utilizando mão-de-obra externa proveniente da Índia, para atuar nos serviços relacionados com desenvolvimento de *software* e *telemarketing*, fazendo concorrência com o mercado americano.

### **O desempenho cearense na exportação**

O mercado exportador de produtos que saem do Ceará tem apresentado nos últimos anos desempenho bastante dinâmico e promissor. Disso resulta sua posição destacada na classificação da região Nordeste, em 2004. No mesmo ano, o setor de exportação – produtos e serviços – foi superavitário, desempenho considerado atípico, equivalendo a uma reviravolta no ambiente exportador nos últimos anos. Segundo o Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio (MDIC), o Estado alcançou um recorde nas exportações com um valor

total de US\$ 859 milhões. Após estar pela primeira vez em 13º lugar, no ano anterior, em 2004, o Estado do Ceará caiu uma posição e ficou em 14º, dentre os estados brasileiros exportadores. O Estado se alinha na terceira posição entre os estados nordestinos, atrás da Bahia e Maranhão, que possuem um potencial exportador maior devido desenvolvimento dos setores automotivos e siderúrgicos que estão presentes nestes dois Estados. O Ceará obteve um crescimento de apenas 13%, bem inferior ao valor alcançado no ano anterior, quando atingiu o patamar de quase 40% – enquanto o Brasil, como um todo, cresceu 32%, entre 2003 e 2004, resultado recorde que, em parte, foi consequência do apoio dado pelos Governos Federal e Estadual e as iniciativas dos empresários, de desenvolverem novos mercados. Para alcançar este desempenho, o Ceará investiu pesado na operacionalização do Porto do Pecém, em 2001. Conforme documento da Secretaria de Desenvolvimento Econômico do Estado do Ceará (SDE-CE) a participação da atividade exportadora na balança comercial do Estado registrou um crescimento que resultou em um saldo positivo de US\$ 285,778 milhões, em 2004. A liderança na pauta das exportações cearenses é ocupada pelo setor calçadista, seguido da castanha de caju, do têxtil, de couro e peles e camarão.

Tabela 1. Valores mensais exportados pelo CE, no período 2003-2004, em US\$.

Mês	2004		2003		Var. %
	US\$ FOB	Peso Líquido (Kg)	US\$ FOB	Peso Líquido (Kg)	
Janeiro	62.906.848	31.484.566	53.279.460	26.031.194	18,07
Fevereiro	61.481.871	23.001.089	51.192.737	20.980.483	20,10
Março	72.815.875	28.379.058	49.490.073	22.551.849	47,13
Abril	69.962.854	36.719.680	58.804.401	22.887.102	18,98
Mai	70.882.636	25.938.514	69.091.357	35.242.153	2,59
Junho	74.302.384	41.504.796	60.018.482	27.107.060	23,80
Julho	71.997.485	29.378.077	62.578.191	25.101.204	15,05
Agosto	70.392.396	29.134.114	64.382.793	28.528.796	9,33
Setembro	72.920.886	31.607.941	92.295.420	177.794.786	-20,99
Outubro	73.285.624	30.833.540	68.319.996	38.197.157	7,27
Novembro	72.218.144	37.979.741	59.705.883	27.288.520	20,96
Dezembro	86.202.024	52.460.044	71.768.521	40.414.383	20,11
<b>Total Acumulado</b>	<b>859.369.027</b>	<b>398.421.160</b>	<b>760.927.314</b>	<b>492.124.687</b>	<b>12,94</b>

Fonte: Ministério da Indústria e Comércio /Secretaria de Comércio Exterior (2005).

A variação que ocorreu do ano de 2003 para 2004 foi de cerca de 12,94%, valor bem abaixo do ano anterior, que atingiu a casa dos 39,90 %, beneficiado pelo dólar com a taxa alta e o incentivo dado aos exportadores.

Os valores exportados e importados, mensalmente, apresentaram, em 2004, uma tendência de crescimento das importações, em relação às exportações. Contudo, no saldo total, o valor foi compensado com a média geral superior de exportações.

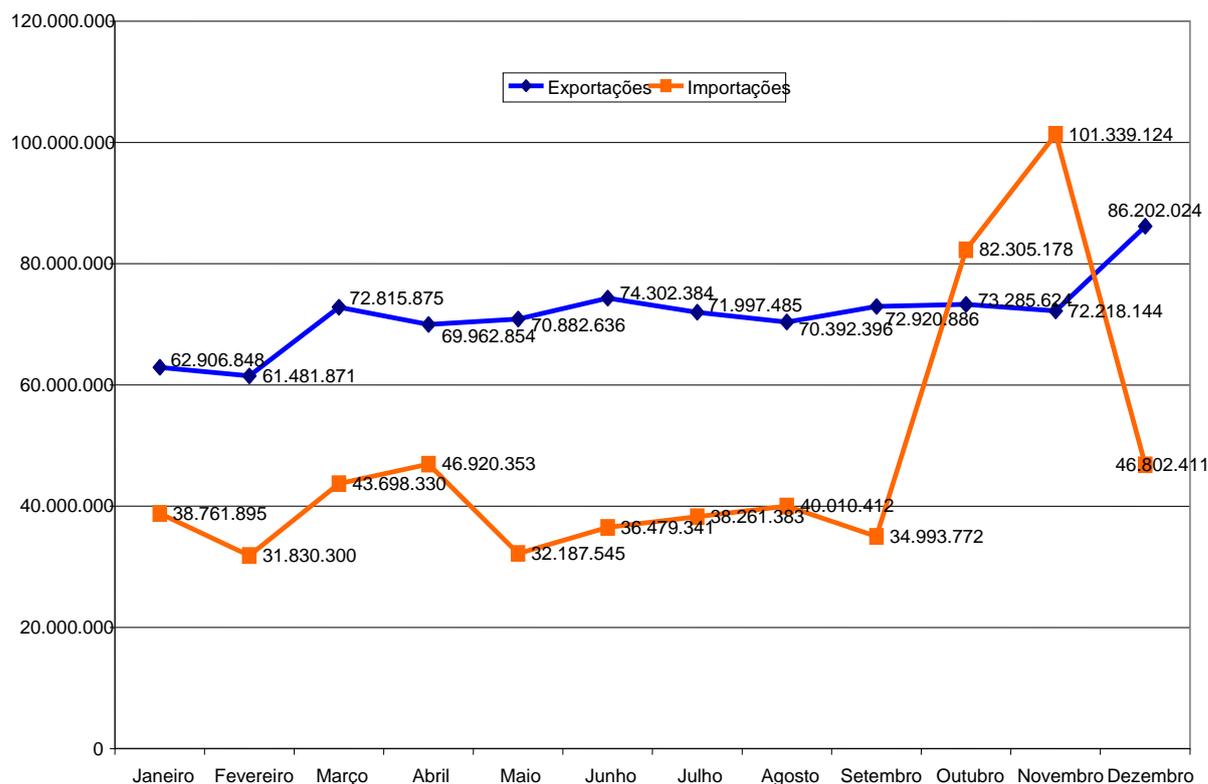


Gráfico 1. Valores mensais de exportação/importação, em 2004, no CE, em USD.

Fonte: Ministério da Indústria e Comércio /Secretaria de Comércio Exterior (2005).

É possível verificar a inversão, que ocorreu no período de 2000 a 2004, em relação a valor importado e valor exportado, no Estado, através do Gráfico 2. Entre os anos de 2002 e 2003, houve uma inversão nos valores, que contribuiu para o bom desempenho. Após dez anos, o Ceará atingiu, pela primeira vez, o patamar de 1% de participação, nas exportações brasileiras, nunca antes conseguido, e o seu primeiro superávit durante este período. (Fonte: Centro Internacional de Negócios do Ceará, 2005).

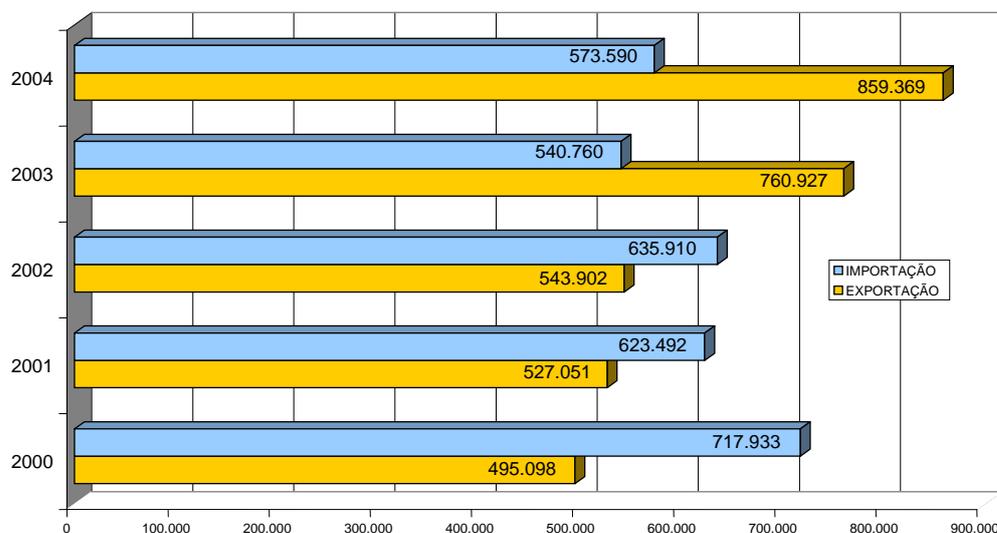


Gráfico 2. Exportações/Importações anuais do CE, entre 2000 e 2004, em USD/mil.

Fonte: Ministério da Indústria e Comércio /Secretaria de Comércio Exterior (2005).

O resultado disso foi que, no ano de 2004, o Ceará ficou em 14º lugar entre os estados brasileiros, com um total de US\$ 859.369.027 exportado, ou seja, um aumento de US\$ 98.441.713, valor que representa um crescimento de apenas 12,94%, neste período de 2003 a 2004. Estes dados podem ser visualizados na tabela abaixo, que apresenta o resultado cearense nas exportações brasileiras. Esta variação é bem abaixo da média geral de 32,01%.

Tabela 2. Resultado cearense entre os estados brasileiros nas exportações em 2004/2003 em US\$FOB.

Unidades da Federação	EXPORTAÇÕES 2004 (US\$ FOB)	PART. 04 (%)	EXPORTAÇÕES 2003 (US\$ FOB)	PART. 03 (%)	VAR. 04/03 (%)
1 São Paulo	31.038.817.673	32,17	23.074.439.110	31,57	34,52
2 Minas Gerais	9.997.164.176	10,36	7.434.161.549	10,17	34,48
3 Rio Grande do Sul	9.878.602.143	10,24	8.013.263.165	10,96	23,28
4 Paraná	9.396.534.183	9,74	7.153.234.992	9,79	31,36
5 Rio de Janeiro	7.025.171.225	7,28	4.844.112.699	6,63	45,02
6 Santa Catarina	4.853.506.430	5,03	3.695.786.428	5,06	31,33
7 Bahia	4.062.916.260	4,21	3.258.772.411	4,46	24,68
8 Espírito Santo	4.054.552.005	4,20	3.534.563.921	4,84	14,71
9 Pará	3.804.690.435	3,94	2.677.521.012	3,66	42,10
10 Mato Grosso	3.102.504.242	3,22	2.186.158.358	2,99	41,92
11 Goiás	1.411.773.076	1,46	1.102.202.495	1,51	28,09
12 Maranhão	1.231.084.770	1,28	739.797.949	1,01	66,41
13 Amazonas	1.157.572.820	1,20	1.299.921.851	1,78	-10,95
<b>14 Ceará</b>	<b>859.369.027</b>	<b>0,89</b>	<b>760.927.314</b>	<b>1,04</b>	<b>12,94</b>
15 Mato Grosso do Sul	643.861.490	0,67	498.107.549	0,68	29,26
16 Rio Grande do Norte	573.602.955	0,59	310.445.774	0,42	84,77
17 Pernambuco	516.810.279	0,54	410.706.539	0,56	25,83
18 Alagoas	457.657.629	0,47	360.911.646	0,49	26,81
19 Paraíba	213.965.236	0,22	168.437.025	0,23	27,03
20 Rondônia	133.360.668	0,14	97.741.025	0,13	36,44
21 Tocantins	116.465.953	0,12	45.580.963	0,06	155,51
22 Piauí	73.333.480	0,08	58.682.383	0,08	24,97
23 Sergipe	47.672.989	0,08	38.813.123	0,05	22,83
24 Amapá	46.873.576	0,05	19.563.125	0,03	139,60
25 Distrito Federal	28.973.247	0,03	14.839.692	0,02	95,24
26 Acre	7.663.456	0,01	5.337.060	0,01	43,59
27 Roraima	5.272.946	0,01	3.831.112	0,01	37,63
28 Operações Especiais	1.735.447.884	1,80	1.276.279.248	1,75	35,98
<b>Total Exportado pelo Brasil</b>	<b>96.475.220.253</b>	<b>100</b>	<b>73.084.139.518</b>	<b>100</b>	<b>32,01</b>

Fonte: Ministério da Indústria e Comércio /Secretaria de Comércio Exterior (2005).

A diversificação de produtos apresentou um crescimento, no período de 1996 a 2003, partindo de 283 produtos diferentes, exportados, para 600, representando um aumento de 110%. Anteriormente predominava a exportação de algodão em pluma e lagosta congelada, desde 1980, a castanha de caju é o primeiro produto da pauta de exportação do Estado.

O Ceará apresentou, no ano de 2004, destaque em alguns setores com a seguinte participação, em relação ao total nacional:

- a) Maior exportador de pescado: camarão, lagosta e peixes, com 36% de participação do total nacional;
- b) Maior exportador do setor de fruticultura: castanha de caju e melão, com 32% de participação do total nacional;
- c) 3º maior exportador do setor têxtil: tecido de algodão, fio de algodão, com 16% de participação nacional;
- d) 3º maior exportador do setor coureiro/calçadista: calçados de couro natural e peles, com 10% de participação nacional.

Tabela 3. Produtos exportados em 2004 pelo Ceará e sua participação.

PRODUTOS/SETORES	EXPORTAÇÕES 2004 (US\$ FOB)	PART. 04 (%)	EXPORTAÇÕES 2003 (US\$ FOB)	PART. 03 (%)	VAR. 04/03 (%)
Calçados	186.520.089	21,70	167.514.704	22,01	11,35
Castanha de Caju (amêndoa)	142.109.570	16,54	109.947.173	14,45	29,25
Têxteis	125.291.209	14,58	125.226.813	16,46	0,05
Couros e peles	110.546.242	12,86	87.647.025	11,52	26,13
Camarão	65.187.775	7,59	80.944.384	10,64	-19,47
Lagosta	40.097.728	4,67	30.756.009	4,04	30,37
Ferro e suas obras	32.922.116	3,83	16.101.479	2,12	104,47
Frutas	24.828.848	2,89	21.561.620	2,83	15,15
Confecções	19.075.772	2,22	13.759.502	1,81	38,64
Cera vegetal	13.781.950	1,60	10.490.835	1,38	31,37
Granito e suas obras	11.673.252	1,36	5.927.295	0,78	96,94
Acessórios de couro, têxteis e outros	10.306.024	1,20	12.808.473	1,68	-19,54
Sucos ou conservas de frutas	10.471.778	1,22	5.620.058	0,74	86,33
Máquinas e equipamentos mecânicos	7.579.764	0,88	2.466.477	0,32	207,31
Outros freios e suas partes	7.679.324	0,89	8.482.810	1,11	-9,47
Demais	51.297.586	5,97	61.672.657	8,10	-16,82
<b>TOTAL EXPORTADO</b>	<b>859.369.027</b>	<b>100</b>	<b>760.927.314</b>	<b>100</b>	<b>12,94</b>

Fonte: Ministério da Indústria e Comércio /Secretaria de Comércio Exterior (2005).

O setor industrial, em parte, ajudou neste desempenho, favorecido pelo programa de atração de investimentos e a instalação de novas fábricas, proporcionando uma diversificação industrial e o fechamento de elos de cadeias produtivas. Embora o setor primário, voltado para o agronegócio, tenha sido favorecido com a criação da Secretaria da Agricultura Irrigada, o mesmo ainda apresenta uma vulnerabilidade decorrente da instabilidade climática do semi-

árido cearense. Contudo, o governo tem estimulado iniciativas de parcerias e ações conjuntas com instituições voltadas para a atração de investidores interessados no agronegócio da fruticultura.

O Plano Plurianual de 2000 a 2003 (SEPLAN-CE, 2004) do governo cearense apresentava os seguintes dados sobre o setor industrial: revelou-se como o segundo mais dinâmico, com uma taxa média de crescimento de 3,6% ao ano, correspondendo cumulativamente a 58%, no período de 1995-98, enquanto o sub-setor da construção civil, fortemente demandado por obras do setor público, com a expressiva participação de 18 a 19% na composição setorial do PIB, experimentou crescimento cumulativo de 82%, contribuindo, sobremaneira, para o bom desempenho desse setor.

Considerando-se os 21 ramos que compõem a atividade industrial, os segmentos de metalurgia, borracha, material elétrico, comunicação, papel e papelão se destacaram entre os demais, com crescimento médio anual oscilando entre 11% e 14%, embora tais setores sejam pouco representativos no valor da transformação industrial. Os segmentos têxtil, madeira, transporte e gráfico tiveram crescimento médio anual de 7,5%. Um ramo importante – produtos alimentícios – manteve-se praticamente estagnado, e sete outros registraram declínio no período de 1985-98, a saber: couros e peles, vestuário e calçados, mecânica, mobiliário, farmacêuticos, perfumaria, sabões, velas e bebidas. No ramo de confecções e calçados, vale destacar que o bom desempenho calçadista não foi suficiente para compensar a retração relativa a confecções. Quanto ao crescimento do Valor da Transformação Industrial, cabe mencionar que esse desempenho deveu-se não apenas à expansão do atual parque industrial cearense, mas também à entrada, em operação, de 208 novos projetos industriais (de um total de 458 atraídos) instalados no período de 1995-98, perfazendo investimentos da ordem de R\$ 1,5 bilhão. As diretrizes para o plano plurianual de 2000 a 2003 estabeleciam como meta um valor estimado de US\$ 1 bilhão no ano de 2003, isso não ocorreu.

Nesse período e a *posteriori*, algumas linhas de ação, abaixo referidas, foram de fundamental importância para o impulsionamento das exportações cearenses.

- a) Conclusão da pista do Aeroporto Internacional Pinto Martins (300 m) para receber grandes aeronaves em vôos nacionais e internacionais de cargas e passageiros;

- b) Construção do Complexo Intermodal de Cargas, em parceria com a INFRAERO, dotando o Aeroporto Pinto Martins de um entreposto alfandegado voltado para exportação e importação de cargas, de área intermodal de cargas;
- c) Conclusão do Complexo Industrial-Portuário do Pecém, cuja capacidade inicial de movimentação de cargas é de 3,1 milhões de t/ano;
- d) Pavimentação, reconstrução e duplicação de trechos de rodovias irão permitir escoar as cargas das indústrias para os portos e o aeroporto.

O Plano Plurianual de 2004-2007 (CÂMARA DOS DEPUTADOS, 2004) do governo do Estado destaca que a composição das exportações cearenses está passando por um processo de redefinição, salientando-se a redução do peso de produtos primários ou básicos no valor total exportado, e uma ampliação da participação de produtos industrializados (semi-manufaturados e manufaturados), ou seja, aqueles com maior valor agregado.

No que se refere aos mercados de destino, um caso emblemático é a crise argentina que mostra os riscos de se apoiar em poucos mercados. O quadro do comércio exterior atual revela que ainda existe uma significativa dependência do Ceará em relação ao mercado norte-americano, pois os Estados Unidos, em anos consecutivos, absorve cerca de 47 % do total das exportações cearenses. Segundo este plano a projeção das exportações cearenses para o mundo devem atingir o patamar de 884 milhões de US\$ em 2004, 1027 milhões de US\$ em 2005, 1243 milhões de US\$ em 2006 e 1515 milhões de US\$ fazendo um crescimento anual médio da ordem de 19,69%.

Tanto para as organizações exportadoras brasileiras em geral quanto para aquelas localizadas no Estado do Ceará, vale supor, que as informações advindas da IC se revestem de informações estratégicas, tornando-se fatores determinantes para subsidiarem o processo decisório, focado na conquista de novos mercados.

Diante desse contexto em que se identificam: a) uma cultura onde se predomina a informalidade no processo decisório, para melhor avaliar alternativas existentes; b) a crescente discussão da internacionalização de empresas cearenses, com objetivo de expandir seu mercado de atuação; e c) a possibilidade de utilizar a inteligência competitiva como suporte ao processo decisório, com objetivo precípua de responder a seguinte questão:

### **Como os tomadores de decisão das empresas exportadoras localizadas no Ceará respondem estrategicamente aos sinais de mercado e aos competidores no processo de internacionalização?**

Assim, o objetivo geral é avaliar como estas organizações exportadoras, utilizam-se do processo de inteligência competitiva para auxiliar na tomada de decisão.

Em termos específicos os objetivos são:

- a) identificar como as organizações exportadoras monitoram informações internas e setoriais – destacando as informações da concorrência – para obterem a vantagem competitiva e auxiliarem na tomada de decisão;
- b) validar entre as organizações exportadoras o ciclo de quatro fases da inteligência competitiva proposto por Miller (2002), a saber: identificação dos responsáveis pelas decisões (como e quais são os atores); coleta de informações; análise de informações e sua transformação em inteligência e a disseminação entre os responsáveis;
- c) verificar a existência de um processo informal de inteligência competitiva;
- d) identificar como as organizações exportadoras constroem e analisam informações competitivas.

Este trabalho, então assume os seguintes pressupostos:

- a) as organizações exportadoras possuem um monitoramento das atividades extra-organizacional;
- b) o aspecto informal induz a uma dependência maior de informações provenientes de pessoas externas à organização face a seus colaboradores internos;

O trabalho atende a uma lacuna do meio empresarial do segmento exportador cearense e da academia, que carecem de uma pesquisa prévia que contemple abordagem sobre desenvolvimento do processo de inteligência competitiva que possa apoiar suas exportações. Acrescente-se a isso, a peculiaridade das empresas localizadas no Ceará, quanto à expansão de seus negócios, em mercados emergentes, sobretudo aqueles que se sobressaem como concorrentes internacionais. A China tem apresentando um elevado crescimento nos últimos anos, juntamente com a Índia, Japão e Coréia, com um nível de consumo e produção de bens e serviços se elevando a cada instante. As notícias no ano de 2004, davam conta de que a

economia chinesa, no ano de 2005, irá enfrentar uma retração. Mesmo assim, vale lembrar que esse é um mercado de mais de um bilhão de consumidores. Czinkota e Ronkainen (1997) já apresentavam dados de seu estudo sobre a relevância destes quatro países que formavam a região de maior interesse em estudos de negócios internacionais, devido ao poder econômico, político e tecnológico e ao crescente aumento na demanda de consumo regional. Todavia, quem deseja fazer negócio, principalmente com esses países, não pode ignorar o potencial da Comunidade Européia e da América do Norte, considerando a liderança que esta última detém, como mercado consumidor de produtos e serviços.

O conjunto de organizações exportadoras apresenta dados que identificam um novo rumo para a competição, deixando de ser regional, para tornar-se global. A informação disponibilizada pela *Internet*, através de catálogos e *sites* de comércio eletrônico, ajuda no processo de inteligência competitiva para pequenas, médias ou grandes empresas, no sentido de identificar potenciais concorrentes aos seus produtos ou serviços que, porventura, possam ser negociados internacionalmente.

Considerando-se que a informação é um elemento preponderante no processo decisório, entende-se que este trabalho possa suprir o interesse de organizações exportadoras situadas em outros Estados da Federação preocupadas com a efetividade e a busca por melhores resultados que contribuam para o pleno alcance de seus objetivos empresariais.

Esta pesquisa está estruturada em capítulos e seções. O capítulo 1 – Inteligência Competitiva – apresenta um referencial teórico sobre IC, onde é analisada sua evolução no Mundo e no Brasil, suas origens, e como funciona o processo de IC e o monitoramento ambiental.

O capítulo 2 (dois) – Internacionalização – traz o aporte teórico do trabalho relacionado à internacionalização de empresas, à competição e as barreiras para este processo.

O capítulo 3 (três) – Metodologia da pesquisa – mostra os procedimentos metodológicos adotados, seguindo o modelo adotado por Yin (2001).

A análise dos resultados está apresentada no capítulo 4 e, traz informações sobre as empresas estudadas, suas formas de monitoramento e análise das informações, para a tomada de decisão.

Finalmente, a conclusão aponta para a existência de um processo informal, contudo já adiantado, em que as organizações estudadas apresentam aspectos distintos em seus negócios que podem diferenciar a forma de monitoramento da concorrência ou de aspectos que influenciam nela. Isto mostra sinais claros da evolução da IC em organizações onde o ambiente é extremamente competitivo e carece de um monitoramento constante para auxiliar na tomada de decisão em situações que a organização precisa de uma resposta rápida. Este capítulo, apresenta também as limitações do estudo e algumas sugestões de pesquisas futuras.

## CAPÍTULO 1

# INTELIGÊNCIA COMPETITIVA

A Inteligência Competitiva (IC) na visão empresarial, procura levantar questões relacionadas à análise da concorrência, para analisar o negócio da empresa como um todo, gerando conhecimento ou variáveis para favorecer a instância decisória na sua tarefa de definir e aprimorar o perfil competitivo da organização, para alcance de seu objetivo maior – expansão de mercado e lucratividade.

Castro (2000) ressalta que a literatura apresenta outros termos como sinônimos de inteligência competitiva. Os mais frequentes são: vigília, vigilância e monitoramento. Alguns termos que caracterizam aplicações são utilizados para distinguir a inteligência. Entre eles, Castro (2000) cita a Empresarial, a do Competidor, a de Negócios, a Econômica, a Tecnológica, a Científica e Tecnológica, a Concorrencial, a Comercial entre outras. Com efeito, este trabalho irá referenciar estes sinônimos ou termos associados à inteligência no seu transcorrer.

## **1.1 Conceitos e origens**

O conceito de inteligência competitiva existe desde os primórdios da civilização. Era empregado por militares que desenvolviam estratégias para combater o inimigo no campo de batalha. O clássico da literatura intitulado “A arte da guerra” de Sun Tzu (GRIFFITH, 1971) 500 a.C. já discutia a validade dessas estratégias. Espiões eram selecionados para conhecerem a posição do inimigo. A partir dessas informações, era montada a estratégia de ação. Posteriormente, à medida que essas informações se ampliavam, passavam a exigir uma análise cada vez mais criteriosa e aprofundada das variáveis, com o fim de se poupar o contingente e evitar ataques e invasões.

Com o aumento verificado na quantidade de informação, torna-se necessário saber distinguir a informação competitiva – aquela que agrega valor ao negócio – da informação comum – aquela que serve pura e simplesmente para relatar fatos. Disso resulta a necessidade de se qualificar as diversas informações disponíveis e conceituar, numa abordagem clara, o que seria a inteligência competitiva.

Neste sentido, manifesta-se Miller (2002, p.35) para quem “a inteligência competitiva concentra-se nas perspectivas atuais e potenciais quanto a pontos fortes, fracos e nas atividades de organizações que tenham produtos ou serviços similares dentro de uma economia”. A análise da informação advinda dessas perspectivas tem considerável impacto

nas operações de uma organização que, desta forma, ajuda na avaliação das condições atuais dos serviços ou produtos ofertados e na concentração de suas forças de vendas e produção, para atingir a liderança de mercado e buscar lucro.

Embora Miller (2002) enfatize as perspectivas e as atividades de IC da organização Fleisher (2002), prefere considerar o processo de IC, no qual organizações capturam informações sobre concorrentes e o seu ambiente e aplicam-nas no seu processo de tomada de decisão e planejamento com o propósito de melhorar a performance do negócio. Por exemplo, Fuld (1995) já preconizava cinco fatores-chave, predominantemente externos, que são determinantes para o êxito de um processo de IC e uma melhor tomada de decisão antes das considerações de Miller (2002) e Fleisher (2002):

- a) regionalidade: quanto mais globalizado for o tema de interesse, mais difícil será o processo de obtenção de informações específicas;
- b) dinamismo: quanto mais dinâmico for o tema de interesse, maior será o problema com a exatidão das informações coletadas;
- c) regulamentação: se o tema de interesse não estiver no escopo de regulamentação de nenhum órgão ou instituição e, conseqüentemente, os agentes dos setores envolvidos não tiverem que prestar contas das suas atividades, então será mais difícil obter informações específicas;
- d) concentração: quanto menos agentes existirem atuando no tema envolvido, mais fácil será obter informações específicas;
- e) integração: quanto maior for o controle dos agentes atuando no tema de interesse sobre seus recursos e fornecedores, mais difícil será obter informações específicas.

O processo de IC, conforme Castro (2000) apresenta-se em quatro etapas distintas, de acordo com o quadro nº 1 a seguir.

PROCESSO DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA				
	<i>Scanning</i> ou escrutamento	Monitoramento ou Vigilância	Pesquisa ou investigação	Difusão
FUNÇÃO	Observar e acompanhar um grande número de fontes de informação	Focalizar e acompanhar acontecimentos e fatos específicos.	Determinar o impacto potencial dos fatos detectados.	Seleção de vias e formatos de comunicar os resultados / produtos
OBJETIVO	Revelar acontecimentos e fatos que possam vir a influir no contexto da organização.	Examinar com maior profundidade os dados/informações a partir do contexto da empresa.	Identificar possíveis oportunidades e ameaças para a empresa	Permitir a incorporação de resultados ações específicas.
PRODUTO	Dados, informações indicativas e potencialmente importantes.	Informação específica.	Informações com recomendações.	Informação para ação, com implicações, ou seja, inteligência.

Quadro 1. Processo de inteligência e suas etapas. Fonte: adaptado pelo autor de (Castro, 2000).

As abordagens que enfatizam o ambiente externo são reforçadas por Zahra e Chaples (1993), por exemplo, que consideravam a análise competitiva como o processo pelo qual as empresas tentam definir e entender sua indústria, seus concorrentes, e determinar as forças e fraquezas de seus rivais, para, deste modo, antecipar-se aos movimentos deles.

Kahaner (1996) deixava claro que o objetivo de todas as abordagens de IC é agregar valor à informação, tornando as empresas mais competitivas. Para o autor, a IC é um processo que deve estar voltado para a empresa, sem ignorar o mercado concorrente ou, segundo suas palavras: “é um programa sistemático de coleta e análise da informação sobre atividades dos concorrentes e tendências gerais dos negócios, para atingir as metas da empresa”. Para atingir as metas da empresa e ter êxito, a IC utiliza fontes públicas, não necessariamente publicadas, ou inéditas, para encontrar e desenvolver informações competitivas, dos concorrentes e do ambiente de mercado (VELLA; MCGONAGLE, 1987 apud FLEISHER, 2002).

Fleisher (2002) destaca que a IC une sinais aparentemente sem conexão, eventos, percepções e dados em padrões e tendências, relativos ao ambiente empresarial. A IC auxilia desde operações simples, como entrevistar o cliente de um competidor, ou complexas, como esquadrihar o relatório anual de uma companhia, ou ainda elaborar e executar um exercício completamente digitalizado, multi-continente, multi-período de um jogo de guerra. A simples presença destes sinais de mercado não significa que a empresa irá tomar uma atitude imediata naquele momento, a utilização de análise de cenários e outras técnicas de análise irá fazer com que esta informação possa se tornar algo mais visível para o futuro do negócio da organização.

É por isto que Viviers et al. (2002), após um longo exame da literatura sobre IC mostram que a inteligência monitora não somente a competição, mas também todo o ambiente de negócio, visão que difere da maioria dos autores que escrevem sobre o assunto, que colocam que ela trata do ambiente externo somente. A IC como um todo, deve ser entendida como um processo que influencia na tomada de decisão, através do resultado da coleta de informações que são obtidas, visando atender às necessidades de cada um dos colaboradores que participam do processo decisório. Entretanto, a IC possui, para Fuld (1995), algumas concepções errôneas:

- a) a IC deve ser utilizada somente quando é realizado o planejamento estratégico;
- b) a IC é uma atividade ilegal, muitas vezes tida como sinônimo de espionagem industrial;

- c) a análise competitiva deve ser pormenorizada e uniformizada para todos os competidores;
- d) quanto mais informação, melhor – administradores precisam de toda a informação de que puderem dispor;
- e) a análise competitiva somente é necessária em ambientes altamente competitivos;
- f) a IC é dispendiosa e apropriada somente para decisões importantes;
- g) a IC é empregada primariamente na coleta de informações;
- h) a IC é simplesmente uma pesquisa de marketing disfarçada.

Essas concepções tendem a levar ao fracasso um processo de IC, logo no seu início, muito embora alguns destes itens destacados acima possam ser questionados por estudiosos da administração ou planejamento. Um processo de IC bem estruturado auxilia em diversos tipos de ambiente de negócio; serve para qualquer tomada de decisão; é específico para cada competidor; realiza também a análise e a disseminação de informações e atua até em ambiente onde o planejamento estratégico é informal.

A identificação das necessidades de informação e a sua origem constituem um dado importante para tornar mais eficaz o processo de IC. Para descrever este processo, Miller (2002) organizou a IC em um ciclo composto por quatro fases (Figura 1). A primeira fase identifica quem são os responsáveis pelas principais decisões e suas necessidades, em matéria de Inteligência. Na segunda, ocorre a coleta de informações, que podem ser advindas de fontes primárias exclusivas – *experts*, analistas, consultores relacionados a um determinado setor – e as fontes secundárias capazes de respaldarem aquilo que foi mencionado pelas fontes primárias, neste caso os bancos de dados, relatórios ou publicações, discursos de dirigentes, relatórios técnicos ou sobre patentes. Hoje a Internet propicia uma ajuda efetiva por se tratar de uma fonte infinita de informações. Vale salientar que, em alguns casos, o acesso à Rede se faz sob alguns condicionantes como assinatura e outros acessos exclusivos. A terceira fase compreende a análise da informação e sua transformação em inteligência. Nesta etapa surge a necessidade de se formular uma proposição e determinar a validade de suas suposições, bem como a probabilidade dos conseqüentes impactos. Além disso, requer criatividade, persistência e percepção de quando encerrar. A quarta e última fase é a da disseminação/comunicação da inteligência entre os responsáveis pelas decisões que requerem um certo grau de sensibilidade para saber de que maneira os tomadores de decisão preferem que as informações sejam disponibilizadas ou apresentadas. O ciclo de IC é um processo de

comunicação e, portanto, possui uma retro-alimentação que permite, após a comunicação da informação, o seu retorno ao levantamento das necessidades, para dar prosseguimento ao processo.

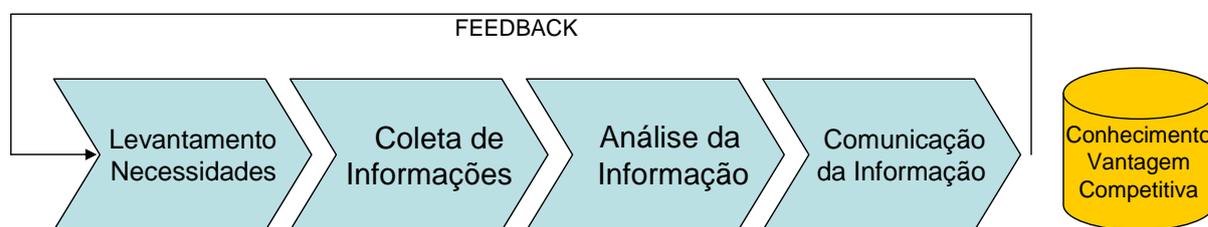


Figura 1. Ciclo de inteligência competitiva, adaptada de Miller (2002).

Estes módulos de inteligência competitiva têm a intenção de fazer a análise de concorrentes através de relatórios disponibilizados na *Internet*, ou ainda, através da entrada de informações colhidas por funcionários da organização, que tenham acesso aos órgãos públicos responsáveis pela divulgação das respectivas informações, e, também em conversas com fornecedores comuns, clientes ou compradores de produtos da organização concorrente. A dificuldade em fazer esta análise da concorrência está em obter informações de um concorrente que não torne disponíveis seus dados para o público. Esta tarefa, com uma equipe de inteligência competitiva minimiza a dificuldade apresentada, devido à IC estar focada para uma boa coleta, análise e disseminação das informações que foram levantadas, de acordo com as necessidades dos tomadores de decisão.

O ciclo proposto por Miller (2002) se complementa com o ciclo de Harper (2000), de acordo com a Figura 2, que identifica oportunidades de mercado, onde o tempo de chegada para comercializar um determinado produto faz a diferença. Como o tempo de lançamento no mercado de um produto e outro concorrente é, atualmente, cada vez menor, um processo de IC, neste caso, ajuda a tornar a concorrência, cada vez mais acirrada, por quem irá lançá-lo primeiro. No ciclo de Harper (2000) ocorrem determinadas fases, dispondo de tempos específicos de duração (identificação, inovação, operação e serviço), as quais apresentam a seguinte seqüência: identificação das necessidades do cliente, projeto, desenvolvimento, fabricação, comercialização dos produtos e/ou serviços, provisão e satisfação das necessidades dos clientes. Esse ciclo indica que a corrida para ganhar os clientes é vista como um jogo com um conjunto de barreiras. O sucesso irá resultar da habilidade da companhia em transpor cada uma das barreiras, numa frequência menor de tempo. Empresas que obtêm a

informação competitiva de forma mais rápida, suportadas por um processo de IC terço, desse modo, margem de vantagem para ganhar o cliente.

O ciclo de Miller (2002), por ter suas fases em menor número, proporciona informações que ajudam a minimizar o tempo empregado em cada uma das fases compostas no ciclo de Harper (2000), que realça a necessidade de se identificar as oportunidades para satisfazer o cliente e assim ganhar mercado.

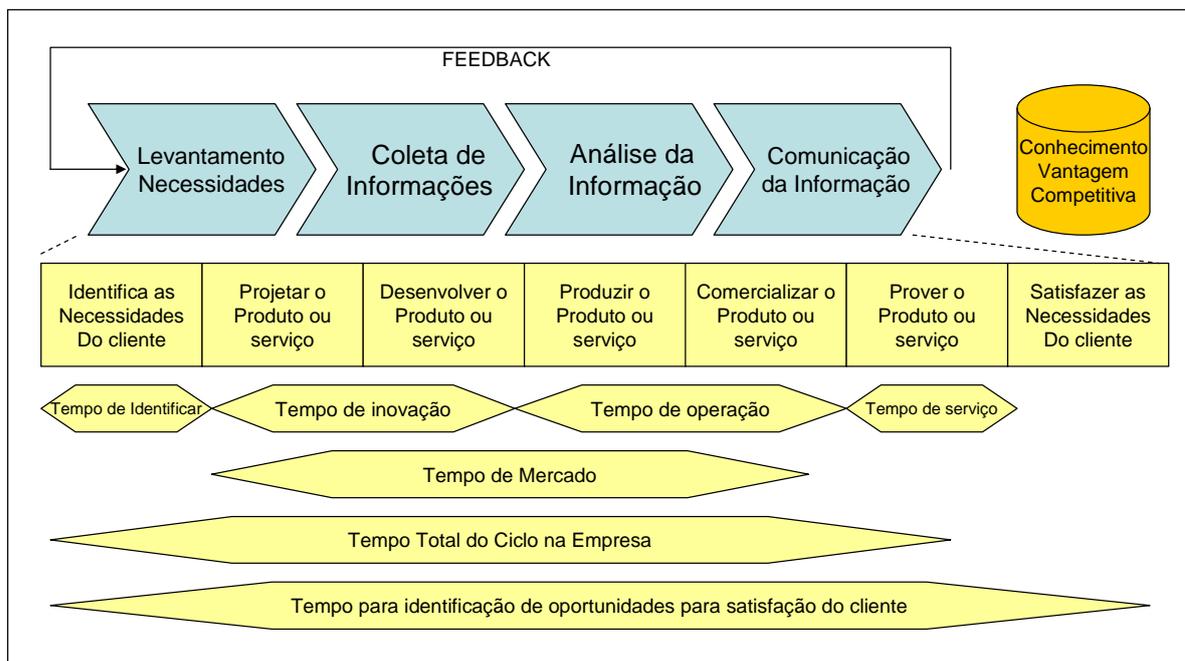


Figura 2. Junção do ciclo de tempo : identificação de oportunidade de mercado, para oferecer produtos de Harper (2000) e o ciclo da IC de Miller (2002). Elaborado pelo autor.

A análise da concorrência, feita juntamente com as informações obtidas da IC, pode ser complementada com as informações advindas do modelo das cinco forças (fornecedores, substitutos, novos entrantes, compradores e o mercado (concorrentes)), desenvolvido por Porter (1986), para definir os atores e setores do ambiente externo à organização, que podem afetar o negócio. Este destaca questões relevantes, que são levadas em conta, para fazer uma análise das indústrias através da análise SWOT (ANSOFF; McDONELL, 1993) *Strengths* (avaliação de pontos fortes), *Weakness* (avaliação de pontos fracos), *Opportunities* (organização à luz de oportunidades), *Threats* (ameaças em seu ambiente). A visão oferecida com a análise das cinco forças irá proporcionar ao tomador de decisão uma previsibilidade maior, em relação aos concorrentes e à forma como eles interagem com as demais forças.

Com a ajuda do modelo desenvolvido por Porter (1986), Gomes e Braga (2001) enfatizam o processo de vigilância, ao informar que, “sob o ponto de vista da inteligência competitiva, é importante olhar além da batalha com os concorrentes, você precisa conhecer como as cinco forças externas afetam as ações das empresas concorrentes”. No sentido de determinar as informações que serão coletadas e analisadas sob a ótica da estratégia da empresa para apoiar a tomada de decisão, existem setores que exigem vigilância para que possam estar preparados para qualquer situação. Elas variam de negócio para negócio, porém, quatro vigilâncias são básicas para que a análise seja bem feita, de acordo com a Figura 3: (GOMES; BRAGA, 2001).

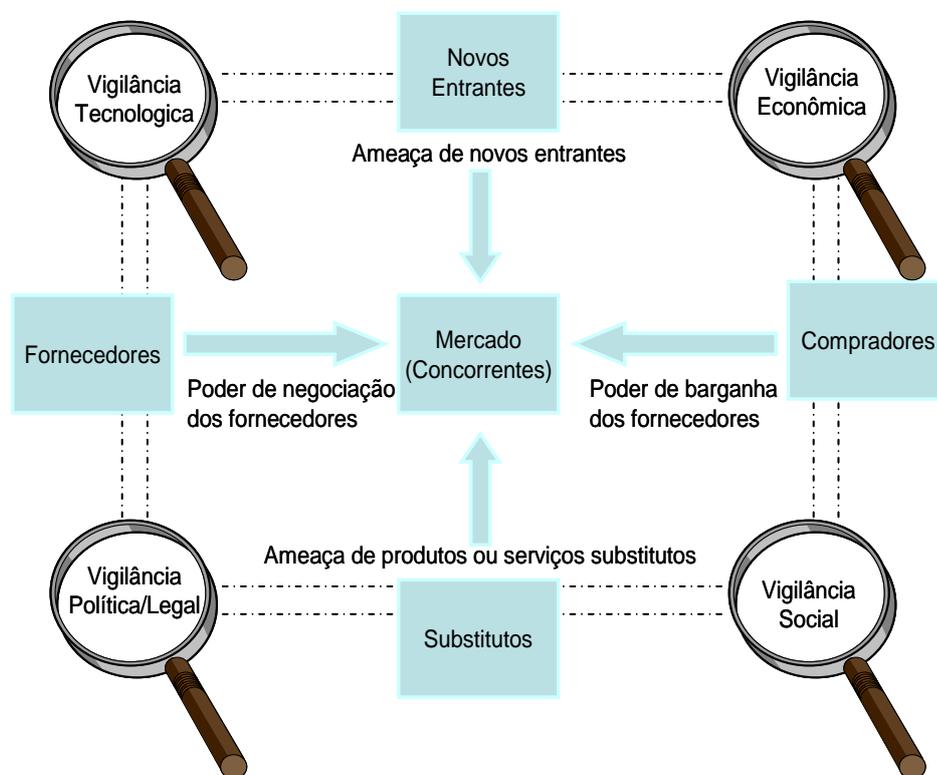


Figura 3. Modelo das cinco forças de Porter (1986), adaptada de Gomes e Braga (2001, p. 48).

Gomes e Braga (2001, p. 48-49) exemplificam então cada uma das vigilâncias a seguir:

- a) vigilância social: onde serão coletados dados e informações sobre infraestrutura social, mão-de-obra, segurança da região, etc., representando tudo que possa afetar o negócio do ponto de vista da sociedade;
- b) vigilância econômica: onde serão coletados dados e informações do ponto de vista econômico, impostos, incentivos fiscais, linhas de financiamento, etc;

- c) vigilância tecnológica: onde serão coletados dados e informações sobre pesquisa e desenvolvimento de produtos, serviços, processos e novos materiais, que afetem o negócio tecnologicamente;
- d) vigilância política: onde serão coletados dados e informações voltadas para as ações governamentais de um determinado local sobre leis, decretos, relacionamento com órgãos do governo, etc.

Estas vigilâncias são voltadas ainda para alguns aspectos específicos como, por exemplo, a vigilância ambiental, demográfica, etc. (GOMES; BRAGA, 2001) As organizações se utilizam de diversas formas para manterem esta vigília funcionando com o uso de Sistemas de Gestão Integrados – Enterprise Resource Planning (ERP)s, para controlar as atividades internas da organização e que possuem módulos que trabalham o aspecto externo, também chamados de inteligência competitiva.

A informação gerada pela IC, por consequência, torna-se um conhecimento adquirido para a organização. Esse conhecimento deverá ser passado aos colaboradores da organização, para que suas ações propiciem uma vantagem competitiva. Desta forma “a inteligência competitiva é qualquer informação ou conhecimento relativo ao mercado, que mantenha nossa empresa competitiva. Captamos informações sobre nossos concorrentes e sobre o que acontece no mercado e tentamos usá-las em nosso benefício”. (PRESCOTT, 2002, p.97).

A inteligência torna-se valiosa para a organização, a partir do momento em que os tomadores de decisão e os responsáveis pela sua geração chegam a um consenso quanto ao que constitui dados, informação, inteligência e conhecimento. Uma outra questão importante é que toda a tomada de decisão remete a um problema básico, que é o risco. Este gera a incerteza e a possibilidade de tomar uma decisão errada. Esse risco é inversamente proporcional à quantidade de informação disponível, quando da tomada de decisão. Neste caso, é importante definir os elementos: dado, informação, conhecimento e inteligência, para responder a uma questão básica: como delinear o conhecimento para estruturar a IC nas organizações? A resposta a essa questão deriva de informações resultantes do processo de IC, geradas através de dados levantados de acordo com as necessidades. Estas informações criam o conhecimento que, por consequência, transforma-se em inteligência para o negócio. Estes quatro elementos são, então, assim definidos por Garber (2001, p. 32):

- o Dado: “*é o elemento básico a partir do qual percebemos e registramos uma realidade*”. Exemplo: o faturamento de uma empresa.

- Informação: “*é todo dado coletado capaz de diminuir o nível de incerteza na tomada de decisão*”. Exemplo: o faturamento relativo ao mercado externo de uma empresa; neste caso, se a tomada de decisão envolve a necessidade de saber, entre algumas opções, aquela que irá ajudar na tomada de decisão.
- Conhecimento: “*é o conjunto de informações sobre o mercado, colhidas ao longo de um período de tempo, que nos ajuda a minimizar os riscos de uma decisão errada*”. Exemplo: no caso do faturamento relativo ao mercado externo, se a empresa está querendo expandir suas vendas para este mercado, ela precisa saber informações sobre quais são os países que mais compram os produtos que vendemos? Em que período compram? Qual o volume comprado? Combinando essas informações, o conhecimento ajuda a montar uma estratégia que possa expandir o mercado para a empresa em questão.
- Inteligência: “*o conhecimento só se torna inteligência a partir do momento em que representa um diferencial em relação aos outros competidores*”. Exemplo: no caso da empresa todo o conhecimento gerado pela operação de vendas para o mercado externo irá ajudar a empresa no sentido de conquistar novos mercados onde não haja a concorrência.

Complementando as definições de Garber (2001), Liautaud (2002, p.3) define inteligência como “*a capacidade de saber ou compreender; prontidão de entendimento. O conhecimento comunicado ou adquirido seja através de estudo pesquisa ou experiência. O ato ou estado de conhecer; o exercício de compreensão*”. Essa definição conclui aquilo que Garber (2001) define na prática, o que seja a inteligência para as organizações.

A IC não é uma função, mas um processo contínuo em uma empresa. Ela deve se apresentar em todas as funções de negócio da organização e, não somente em uma área, divisão ou unidade. Kahaner (1996, p.23) recomenda que as empresas estruturem um programa formal de IC internamente, para ajudá-las em diversas questões, indicando que um programa deste tipo terá a capacidade de:

- a) antecipar mudanças de mercado;
- b) antecipar ações dos competidores;
- c) descobrir novos ou potenciais competidores;
- d) aprender através do sucesso ou fracasso de outros;

- e) aumentar o alcance e qualidade das metas de compra;
- f) aprender sobre novas tecnologias, produtos e processos que afetam o negócio;
- g) aprender sobre mudanças políticas, legislativas ou regulatórias que possam afetar o negócio;
- h) entrar em novos negócios;
- i) olhar para as práticas do próprio negócio com mente aberta;
- j) auxiliar na implementação das novas ferramentas da administração.

Para reforçar este programa formal de IC e dar resultados satisfatórios Miller (2002, p.36), alerta para o fato de que:

[...] quando os gerentes e os profissionais de inteligência não conseguem encaminhar, adequadamente, esses pontos fundamentais, a equipe começa a interpretar incorretamente essas diferenças, algo que por sua vez, pode levar a um processo de inteligência ineficaz.

O somatório disso irá causar problemas para a organização que a utiliza e, conseqüentemente, refletir-se-á na perda de nichos ou fatias de mercado para os competidores, além de comprometer sua vantagem competitiva.

É controversa a diferença entre Gestão do Conhecimento (GC) e a Inteligência Competitiva (IC). Conforme Neves e Longo (2001), o conceito gestão do conhecimento (*knowledge management*) surgiu no início da década de 1990, proposto por Karl Erick Sveiby, também conhecido como o pai do conceito de *Knowledge Organizations* ou “Organizações do Conhecimento”. Na prática, segundo Campos e Barbosa (2001),

A gestão do conhecimento inclui a identificação e o mapeamento dos ativos intelectuais ligados à organização, à geração de novos conhecimentos para favorecer vantagens na competição pelo mercado e à acessibilidade a grandes quantidades de informações corporativas, compartilhando as melhores práticas e a tecnologia que torna possível este processo.

Enquanto que a IC trata de assuntos externos à organização, relacionados ao ambiente concorrencial, a GC realiza o mapeamento de conhecimento interno, para garantir a criação e

a transferência de conhecimento. A GC vai muito além: preocupa-se com o uso, absorção e produção, a partir da IC, assim como sua distribuição e disseminação.

Zosymo (2001) destaca a importância que a IC e a GC devem dar para a estratégia de produção das empresas como um todo. Esta estratégia deve estar alinhada com a estratégia empresarial, que representa o futuro e reflete a missão e os valores da organização. O resultado disso é que são definidos os objetivos competitivos e os respectivos indicadores de desempenho, os quais viabilizam o monitoramento quanto ao alcance das metas estabelecidas. Os sistemas de informações se apresentam com as ferramentas que serão utilizadas no gerenciamento da produção para o acompanhamento e a tomada de decisão.

A estratégia de produção irá se beneficiar da IC no sentido de obter informações externas, que serão coletadas e disseminadas na organização, através de técnicas de análise competitiva. E, com o apoio da GC, será possível vincular os conhecimentos gerados com a estratégia da empresa para desenvolver novos mercados e se manter presente naqueles em que ela já atua.



Figura 4. A Inteligência Competitiva e a gestão do conhecimento na estratégia empresarial, adaptada de Zosymo (2001, p.19).

Este trabalho não pretende estender-se nos conceitos relacionados à GC, embora tenha crescido a importância da GC para o meio acadêmico e empresarial, ela é tratada aqui somente como uma forma de situar a IC no meio organizacional. Isto porque o foco básico do trabalho é o de verificar a informalidade do processo de IC junto às atividades exportadoras das empresas estudadas, conforme o pressuposto do trabalho.

## 1.2 Evolução

A evolução da Inteligência Competitiva notadamente ocorre nas empresas, através de um projeto inicial, que parte da área de marketing por meio de uma pesquisa de mercado para se conhecer os concorrentes, os seus produtos, tendo como objetivo principal, a conquista de novos clientes e a manutenção da satisfação deles.

O conceito de IC já existe há um bom tempo, mas essa evolução consolidou-se apenas em meados dos anos 90. Atualmente a Sociedade dos Profissionais de Inteligência Competitiva (*Society of Competitive Intelligence Professional - SCIP*) dos EUA possui mais de 6000 membros. Estima-se que 95% das 100 e 85% das 500 maiores da revista *Fortune*, e 50% das médias companhias americanas já têm estruturado um processo formalizado de IC, de acordo com dados da SCIP americana.

### 1.2.1 Evolução nos EUA e Europa

Prescott (1999) coloca que o assunto inteligência possui várias referências ao longo da literatura. A primeira foi referenciada no livro *A arte da guerra*, de Sun Tzu, a segunda referência está ligada ao conjunto de preocupações que a atividade de inteligência exercia na segurança nacional americana como um assunto de política (BERKOWITZ; GOODMAN, 1989 apud PRESCOTT, 1999). Este fluxo, particularmente nos EUA, tem suas raízes na Segunda Guerra Mundial e é ligado à ciência política. A terceira referência é a que coloca no foco o negócio da organização (ECELLS; NEHEMKIS, 1984 apud PRESCOTT, 1999). Uma orientação sistemática, para inteligência empresarial em organizações, consta como um fenômeno recente.

A inteligência empresarial surge, então, como mais uma opção para as empresas obterem a vantagem competitiva. Porém Liataud (2002) alerta para o fato do gerenciamento da informação e a sobrecarga de dados pelas quais as empresas irão passar, a *Internet* contribui para esse rápido inchaço de conteúdo digital. As informações crescem de forma exponencial, a IBM estimou que a Internet continha 100 *Terabytes* de informações em 2002.

Na década de 1970, surgiu também uma definição para *Business Intelligence* (sistemas de inteligência do negócio ou inteligência empresarial). Serra (2002) destaca como características principais destes sistemas:

- a) a capacidade de integrar e extrair dados de múltiplas fontes;

- b) analisar dados contextualizados, trabalhar com hipóteses;
- c) procurar relações de causa e efeito;
- d) fazer o uso da experiência;
- e) transformar os registros obtidos em informação útil para o conhecimento empresarial.

Prescott (1999) descreve a evolução da inteligência competitiva e a divide em quatro estágios distintos, conforme o Quadro 2.

Evolução da Inteligência Competitiva				
Período	Pré-1980	1980-1987	1988-Presente	Futuro
Estágios	Juntando Dados Competitivos	Análise da Concorrência e das Indústrias	Inteligência Competitiva	Inteligência competitiva como uma competência central
Fator chave que define o evento	Livro Estratégia Competitiva de Porter, em 1980	Fundação da sociedade de profissionais de inteligência competitiva	Publicação da revista <i>Competitive Intelligence Review</i>	Ensino de cursos de IC em escolas de negócio, em todo mundo
<b>Atributos:</b>				
Grau de formalidade	Informal	Emergência de unidades formais	Formal	Integração do formal e o informal
Orientação	Tática	Tática	Mix	Estratégica
Análise	Pouca ou nenhuma	Limitado ao quantitativo	Quantitativo e Qualitativo	Ênfase no qualitativo
Atenção da Alta Gerência	Baixa	Limitada	Moderada	Alta
Ligação com o processo de tomada de decisão	Pouca	Fraca	Forte	<i>Input</i> direto
<b>Local:</b>				
Localização do Pessoal de IC:	Biblioteca/ Marketing	Planejamento/ Marketing	Planejamento/ Marketing/ Unidade de IC	Unidade de IC / Marketing/ Planejamento
<b>Assunto chave:</b>				
	- Desenvolvimento de habilidades para adquirir informação	- Construir um estudo de caso para a IC - Imagem de espião - Desenv. de habilidades analíticas	- Demonstração de uma entrada de dados - Demanda x Fornecimento de IC - Contra inteligência - IC Internacional - Regras de Tecnologia da Informação	- Gerenciamento de processos em paralelo - Infraestrutura de inteligência para multinacionais - IC como aprendizado - Análises em rede

Quadro 2. Evolução da Inteligência Competitiva nos EUA e Europa.

Fonte: adaptado de Prescott (1999).

Os estágios retratados no Quadro 2 (Evolução da Inteligência Competitiva) são baseados na combinação de cinco atributos: a sofisticação do grau da IC, que transita na rede entre o informal e o formal; o equilíbrio da orientação entre decisões táticas e estratégicas; o tipo e extensão da análise conduzida nos dados; o grau de atenção da alta administração; e a ligação da IC no processo decisório. O movimento entre os estágios, neste quadro evolutivo, está baseado em fatores-chave que definem os eventos. Um evento definido altera

fundamentalmente a direção, o âmbito da aplicação e a aceitação da IC, na comunidade empresarial.

O quadro 2 é analisado seguindo quatro focos distintos: no primeiro, a análise histórica começa no período de 1960-1970 (pré 1980). A escolha desta data, admitidamente é, por julgamento. Porém, estudos científicos e práticos sobre o assunto de IC eram muito limitados antes da década de 1970.

O segundo foco é marcado pela análise e discussão da IC em empresas líderes. Estas foram escolhidas, porque representavam o “estado-da-arte”, dentro de um período particular. Desde então, muitas empresas começaram a implementar um programa de inteligência competitiva. É importante reconhecer que ambos os campos da IC e o de um programa interno de uma empresa, em particular, seguem um caminho evolutivo.

O terceiro focaliza a análise histórica na América do Norte, na Europa Ocidental e na Austrália. Atividades de IC na Ásia e países em desenvolvimento não são tratadas por ele.

O quarto foco reconhece que a literatura acadêmica, de uma maneira geral, possui raízes na teoria das organizações e na administração estratégica, que são importantes em seu desenvolvimento de formulação teórica. Esta literatura tinha limitado impacto na prática de inteligência competitiva.

A evolução da IC é determinada por um processo contínuo, que transita da informalidade para a formalidade, tornando-se, ao final, um *input* direto, na tomada de decisão estratégica. Organizações da Europa Ocidental e Estados Unidos, notadamente, já possuem uma unidade formalizada de inteligência competitiva para atender às demandas internas da empresa.

Esta transição do informal para o formal segue uma evolução que envolve o pessoal responsável pela IC, geralmente é ligado à área comercial da empresa com foco em marketing, a qual tem uma postura essencialmente tática, que, em seguida, passa a exercer uma postura mais estratégica, tendo como foco o planejamento.

O traço formal inicia seu desenvolvimento quando pessoas são selecionadas para serem treinadas na aquisição de informações que tenham ligação direta com as necessidades dos tomadores de decisão, passando em seguida pelo aperfeiçoamento das habilidades analíticas

que irão contribuir para um melhor entendimento e disseminação da informação, para aqueles que precisam planejar e tomar alguma decisão em determinada situação.

Empresas que desejam formalizar o processo de IC devem estar cientes dos recursos técnicos que possuem, para fazerem esta análise, utilizando-se do composto formado por softwares específicos, chamados de *Business Intelligence* (BI) ou *Executive Information Systems* (EIS), e do treinamento em técnicas de análise e monitoramento do ambiente, com os colaboradores que tenham habilidade para trabalhar com estes softwares.

### 1.2.2 *Evolução no Brasil*

No Brasil, a evolução da IC se deve, em parte, ao crescimento dos investimentos de IC no mundo; acelerando-se, aqui em meados da década de 1990. No ano de 1997, foi iniciado o primeiro curso de especialização em Inteligência Competitiva (CEIC), através de uma parceria entre a Universidade Federal do Rio de Janeiro e a Universidade de Marseille (França). Em 1998, o CEIC foi instalado em Brasília. Em 1999, ocorreu o primeiro evento de IC, no Brasil, promovido pela Finep. Em 1999, foi inaugurada a representação da SCIP, no Brasil. Todas estas informações sobre a evolução da IC, no Brasil, foram coletadas no *site* da Associação Brasileira dos Analistas de Inteligência Competitiva – ABRAIC.

No ano 2000, é criada a ABRAIC, tendo como objetivos principais: integrar pessoas que exerçam atividades de Analista de inteligência e correlatas; proporcionar – através convênios ou acordos – atividades de caráter instrutivo, científico, social ou cultural, de seus associados; atuar na criação e desenvolvimento de novas técnicas, conceitos e normas no campo de IC; contribuir para a disseminação da IC, no país, estimular a manutenção de elevados padrões de conduta profissional, por parte de seus associados. (ABRAIC, 2004). No mesmo ano, registra-se o primeiro doutoramento em IC, na Universidade Federal de Santa Catarina, por Helena Pereira da Silva, com o tema “Inteligência competitiva na *Internet*; proposta de um processo”.

No ano 2001, ocorreu o lançamento dos primeiros livros sobre IC, no Brasil e em língua portuguesa, a saber: **Inteligência empresarial: atacando e defendendo**, de Hélio Vaitsman, publicado pela editora Interciência; **Inteligência Competitiva de Mercado**, de Rogério Garber, publicado pela editora Letras; **Inteligência Competitiva: como transformar**

**informação em um negócio lucrativo**, de Fabiane Braga e Elizabeth Gomes, publicado pela editora Campus.

Em 2002, surgiram empresas prestadoras de serviços e consultoria no âmbito da IC. Neste mesmo ano, foram publicadas as primeiras traduções de livros sobre Inteligência Competitiva, em língua portuguesa – **Inteligência Competitiva na prática**, de John Prescott e Stephen Miller, pela editora Campus; **Milênio da Inteligência Competitiva**, de Jerry Miller, publicado pela editora Artes Médicas.

Em 2003, foi introduzido a IC como disciplina optativa em cursos de graduação, de Administração e Comunicação, inicialmente no Rio de Janeiro e em Brasília. Já existem associações de empresas de um determinado setor que se unem para formar uma unidade que atenda, de forma terceirizada, ao processo de IC. No Rio de Janeiro foi criado o Núcleo de Inteligência Competitiva Setorial – NICS, que trata de questões estratégicas voltadas para o setor de farmácias, cobrindo questões de vigilância política/legal, tecnológica, econômica e social. A idéia inicial é informar as empresas conveniadas, através de um boletim de dados, a cada uma das vigilâncias supra-mencionadas, com análises sobre questões pertinentes ao setor, incluindo também consultas particulares.

No momento atual, têm-se notícia de que, 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.

### 1.2.3 *Evolução na Ásia*

A inteligência competitiva na Ásia, mais especificamente na China e no Japão, resume-se ao seguinte fato: a IC, no Japão, é mais desenvolvida que o estado atual de prática na China, embora esta continue a dedicar mais atenção e recursos à área de IC, com o propósito de nivelar sua potencialidade aos níveis econômicos de países do 1º mundo. (FLEISHER, 2002). A literatura em administração de IC e suas práticas na Ásia ainda são restritas, embora tenha se ampliado na última década. Recentemente, houve avanços nas visões sobre as diferenças praticadas na administração ocidental e na asiática. Reconhecidamente a cultura e a história, entre outras coisas, levaram grupos diferentes de países a procurarem estilos diferentes de comportamento administrativo, práticas e estruturas (HOFSTEDE, 1991, apud FLEISHER). O Estado chinês e os seus líderes consideram inteligência como um meio útil e

oportuno de ajudar na superação de seu isolamento com o resto do mundo, imposto pela ditadura comunista de Mao Tse Tung.

A reforma econômica de Deng Xiaoping ensejou a criação, na China, de uma agência, para cuidar da Inteligência voltada para questões de pesquisa, planejamento e projetos de longo prazo. (FLEISHER, 2002). Este autor coloca ainda que, naquele contexto, havia pouca necessidade de IC, devido ao estado chinês ter uma economia unicamente voltada para a produção e distribuição de bens controlados pelo governo e suas agências, para o mercado interno. Com a modernização e as mudanças operadas no ambiente organizacional da China, onde predominavam as empresas estatais, o país ingressou na Organização Mundial do Comércio – OMC, em 2001. Exercendo forte pressão em suas empresas estatais e privadas, devido ao fraco desempenho de suas estatais nos últimos anos e a busca por uma maior competitividade no mercado internacional. O Japão criou uma agência para tratar de assuntos de IC em 1957; os japoneses são conhecidos como “coletores vorazes de informações”. Kahaner (1996) confirma que os japoneses amam o processo de coletar e juntar informações. O governo japonês participa ativamente desse processo, juntamente com as empresas nipônicas através do Ministério Japonês de Comércio Exterior e Indústria, que aciona mecanismos para prover a IC de maneira diversa – formal ou informal – em suas organizações, a partir de unidades especializadas na análise e avaliação de tendências econômicas de vertentes variadas – mercado, produtos e serviços, tecnologia, dentre outras. Para Kahaner (1996), os japoneses adotaram técnicas de Inteligência Competitiva anteriormente aos americanos, aumentando a sua vantagem competitiva. Embora exista o estudo de IC embasado nestes dois países, é impossível generalizar e achar que uma ocorrência, havida na China e no Japão, acontecerá também em outros países Asiáticos.

### **1.3 Ética e segurança na IC**

A evolução da IC, ao longo do tempo, tem sido acompanhada pelos profissionais vinculados a esta atividade com muita atenção. O resultado disso é que as questões éticas em torno das práticas destes profissionais têm sido motivo de discussões que envolvem aspectos culturais, comportamentais e de estrutura. Um setor que trabalhe com assuntos de IC que são confidenciais e envolvem um nível de segurança alto, necessita que seja desenvolvido um código de ética e de conduta. As questões de ética afetam diretamente na tomada de decisão destes profissionais que lidam diariamente com informações que podem afetar sua integridade, seus princípios e valores. Dubrin (2003) destaca que o “comportamento ético dos

membros da organização, exerce uma força importante na maneira pela qual uma empresa é vista pelos que estão fora e dentro dela”. Sem o desenvolvimento de um código de ética, estes profissionais de IC ficam respaldados em crenças que podem afetar seu desempenho.

Segundo Miller (2002), existe uma falta de clareza, para os profissionais de Inteligência Competitiva, quando se discute a distinção entre lei e ética. Afinal de contas, o profissional de IC trata de questões empresariais com o foco na concorrência, onde, muita vez, a coleta de informação é encarada como espionagem industrial.

Fuld (1995) afirma que a maior parte da informação desejada é de domínio público e não infringe qualquer lei ou ética pessoal, mas muitos advogados argumentam que o legal não é, necessariamente, ético.

A literatura em geral, freqüentemente, descreve o uso de patentes, por empresas concorrentes, como sendo apropriação de informações sigilosas e de relevância estratégica para a empresa não se dando conta de tal situação ainda que exista uma diferença entre ambas. Miller (2002, p.199), neste caso, afirma que:

patente é a certificação governamental conferida a uma invenção, que se encontra sob domínio de uma empresa, concedendo ao inventor um monopólio temporário para o seu uso, enquanto os segredos de negócio, muita vez desprovidos de qualquer registro governamental não configuram domínio público.

Ao contratar um funcionário, as empresas, na sua maioria, destacam no contrato de trabalho a necessidade de serem mantidos, sob sigilo, os processos internos, bem assim, o valor da atividade por ele exercida para a empresa. Embora isso seja formalizado, existem casos de fraudes, invasão de privacidade, concorrência desleal e violação de *copyright*, buscando-se a solução na instância judicial. Todas essas situações contemplam diretrizes propostas por empresas com vistas à atuação conforme os códigos de conduta ética. Dentre elas, Miller (2002) identificou áreas específicas que, normalmente, adotam orientações bem definidas sobre tais posturas, a saber: agir de acordo com a lei; penalidades; suborno; proteção de informação confidencial da empresa; concorrência justa; comunicação honesta; política de proteção intelectual; informação interna; qualidade do produto; normas antimonopólio; grupos de pressão política; conflitos de interesses; preocupação com ecologia; assédio sexual; presentes; seleção e tratamento de vendedores; investigação governamental; interação com a comunidade local.

Para resolver este assunto, os profissionais associados à *Society of Competitive Intelligence Professional* – SCIP, elaboraram um código de ética para orientar empresas a agirem de acordo com a lei. Neste sentido, Comai (2004) desenvolveu contemporaneamente um quadro de trabalho (*framework*) que ajuda a construir os limites entre a ética e as técnicas de coleta de informações para a inteligência competitiva.

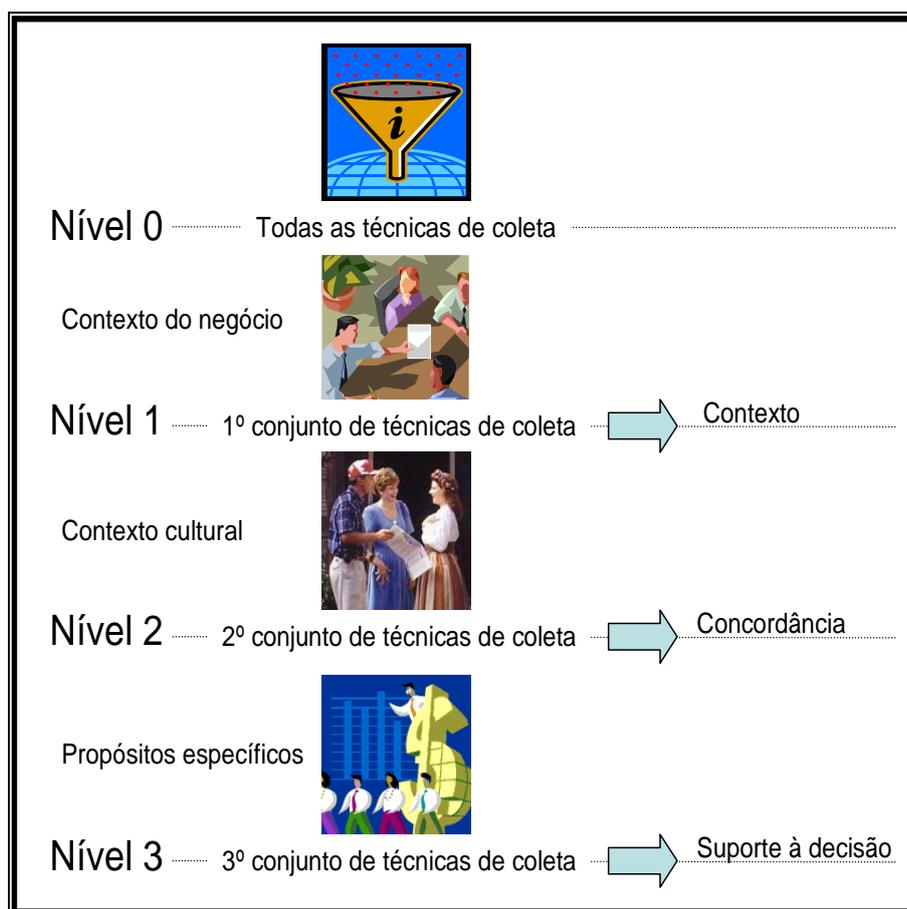


Figura 5. Quadro de coleta de informações, adaptado de Comai. (2004).

Este quadro emprega quatro variáveis básicas que são assim descritas:

- a) Métodos questionáveis de coleta de dados são sub-classificados em:
- o legítimos – aceitos pela sociedade, respeitados e com a concordância das leis;
  - o sem representação – onde o nome da empresa investigada é parcialmente coberto ou distorcido, para evitar qualquer agressão à empresa que está investigando;
  - o influência imprópria – considerada para o uso da persuasão psicológica, que pode ser discutida como um caso de amor entre dois funcionários para destruir uma empresa e obter informações-chave;

- o falso propósito – ocorre quando o objetivo ou propósito não é claro para a outra parte envolvida, que pode ser por uma simples entrevista para trabalho na empresa concorrente para obter informações;
  - o não solicitada ou acidental – não é propriamente um método, mas o uso ou distribuição de uma determinada informação pode abrir discussões éticas como, por exemplo, em uma viagem, um funcionário sentar ao lado de um concorrente que está lendo um relatório da empresa;
  - o Outras técnicas ou métodos – que podem ser ilegais ou antiéticas como, por exemplo: classificando lixo do concorrente, vigilância tecnológica ou pessoal, interrogação, persuasão, suborno e assim por diante.
- b) Contexto do negócio: regulamentação, regras do negócio e localização geográfica. Essencialmente se baseia nas regras que dependem de um regime de leis adotadas para um determinado país, que podem interferir na atividade de coleta de informações e, conseqüentemente na competição.
- c) Cultura e princípios éticos: neste caso, considera-se como condição que afeta o indivíduo a cultura e os aspectos ligados ao ambiente externo, ao ambiente corporativo, ao relacionamento entre os indivíduos e os grupos e, por último, a conduta moral e individual formada pelas atitudes, em relação à religião, educação, etc.
- d) Propósitos para inteligência competitiva: focaliza as razões estratégicas que os tomadores de decisão utilizam para coletar informações que envolvem quatro propósitos:
- o inteligência neutra – utilizada para monitorar um novo mercado ou detectar possíveis mudanças desconhecidas no ambiente;
  - o inteligência rival – utilizada para sobrepor o concorrente;
  - o inteligência colaborativa – utilizada para saber se um concorrente pode ser capaz de assumir uma futura parceria, em determinado setor;
  - o inteligência defensiva – utilizada para preservar a posição na qual se encontra a empresa, no ambiente competitivo.

A contra-inteligência, para Johnson (1998), é uma das subdivisões do “produto inteligência”. Segundo este autor, ela está voltada para, a defesa dos bens de conhecimento da organização, evitando assim que pessoas obtenham o conhecimento da empresa, através de espionagem.

No sentido de resolver problemas relacionados à espionagem e à proteção da Informação Competitiva e dar maior segurança, Miller (2002) apresenta um modelo integrado para o processo de proteção dos produtos e/ou serviços com os quais a empresa trabalha, assim integrado:

- a) definição de propriedades - indicadores capazes de despertar a atenção da concorrência;
- b) avaliando a concorrência - para saber se a mesma utiliza técnicas de coleta de informações sofisticadas;
- c) avaliação das vulnerabilidades – aplicando funcionalidades para bloqueá-las ou neutralizá-las;
- d) desenvolvimento de contra-medidas – enxergando do ponto de vista do rival;
- e) usando as contra-medidas – mensurar o impacto delas;
- f) análise – realizar a análise do resultado das contra-medidas;
- g) disseminação – a informação relativa a uma contra-medida deve ser disponibilizada a tempo.

Kahaner (1996, p.246) observa que, “provavelmente o mais importante argumento para um bom comportamento é manter sua empresa fora dos tribunais, evitando processos e custos com disputas”. A atividade de coleta de informações é uma parte de um processo. Não significa que, agindo ilegalmente, a resposta àquilo que procura será achada. A inteligência vem da análise da informação que se manifesta simultaneamente ou depois de um processo de coleta. Esta coleta está baseada nas necessidades levantadas com o cliente. O equilíbrio perfeito entre a coleta de informações e a satisfação das necessidades do cliente será resolvido com a utilização dos tópicos fundamentais de inteligência que serão discutidos logo a seguir.

#### **1.4 Tópicos fundamentais de inteligência**

Os Tópicos Fundamentais de Inteligência (KIT – *Key Intelligence Topics*) de acordo com Herring (1999), são uma adaptação dos Tópicos Nacionais de Inteligência (NIT – *National Intelligence Topics*) que servem para identificar as necessidades reais de inteligência, originárias do governo dos Estados Unidos. Jan P. Herring (1999) adaptou estes tópicos ao setor privado, para identificar e atribuir prioridades às necessidades profundas de inteligência da alta gerência. Em torno deste processo, que envolve o KIT, acontece um diálogo interativo com os principais tomadores de decisão da empresa que pode proporcionar

o foco necessário a operações de inteligência eficazes, permitindo que os gestores do programa de IC possam determinar recursos e obter excelentes resultados.

Os tópicos utilizados nas entrevistas de KIT são de 3 tipos básicos: 1- decisões e ações estratégicas; 2- tópicos para alerta antecipado; e 3- descrições dos principais atores do mercado. Herring (1999, p.4) destaca que esses são mutuamente exclusivos; devido a eles serem focados na estratégia, “podem exigir também a elaboração de perfis dos concorrentes e alguma forma de inteligência, na forma de alerta antecipado, para advertir os usuários quanto a uma mudança nas atividades do concorrente, que pode modificar a nova estratégia competitiva”. Essa inteligência gerada pelo KIT resulta também na criação de um poderoso canal de comunicação, necessário para gerar inteligência, que tenha credibilidade e seja voltada para ação. Complementando os tópicos de inteligência, o profissional de IC irá se utilizar de técnicas de análise, para fazer um levantamento da situação do ambiente interno e externo que envolve a empresa.

## 1.5 Técnicas de Análise

Desde os primórdios da civilização, o homem acalenta o desejo de saber o que irá se passar no futuro, recorrendo, sem preconceito e com frequência, a videntes, profetas, bruxos e alquimistas; nem sempre com bons resultados. Mesmo lidando com incertezas, a visão de futuro tornou-se um legado desafiador para as gerações, que se sucedem ao longo dos tempos, com o propósito de busca constante. Algumas mentes privilegiadas, como cientistas, pensadores e artistas, são detentoras da chave desse mistério, que se vai desvendando lenta e paulatinamente, pela via do estudo, da observação e da pesquisa científica, em prol do progresso humano. Este progresso propicia o surgimento de novas idéias e, particularmente na administração, apresenta novas formas de gerenciar o ambiente de negócios tão dinâmico e cheio de desafios.

Fahey e Randall (1998) relacionam a introdução das noções de cenários e seu desenvolvimento a Herman Kahn que trabalhou na *Rand Corporation*, em Santa Mônica na Califórnia – EUA, na década de 1950, para desenvolver estudos que ajudassem os EUA a lançar satélites através de mísseis ao espaço.

Kahn, em meados dos anos 1960 começou a popularizar suas idéias e ajudou a fundar o *Hudson Institute*, introduzindo, através deste, uma metodologia para o uso de cenários.

(MARCIAL, 2004). Em 1967, com a publicação do livro **The year 2000**, a palavra “cenários” foi introduzida na prospectiva, através de uma análise do tipo tendencial dos recursos naturais e da demografia, resultando em imagens possíveis das nações futuras.

Em meados dos anos 70, os cenários alcançaram um novo patamar, com os estudos publicados por Pierre Wack, francês que fazia parte do grupo *Royal Dutch Shell*. Wack (1998) destaca que, “[...] a partir do início dos anos 70, os erros de previsão tornaram-se mais freqüentes e, ocasionalmente, de uma magnitude drástica e sem precedentes [...]”, e assim conclui: “[...] a melhor abordagem, eu creio, é aceitar a incerteza, tentar compreendê-la e integrá-la ao nosso raciocínio”.

Considerando o nível de incerteza presente no planejamento empresarial, existe a necessidade de se utilizar cenários para se avaliar as informações levantadas pela IC, através do monitoramento ambiental. Neste sentido, Porter (1989, p.412) conceitua cenário como “uma visão internamente consistente daquilo que o futuro poderia vir a ser”. Para ele, o uso de cenários começou a tornar-se importante depois que a crise do petróleo de 1973 ampliou certas formas de incerteza.

Prescott (2002), complementa indicando que, a “análise de cenários não é uma ferramenta de previsão, mas um meio de descrever possíveis alternativas futuras, e não apenas para eventos diferentes que se desenrolem em um mundo parecido com os dias de hoje”.

Embora parte da natureza da IC seja investida em literatura voltada para o monitoramento ambiental, Viviers et al. (2002) mostram que a IC é muito mais que a coleta de informação, é um processo sistemático, envolvendo planejamento, análise, coleta de dados, preparação dos dados para análise, comunicação e gerenciamento do processo.

Com o objetivo de antecipar as mudanças no ambiente de negócios, surgiu então a necessidade de se estudar cenários que, para Schwartz (2003, p.15) significam “uma ferramenta para ordenar as percepções de uma pessoa sobre ambientes futuros alternativos nos quais as conseqüências de sua decisão vão acontecer”. Estas decisões envolvem informações em um ambiente de incertezas e estão relacionadas com as mudanças referidas acima. Marcial e Grumbach (2003, p.45) reforçam este significado, concluindo que “os cenários propiciam um ambiente que enriquece o debate sobre as questões críticas relacionadas com o futuro da organização e permitem que os dirigentes da empresa tomem decisões de risco com mais transparência”.

Heijden (2004), contemporâneo de Pierre Wack na Shell, distingue cenários em dois ângulos distintos, para efeitos de classificação, onde os cenários externos derivam de modelos mentais comuns e consensuais do mundo exterior, e os cenários internos, que pertencem a uma pessoa e se relacionam à sua antecipação de cenários futuros do mundo interativo em suas relações com o “eu”. Para ele, é preferível que a organização trabalhe sua estratégia considerando cenários externos neutros, em termos de valor, onde a isenção de valores permite ver coisas pelas quais não estavam buscando.

Fahey e Randall (1999) consideram cenários como simplesmente o retrato do possível desdobramento do futuro. Segundo Mintzberg (2000, p.52), “o tempo dos planejadores não é ilimitado; eles precisam de cenários suficientes para cobrir as contingências importantes possíveis, mas em quantidade suficientemente pequena para serem gerenciáveis”. As várias perspectivas presentes, nos cenários, traduzem-se em questões estratégicas, que acabam limitando o tempo dos planejadores.

Ansoff e McDonell (1993, p.426) definem uma questão estratégica como “um evento futuro, interno ou externo à organização, que tende a exercer um impacto significativo sobre a capacidade da empresa para alcançar seus objetivos”. Esta questão deve ser encarada como uma ameaça ou uma oportunidade ou, ainda, um ponto forte interno da organização, que deve ser explorado; ou como um ponto fraco, que traz risco para suas operações ou até mesmo para sua sobrevivência.

A conceituação de cenários e das questões estratégicas é válida, contudo a prática da análise destes é que traz os resultados esperados. Prescott (2002) destaca como principais passos seguidos no processo de análise de cenários:

- a) análise de tarefas – definição do problema e tentativa de entendimento comum do que se deseja analisar no futuro;
- b) análise de influência – exame de todas as relações entre os principais fatores do cenário;
- c) determinação dos descritores – descrição do conteúdo e definição de todos os fatores que influenciam o sistema, tal como determinados na etapa anterior;
- d) formulação de alternativas – é o preenchimento de uma matriz de impacto cruzado para avaliação das conexões e inter-relações entre todas as previsões do descritor;

- e) interpretação dos cenários – a avaliação é calculada com todas as possibilidades e fornece arcabouços que são formulados em linguagem padronizada, selecionando entre dois e cinco cenários alternativos;
- f) análise de conseqüências – baseando-se na hipótese de um cenário se concretizar no futuro, verificam-se as conseqüências; para cada mundo futuro selecionado, são apresentados e interpretados os resultados e os riscos;
- g) análise de atrito – pesquisa dos fatores que, embora altamente improváveis, podem exercer forte impacto sobre o cenário, caso venham a ocorrer (guerras ou conflitos);
- h) transferência de cenários – linhas de ação a serem seguidas no caso de ocorrência de cada um dos cenários, são apresentadas para os executivos. Exemplos já anteriormente citados, como, por exemplo, o caso da Shell, mostram o sucesso que a análise traz.

Uma análise mais profunda indica que, com o uso da análise SWOT, é possível identificar as ameaças e oportunidades decorrentes de cada questão e as confrontar com os pontos fortes e os pontos fracos que ocorrem na organização. (ANSOFF; MCDONELL, 1993).

De acordo com Heijden (2004), a análise SWOT é uma maneira de registrar aspectos importantes da situação de negócios. Ela fornece uma base de dados para o exercício de cenário e a discussão adicional sobre estratégia.

		OPORTUNIDADES (opportunities)	AMEAÇAS (threats)
		O1 O2 O3 O4	T1 T2 T3 T4
PONTOS FORTES (strengths)	S1 S2 S3 S4	Resposta de prioridade elevada	Resposta de prioridade elevada
PONTOS FRACOS (weaknesses)	W1 W2 W3 W4	Não responder	Converter pontos fracos em Pontos fortes

Figura 6. Análise SWOT. Fonte: Ansoff e McDonell (1993).

A análise SWOT será tratada, neste trabalho, no sentido de verificar se as empresas exportadoras se preocupam em elaborar perfis da concorrência, discutindo aspectos como oportunidades ou ameaças ou, ainda, pontos fortes ou fracos que possam determinar algum

fato relevante, no processo de internacionalização das empresas. Além disso, será necessário identificar se as empresas monitoram órgão governamental ou qualquer tipo de agência, fornecedora de produtos para as organizações estudadas, que possa influenciar diretamente no processo de internacionalização da mesma.

Uma outra técnica empregada para análise do ambiente e o posicionamento da empresa, dentro deste contexto, é a matriz de crescimento da consultoria Boston Consulting Group (BCG), que trata da questão de alocar fundos para os diferentes negócios de uma empresa diversificada. Bruce Henderson (1979), o idealizador da matriz BCG, declarou que “para ter sucesso, uma empresa precisa ter um portfólio de produtos com diferentes taxas de crescimento e diferentes participações de mercado”. Henderson (1979, apud MINTZBERG) destaca que:

[...] a composição deste portfólio é uma função do equilíbrio entre fluxos de caixa. Produtos de alto crescimento exigem injeções de dinheiro para crescer. Produtos de baixo crescimento devem gerar excesso de caixa. Os produtos com alta participação de mercado e crescimento lento são as **vacas leiteiras** eles produzem grandes volumes de caixa, acima do reinvestimento necessário para manter a participação. Os produtos com baixa participação de mercado e baixo crescimento são os **cães**, eles podem apresentar um lucro contábil, mas o lucro precisa ser reinvestido para manter a participação, não sobrando nenhum em caixa.

A vantagem de utilizar a matriz BCG, reforça Kunzel (2001), está na consideração simultânea de duas variáveis de avaliação de desempenho: a matriz apresenta, no eixo horizontal, a variável relativa à participação de mercado; e, no eixo vertical, a variável crescimento de mercado.

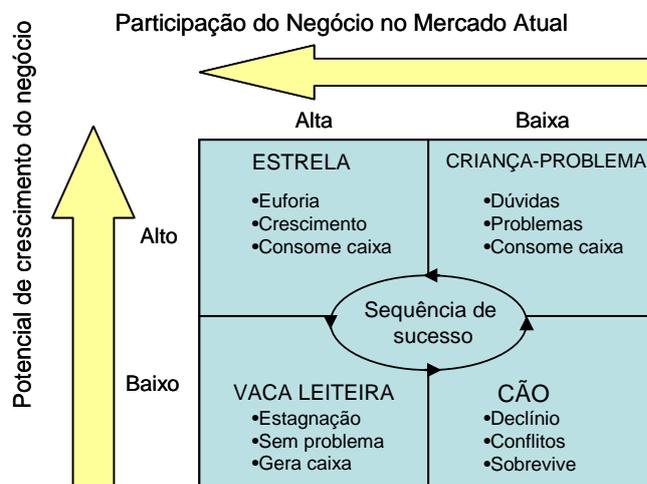


Figura 7. Matriz de Crescimento BCG (Boston Consulting Group). Fonte: HENDERSON (1979, apud MINTZBERG, p. 77).

A execução do planejamento estratégico deve ser revisto ao longo do seu progresso, dando foco em áreas de negócio que tenham enfrentado questões estratégicas importantes. Uma análise das tendências e perspectivas ambientais identifica questões estratégicas adicionais e a sua resolução, que passa a constituir a preocupação central do processo anual de planejamento. A identificação das questões estratégicas deve ser o ponto de partida para elaborar um planejamento que alcance seus objetivos principais, e tem como foco principal avaliar tendências do ambiente interno e externo, neste momento. Através desta análise, Ansoff e McDonell (1993) enumeram os objetivos estratégicos que devem ser observados e as tendências internas e externas ao ambiente.

1. Crescimento;	10. Capacidade de inovação;
2. Rentabilidade;	11. Participação no mercado;
3. Estabilidade cíclica;	12. Clima social interno;
4. Flexibilidade;	13. Sensibilidade social externa;
5. Invulnerabilidade a surpresas estratégicas;	14. Bom comportamento como cidadão;
6. Solvência;	15. Satisfação no trabalho;
7. Endividamento;	16. Sensibilidade a aspirações de grupos internos;
8. Invulnerabilidades a tentativas de takeover;	17. Sensibilidade a grupos externos
9. Liderança competitiva;	18. Outras.

Quadro 3. Tendências internas ao ambiente do negócio. Fonte: Ansoff e McDonell (1993).

As tendências internas ao ambiente ajudam a empresa no sentido de aumentar o conhecimento interno e se posicionar melhor para fazer frente às ameaças e, desta maneira, aproveitar as oportunidades que venham a surgir, no decorrer do negócio. Com o desenvolvimento da Tecnologia da Informação, áreas que antes não eram muito desenvolvidas tiveram um crescimento, surgindo a necessidade de se estabelecer uma infraestrutura que melhorasse as comunicações, os sistemas de informações empresariais e, por conseqüência, ajudasse as organizações a montar uma estratégia que fosse mais competitiva, permitindo a diversificação de produtos, serviços, mercados, aumentando a competência interna para fazer frente às tendências externas ao ambiente de negócio.

1. Tendências do mercado global (protecionismo x livre comércio);	19. Mudanças da distribuição etária dos consumidores;
2. Crescimento do governo como cliente;	20. Venda a clientes relutantes;
3. Desenvolvimento do mercado comum europeu;	21. Atitudes sociais em relação à empresa privada;
4. Revolução sóciopolítico-econômica na Europa Oriental;	22. Controles governamentais;
5. Ascensão econômica dos países da bacia do pacífico;	23. Pressões de consumidores;
6. Desafio japonês;	24. Pressões de sindicatos;
7. Perda de competitividade dos Estados Unidos;	25. Impacto da preocupação da sociedade com o meio-ambiente;
8. Tendências econômicas e políticas em países em desenvolvimento;	26. Impacto de defensores do crescimento zero;
9. Tendências monetárias;	27. Encurtamento de ciclo de vida de produtos;
10. Tendências inflacionárias;	28. Nacionalismo intraeuropeu;
11. Surgimento da empresa multinacional;	29. Conflito entre empresas multinacionais e interesses nacionais;
12. Tecnologia como instrumento de competição;	30. Desconfiança pública em relação à empresa privada;
13. Tamanho como instrumento de competição;	31. Encurtamento de horizontes de previsão;
14. Saturação do crescimento;	32. Surpresas estratégicas;
15. Surgimento de novas indústrias;	33. Concorrência proveniente de países em desenvolvimento;
16. Saltos tecnológicos;	34. Escassez de recursos estratégicos;
17. Crescimento do setor de serviços;	35. Redistribuição de poder dentro da empresa;
18. Consumidores de maior poder aquisitivo;	36. Mudança de atitudes em relação ao trabalho;
	37. Pressões para manutenção do nível de emprego;
	38. Outras.

Quadro 4. Tendências externas ao ambiente do negócio. Fonte: Ansoff e McDonell (1993).

As tendências externas resultam em um risco contínuo para a organização; como um todo, porém, servem de alerta para dar destaque a pontos que podem ou não ter sido lembrado em uma reunião de planejamento estratégico ou operacional, que a empresa venha a fazer no fechamento de um determinado período. Cabe à empresa, adotar uma vigília que possa levantar as tendências e, desta forma, estar melhor preparada para as surpresas que venham a acontecer, durante aquele exercício das atividades.

1. Crescimento;	10. Capacidade de inovação;
2. Rentabilidade;	11. Participação no mercado;
3. Estabilidade cíclica;	12. Clima social interno;
4. Flexibilidade;	13. Sensibilidade social externa;
5. Invulnerabilidade a surpresas estratégicas;	14. Bom comportamento como cidadão;
6. Solvência;	15. Satisfação no trabalho;
7. Endividamento;	16. Sensibilidade a aspirações de grupos internos;
8. Invulnerabilidades a tentativas de takeover;	17. Sensibilidade a grupos externos;
9. Liderança competitiva;	18. Outras.

Quadro 5. Objetivos estratégicos ao ambiente do negócio. Fonte: Ansoff e McDonell (1993).

Desta forma, se a empresa estiver preparada internamente, através de uma equipe competente que possa ter condições de diversificar sua estratégia de negócio e capacitada para agir perante as surpresas que venham a surgir no ambiente externo, os objetivos estratégicos

serão melhor formulados, atendendo aos sócios, acionistas e todos aqueles que fazem parte da organização.

Contudo, Ansoff e McDonell (1993) alertam para o fato de haver, cada vez mais, eventos provenientes de origem inesperada que causam impacto diretamente na organização, e a falta de recursos para formular um planejamento abrangente, de modo que se deve separar a resolução de questões estratégicas do ciclo anual de planejamento.

## 1.6 Monitoramento ambiental

O monitoramento ambiental funciona como uma fonte de alerta antecipado, para a empresa tomar decisões antes que aconteça determinado evento. Algumas outras fontes de alerta antecipado são também utilizadas para agir antes da concorrência: a) pesquisa de mercado; b) base de dados na *Internet*; c) estudos setoriais e mercadológicos; d) informações sobre clientes; e) séries históricas de variáveis econômicas; f) imprensa diária, especializada e de negócios, boletins e relatórios mensais; g) informações sobre concorrentes; feiras e reuniões setoriais; h) informações sobre produtos, preço e posicionamento.

Com o monitoramento ambiental, os administradores obtêm informações relevantes sobre eventos que ocorrem fora da empresa, a fim de guiar seu curso de ação futuro. (AGUILAR, 1965). Segundo este autor, os administradores são chamados a considerar e inter-relacionar, de maneira significativa, uma grande quantidade de fatores externos, onde a quantidade de dados disponíveis é imensa, e a confiança neles é frequentemente questionável. Além disso, a coleta e o processamento podem ser dispendiosos e com muita informação desejável não estando disponível.

Lim et al. (1996) reforçam que o monitoramento é criticamente importante, desde que ele forneça informações para o desenvolvimento de estratégias e decisões específicas, para determinado mercado. Os autores, porém, deixam claro que, muitos pesquisadores reconhecem a importância do monitoramento do mercado internacional, contudo, poucos estudos empíricos foram feitos sobre este tópico.

Segundo Fahey e Randall (1999), o monitoramento envolve o rastreamento da mudança macroambiental, ao longo do tempo. Neste caso, avaliam-se tendências, seqüência de eventos e fluxos de atividades que foram identificadas em uma fase anterior de sondagem por observadores externos. Como produtos resultantes do monitoramento, eles destacam três : 1)

descrição específica do padrão ambiental a ser prognosticado; 2) identificação de tendências e padrões para novas monitorizações; 3) detecção de padrões que exigem futuras sondagens.

A literatura sobre monitoramento ambiental identificou três categorias de sistemas de monitoramento: irregular, regular e contínuo (FAHEY; KING, 1977). Os sistemas irregulares respondem a crises no ambiente e tendem a ser orientados a curto prazo. Os modelos regulares periodicamente acessam o ambiente. Os modelos contínuos constantemente acessam o ambiente e coletam dados que são usados como entradas para decisões estratégicas.

Choo (2001) define o monitoramento ambiental (*environmental scanning*) como a aquisição e uso de informação sobre eventos, tendências e relacionamentos com o ambiente externo à organização, para ajudar no gerenciamento do curso futuro de ação da organização. Choo (2001) destaca ainda que, o monitoramento cobre não somente competidores, fornecedores e clientes, mas também inclui tecnologia, condições econômicas, ambiente político e regulador, e também tendências sociais e demográficas. Choo e Auster (1993) reforçam a idéia de que o monitoramento ambiental faz parte do processo de planejamento estratégico, onde a qualidade do planejamento depende da qualidade do monitoramento.

Neste trabalho, considera-se o monitoramento ambiental como uma parte do processo de inteligência competitiva que ajuda a examinar, com maior profundidade, as informações coletadas, a partir do contexto empresarial no qual se está trabalhando.

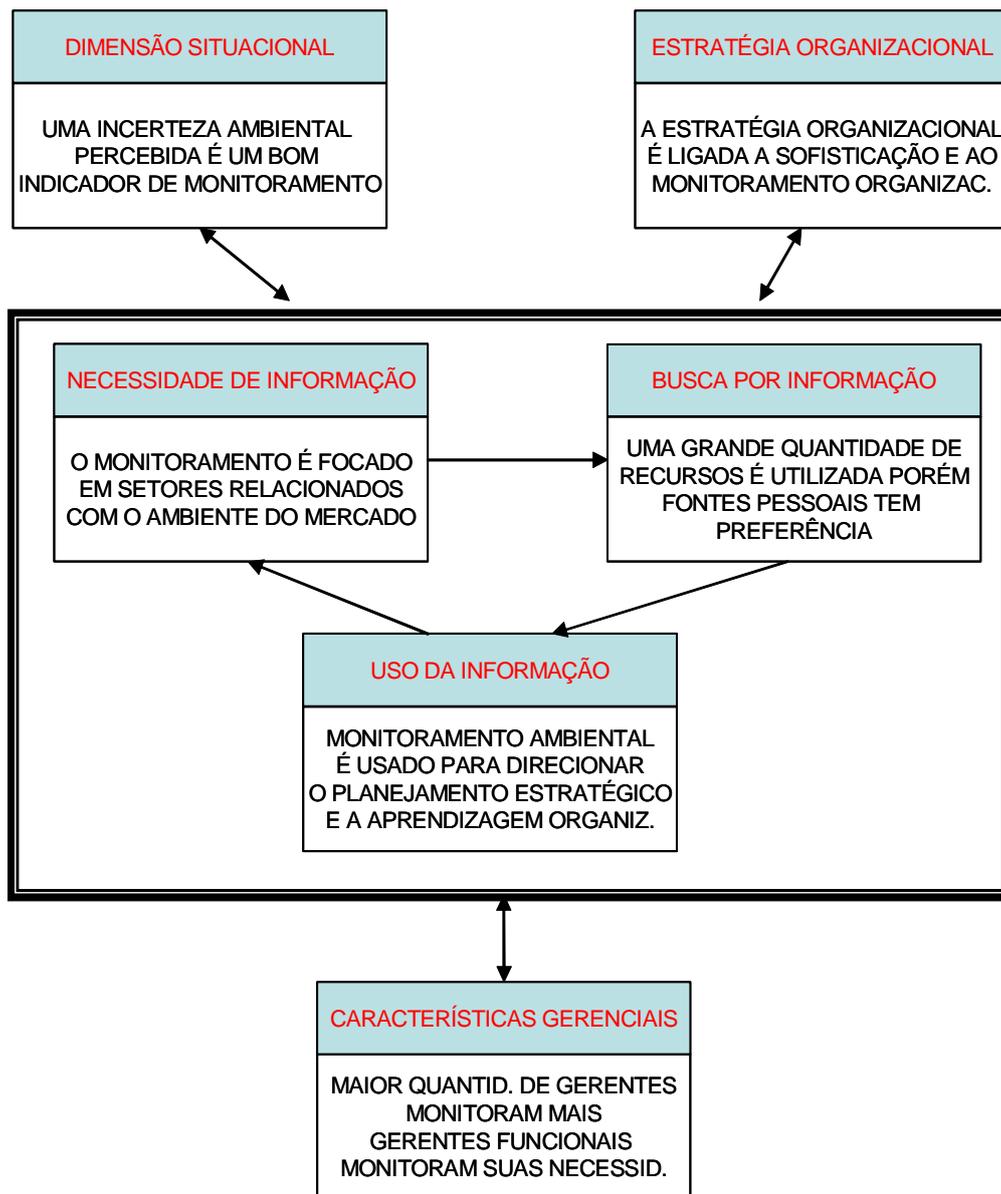


Figura 8. Modos de monitoramento da concorrência. Fonte : adaptado de Choo (2001).

O processo decisório estratégico exige uma orientação para o futuro: ele necessita de um cenário dos acontecimentos prováveis no ambiente externo. O objetivo dos prognósticos consiste em desenvolver projeções plausíveis sobre o escopo, direção, velocidade e intensidade das mudanças macro-ambientais (FAHEY; RANDALL, 2000). Estes prognósticos podem ser baseados em projeções ou em futuros alternativos. As projeções refletem um futuro em boa parte já predeterminado: as tendências e padrões continuarão mais ou menos inalteradas, por algum tempo; e os futuros alternativos representam futuros possíveis, que irão capacitar os gerentes a desenvolverem estratégias que seriam eficazes em várias situações.

## 1.7 Contribuições deste capítulo

Os autores relacionados neste capítulo discutem o papel da inteligência competitiva, nas organizações, tendo como princípio o de mostrar sua evolução pelo mundo. Verifica-se que há uma transição da informalidade para a formalidade, à medida que uma infra-estrutura é formada dentro da organização, no sentido de dar um suporte para todas as áreas que envolvem o monitoramento da concorrência, do governo, dos fornecedores, dos clientes e, assim, aumentar os controles internos, buscando desenvolver a competência dos funcionários que analisam este tipo de informação, no seu dia-a-dia.

Prescott (2002) alerta para o fato de que, apesar de haver uma evolução contínua nas empresas a IC, ao longo dos últimos 30 anos, é preciso que se estabeleça um programa que irá acompanhar a IC e que tenha como foco principal saber quais são as reais necessidades de informação da empresa, concentrando os esforços com a ajuda da tecnologia da informação, da análise das informações coletadas e com princípios éticos, no monitoramento adotado, para chegar a um nível de sofisticação que atenda a toda a organização.

O ciclo de IC adotado por Miller (2002), tem um nível de integração alto, onde uma atividade depende da outra para dar o retorno esperado. As empresas que o adotarem precisam estar cientes de que o nível de análise e coleta de informações deve ser alto para poder disseminar as informações competitivas que estão esperando. Devido à informalidade presente nas empresas essencialmente familiares, isso se torna prejudicial para sua aplicação, cabendo aos administradores delas estarem aptos a adotarem os modelos e as técnicas de análises, para um pleno aproveitamento.

O monitoramento ambiental carece de outros tipos de estudos empíricos e modelos que possam dar uma base suficientemente forte, para apoiar o ciclo de IC e, desta forma, quebrar o preconceito de que ele só é utilizado para conhecer a concorrência. Quando se fala de monitoramento, já se visualiza o processo de espionagem, uma concepção errônea que foge aos princípios éticos presentes na IC. Porém, este monitoramento pode ser visto como uma forma de defesa dos interesses internos que a empresa estabeleceu, ao longo de um período, para fazer frente às ameaças e enxergar melhor as oportunidades presentes no mercado.

O monitoramento do cenário embasado na análise dos possíveis futuros alternativos, faz com que as organizações possam modificar as estratégias e os planos de negócio. A IC serve,

então, como um sistema de alerta antecipado que apresenta um repertório de informações das mais diversas fontes, que ajudam os executivos a melhorarem a tomada de decisão.

Um ponto importante a ser destacado, neste trabalho, é que as técnicas de análise da concorrência não sofreram muitas inovações, ao longo dos últimos 20 anos. Desta forma são poucos os modelos e ferramentas disponíveis para fazer este tipo de análise, para posicionar a empresa perante a concorrência. Isso se deve, em parte, conforme Prescott (2002) destaca, ao fato de os executivos só fazerem este tipo de análise detalhada e com conclusões estratégicas, quando estes as solicitam.

Sem o prévio conhecimento dos conceitos e da evolução da IC, este trabalho ficaria sem conteúdo para argumentar que a IC pode dar suporte ao processo decisório em um ambiente onde predomine a informalidade, tendo como atividade principal coletar, analisar e monitorar informações competitivas, que ajudem as empresas exportadoras no seu processo de internacionalização.

## CAPÍTULO 2

# INTERNACIONALIZAÇÃO

O comércio internacional é marcado por um momento onde as empresas ou organizações não precisam, necessariamente, ser de grande porte para competirem no mercado mundial. As pequenas e médias empresas estão, cada vez mais, obtendo receitas provenientes de vendas para o exterior. A inovação de produtos e serviços, aliada ao espírito empreendedor, é um componente importante dessas empresas, no processo de competição globalizada.

Assim sendo, aos assuntos relacionados com comércio internacional atribuem-se três tipos de questões para os economistas. Morgan e Katsikeas (1997) destacam que a primeira baseia-se na explicação de que o comércio flui, pelo menos entre duas nações. A segunda refere-se à natureza e à extensão de ganhos e perdas para uma economia. Por sua vez, a terceira diz respeito aos efeitos decorrentes de uma política comercial. A maioria das teorias de comércio internacional contempla a primeira questão.

É preciso se basear em um aporte teórico que ajude no processo de internacionalização sem evitar maiores transtornos. Porém, Welch e Luostarinen (1988) argumentam que, a teoria de internacionalização não é claramente definida e, assim, identificam seis dimensões-chave, que os gerentes devem considerar na tomada de decisão, para realizarem negócios internacionais. Embora deixem claro ser necessário saber como essas dimensões interagem, conforme a figura a seguir.

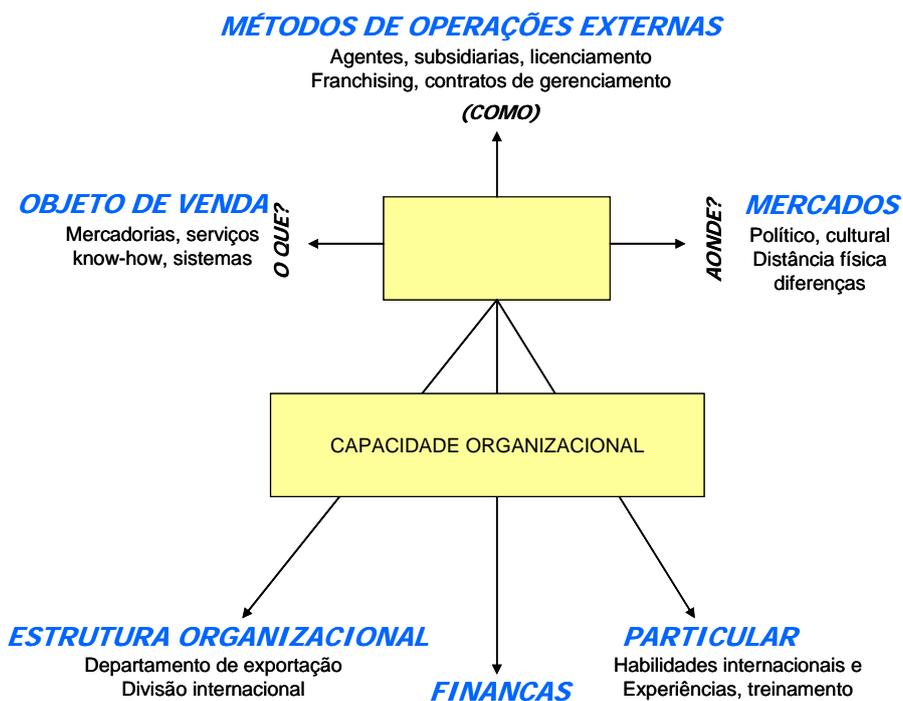


Figura 9. As seis dimensões dos negócios internacionais. (WELCH; LUOSTARINEN, 1988)

Essas seis dimensões estão relacionadas com os mercados aonde a empresa irá atuar, àquilo que será considerado como objeto de venda: como serão empregados os métodos de operações externas e os demais à sua capacidade organizacional, que envolve habilidades particulares, estrutura organizacional e capacidade financeira.

A capacidade financeira entra em discussão, quando Bonaccorsi (1992) declara que a exportação é um método de risco relativamente baixo, para o crescimento da empresa, desde que os recursos postos em risco não comprometam sua mobilidade entre os mercados.

Com relação aos métodos das operações externas, embora as empresas adotem uma combinação de métodos diversos de exportação, para entrarem em mercados externos, a tendência é operacionalizar a exportação direta, por pequenas empresas, para suportarem a sua internacionalização. (YEOH, 2000).

O Modelo desenvolvido por Welch e Luostarinen (1988) tem suas raízes na teoria sobre internacionalização de empresas, desenvolvida por Johanson e Vahlne (1977), que se baseia em experiências com companhias suecas, fundamentada em um processo contínuo, que coloca as empresas no mercado externo, através de pequenas etapas, incrementadas à medida que acontecem mudanças no ambiente. Esse modelo híbrido é referenciado na literatura como o modelo da *Uppsala School*. Morgan e Katsikeas (1997) reforçam que o mesmo baseia-se numa aquisição gradual e no uso da inteligência advinda do mercado externo e de suas operações internacionais, o que determina alto nível de comprometimento com aquele mercado. Yip et al. (2000) criticam esse modelo, considerado por demais genérico, que enseja uma visão limitada para os gerentes.

A teoria da internacionalização segue, assim com outros modelos. Root (1987) parte do princípio de que as empresas já decidiram entrar no mercado externo. Sob esse foco ele desenvolveu uma série de etapas de fácil implementação, para nortear a empresa no alcance do êxito pretendido.

Algumas percepções avançadas são propiciadas pelo modelo de internacionalização de Yip et al. (2000). Este modelo destaca as áreas do poder de ação das empresas e o processo evolucionário delas. Os autores desenvolveram um modelo híbrido do processo de internacionalização, baseado nos modelos de Johanson e Vahlne (1977), de Root (1987) e Miller (1993), acrescentando seis etapas distintas (motivação e planejamento estratégico,

pesquisa de *marketing*, seleção de mercado, seleção do modo de entrada, plano de contingência, compromisso estratégico logo após a entrada) que complementam os anteriores.

Um outro conceito apareceu, após a confirmação das teorias de internacionalização de acordo com Chetty e Campbell-Hunt (2004). Ele mostra que as empresas internacionalizadas desde a sua criação são conhecidas como “*born globals*” – “nascidas globais”. Com esse perfil empresarial, costumam encarar o mercado interno como algo secundário.

Em contraste com a abordagem de internacionalização tradicional, onde as empresas primeiro desenvolvem o mercado interno e, em seguida, partem para o mercado externo, as empresas “nascidas globais” minimizam a relevância da distância física, durante a sua internacionalização e usam redes de negócios, formados por distribuidores, compradores, vendedores e representantes, para realizarem suas vendas. (KNIGHT; CAVUSGIL, 1996 apud CHETTY; CAMPBELL-HUNT, 2004).

Esta abordagem é complementada por outras que estão relacionadas com as influências gerenciais, na exportação. De acordo com Leounidou *et al.* (1998), conceitualmente, ainda estão em fase de desenvolvimento pesquisas relacionadas a este assunto, devido à falta de definição no fator gerencial que determina a exportação. Metodologicamente, os autores alegam existir grande diversidade de métodos, empregados em razão dessas pesquisas serem conduzidas por autores, em diferentes locais do mundo. Os autores destacam, ainda, que algumas características de ordem empírica influenciam gerencialmente na exportação, sendo percebidas como custos, riscos e lucros associados à exportação, particularmente, no início das operações. Entretanto, algumas características influentes do ponto de vista gerencial são menos pesquisadas, como tolerância ao risco, inovação, flexibilidade, comprometimento, dinamismo e qualidade, que demonstraram forte associação com exportação.

Assim surgiram diversas taxonomias relacionando inovação com internacionalização, e estas foram desenvolvidas, propondo vários estágios, com vistas ao alcance de êxito no mercado externo. Morgan e Katsikeas (1997) confirmam que dois elementos-chave são responsáveis pela internacionalização das empresas: o conhecimento que esta empresa detém, lastreado em experiências e dúvida relativa à decisão de internacionalizar suas atividades operacionais.

A realidade atual é marcada pela concorrência no mercado global, impulsionada pela presença dos chamados países emergentes, antes totalmente fechados, e agora representados

por organizações flexíveis, inovadoras e agressivas, no entorno do ambiente competidor. Essas organizações, no entanto, encontram barreiras de todo o tipo.

Uma pesquisa realizada por Leonidou (2004) coloca em questão 39 barreiras retiradas de estudos empíricos sobre assuntos relacionados à internacionalização das organizações, formadas, em sua maioria, por pequenas empresas. Ainda segundo Leonidou (2004), esses estudos apresentam várias deficiências que envolvem dados muito isolados, fragmentados pelo efeito dessas barreiras, nas empresas, sem oferecer detalhes sobre o impacto que tais barreiras trazem para a exportação. Uma das barreiras de mais alto impacto envolve a informação, que permite a identificação, seleção e contato com o mercado internacional.

Essa situação pode ser resolvida através da IC, no processo de identificação do mercado-alvo, do país e das empresas, com quem poderá ser feita uma associação que resulte na criação de uma indústria ou parceria, em determinado local, onde a empresa pretenda atuar. Empresas que se internacionalizam e buscam mercados mais atrativos têm feito esta busca, com ajuda de consultorias especializadas neste tipo de ação, detentoras de dados suficientes, para repassá-los à sua clientela. E esta escolhe aquela que melhor atenda suas expectativas.

Casos de empresas que, recentemente, adotaram como mercado-alvo a China, revelam preocupação quanto à sua expansão internacional, buscando um mercado consumidor que contribua para o crescimento rápido do faturamento. Contudo, alguns aspectos como, adaptação à cultura e à língua, dentre outros, devem ser considerados, para o sucesso de um empreendimento. As barreiras para exportação, enumeradas por Leonidou (2004), são divididas em internas e externas, conforme as figuras a seguir.

As barreiras internas, essencialmente, dizem respeito às atividades ligadas com o valor informacional, funcional e de *marketing*. Nesta última, os 4Ps (Produto, Preço, Praça, Promoção) do *marketing*, resultam em 5 tópicos, onde a logística e a distribuição formam um composto da praça. Leonidou (2004) classifica as barreiras, conforme o impacto que exercem nas organizações, em: muito alto impacto, alto impacto, moderado, baixo impacto e muito baixo impacto.

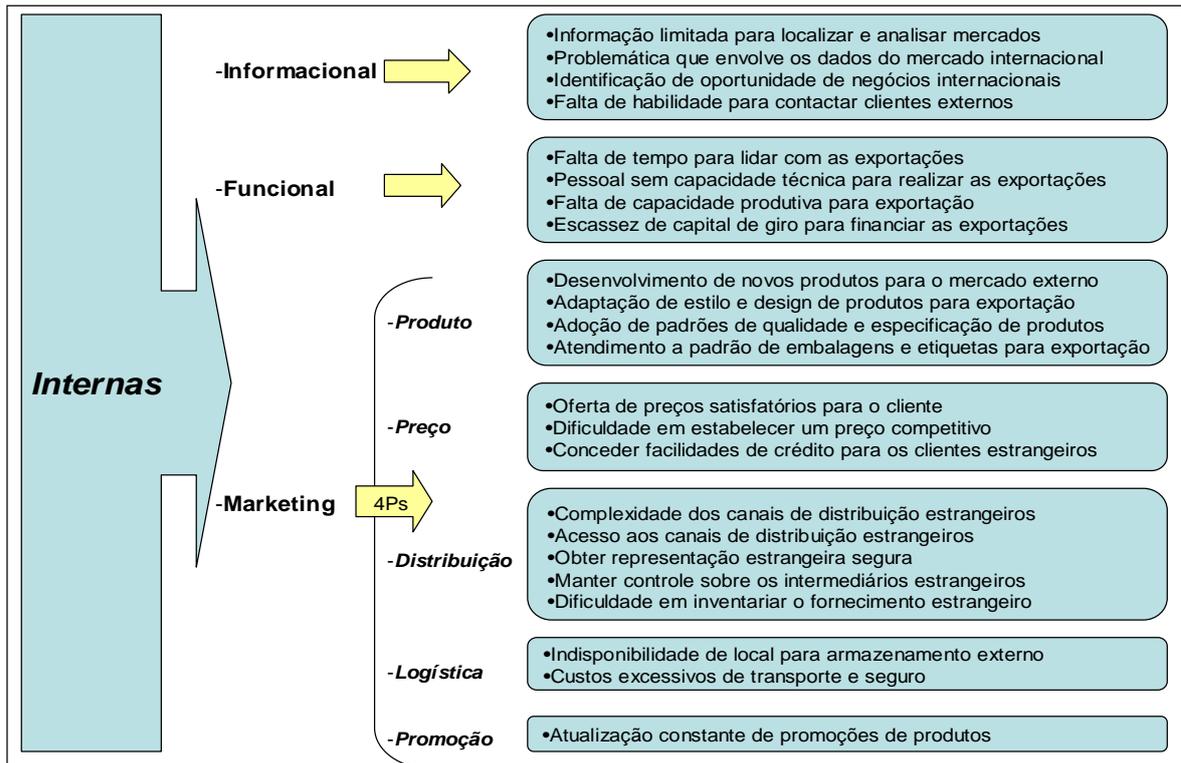


Figura 10. Barreiras internas para a internacionalização de empresas. Adaptado de Leonidou (2004).

As barreiras externas são relativas aos assuntos relacionados com o ambiente econômico, político-legal e sociocultural, com o regime governamental, com os procedimentos adotados em determinado mercado e com as diferenças e situações vivenciadas, pela empresa, em determinado mercado.

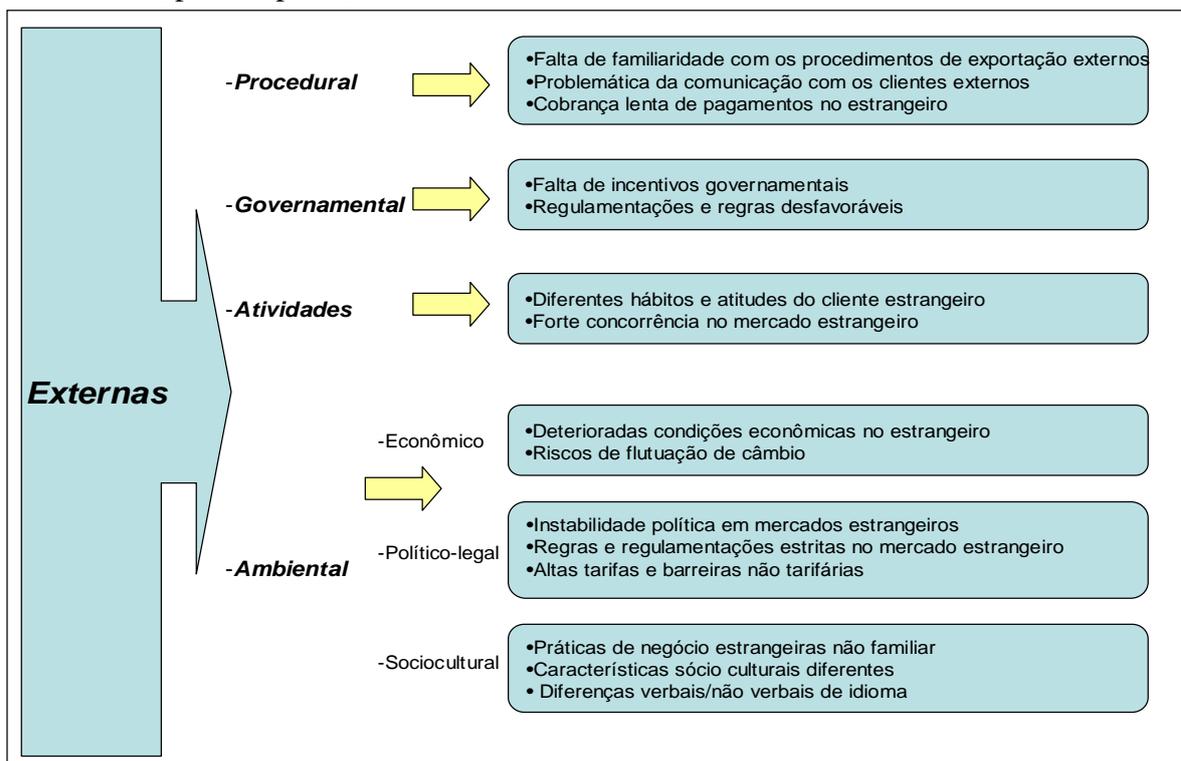


Figura 11. Barreiras externas para a internacionalização de empresas. Adaptado de Leonidou (2004).

As barreiras informacionais internas serão suprimidas, a partir do momento em que a empresa adotar um esquema de monitoramento do mercado externo, onde pretende atuar. Isso pode ser feito de várias formas: com a ajuda de uma empresa; com o apoio dos representantes direcionados para aquela região; com a ajuda do próprio governo local, caso este disponha de um banco de informações, que possa disponibilizar para os investidores externos; através de intercâmbios com empresas presentes na região, que queiram repassar suas experiências. Neste sentido, a IC irá agir, organizando as informações para, posteriormente, disponibilizá-las aos tomadores de decisão, em suas diretrizes, para se estabelecer neste mercado.

Uma outra barreira interna, esta relacionada com a distribuição mostra que com a popularização da *Internet*, na década de 1990, as empresas tiveram a chance de disponibilizar os seus produtos, através de um canal de vendas, que pode ser acessado por qualquer cliente, esteja ele onde estiver. O problema está nesta distribuição do produto. Empresas que pretendem comercializar seus produtos ou serviços, em qualquer local ou região do planeta, devem agora considerar os custos advindos da operação logística, para manterem a fidelidade do cliente.

Estas barreiras aqui no Brasil ainda não tinham grandes discussões, isso porque a realidade do comércio exterior, segundo Kuazaqui (1999), é marcada pela pouca importância dada ao mercado externo. As atividades de comércio se restringiam ao mercado interno, sendo este representado por um ambiente pautado por técnicas agressivas de vendas, aliadas a muita verba publicitária. A concorrência do mercado externo ainda não era motivo de alerta ou desespero. Assim sendo, muitos produtores nacionais e multinacionais, situados no Brasil, vislumbravam o mercado externo apenas como fonte adicional e ocasional de receita.

Essa concorrência do mercado externo e também para o interno é classificada em três tipos básicos:

- a) quando ocorre por produtos similares (ex: IBM e HP);
- b) quando envolve produtos que podem substituir outros (ex: Correios e Federal Express);
- c) quando ocorre entre organizações que disputam consumidores (ex: um produto ou serviço pode concorrer através de faixas diversas de consumidores, como o caso de um resort, que busca atingir as mais variadas faixas etárias).

Boone e Kurtz (1998) destacam as forças que atuam junto ao ambiente competitivo, marcado pela regulamentação governamental referente a leis que protegem o consumidor e mantêm o ambiente competitivo; o controle político-legal, representado por grupos de consumidores que promovem boicotes e *lobbies* de produtos e/ou serviços, para influenciarem os resultados de uma legislação específica. Uma outra força é aquela sujeita ao ambiente econômico, apresentando ciclos de negócios, que passam por alterações – recessões, mudanças – por sua vez constituído de quatro estágios: prosperidade, recessão, depressão e recuperação. Neste ponto, fenômenos como inflação, desemprego e disponibilidade de recursos ocorrem, afetando, diretamente, o poder de compra dos consumidores. O ambiente tecnológico marcado pela aplicação e introdução de novas tecnologias e, por último, o ambiente sócio-cultural que se resume à alteração dos valores conceituais da sociedade, em suas variações demográficas.

Neste contexto ambiental, as vantagens comerciais derivam do emprego de alta tecnologia, baixo custo de produção, novas formas de comunicação e do emprego de novos métodos para desenvolver uma estratégia, face às incertezas e ao ambiente hiper-competitivo.

## **2.1 Etapas da internacionalização**

As organizações precisam dispor de infra-estrutura, interna e externa, capaz de viabilizar o contato do cliente com a empresa, no exterior. Segundo Anderson et al. (1998), o processo de internacionalização, desde a exportação inicial até uma completa operação internacional, tem sido descrito e categorizado de diversas formas. Leblanc (1994 in Anderson et al., 1998) por exemplo sugere três estágios: “primeiro desembarque”, “ser nativa” e “integração”. Edvardsson et al. (1993 in Anderson et al. 1998) se referem a quatro estágios: “prospectando”, “introduzindo”, “consolidando” e “reorientando”. Dudley e Martens (1993) sugerem cinco estágios, que se movem de uma fase introdutória de exportação ou acordo de licenciamento, através de uma “colonização” via distribuidores, filiais remotas ou subsidiárias, para uma “unificação” com a força de uma central de controle e o estabelecimento de objetivos globais, liderando para uma “racionalização”, onde o negócio é reestruturado em grupos gerenciáveis de unidades de negócio e, finalmente, para a posição de “manutenção estratégica”, que permite não só controlar e direcionar os recursos estratégicos e as operações, no centro de controle, mas também flexibilizar as respostas a pressões locais, adaptação de produtos e motivação de empregados locais.

Este trabalho irá adotar a abordagem de Urbasch (2004), que estabelece quatro etapas de atuação, para a implementação de novos produtos e/ou serviços, no mercado externo, por elas resumirem aquilo que os autores colocaram no parágrafo anterior. A primeira etapa refere-se à exportação; a segunda envolve uma presença comercial local; a terceira, uma produção local, e a quarta, e última, contempla o desenvolvimento local em um dado mercado.

Urbasch (2004) descreve diferentes opções para cada uma dessas etapas. Exemplificando: a exportação poderia ser intermediada por um importador, por um revendedor – embutindo como valor agregado o conhecimento e o acesso ao mercado-alvo ou ainda, de forma direta, com conseqüente redução de custos de distribuição, já que inexistente intermediário – importador ou revendedor. A segunda etapa é marcada pela presença local da empresa em um mercado. Essa presença pode se dar diretamente ou através de um representante comercial. O ideal é que os produtos tenham uma similaridade no seu gênero, afinal de contas, não vale a pena comercializar coisas tão diversas como auto-peças e tênis, no mesmo local. O produto é vendido pelo representante e este recebe uma comissão pela venda. O valor do representante se deve ao conhecimento, acesso e presença, no mercado local. Outras opções para essa presença comercial local envolvem o representante comercial e a assistência técnica terceirizada; o escritório local de vendas; o escritório de vendas e/ou assistência técnica terceirizada, ou ainda licenciamento de um produto ou serviço, para ser comercializado no exterior. A produção local pode ocorrer de forma própria ou terceirizada. O desenvolvimento local pode ser feito, utilizando-se de uma estrutura fabril e comercial ou ainda dispensando esta estrutura, com vistas a reduzir formalidades burocráticas, relativas ao negócio – abertura e administração.

Kuazaqui (1999) coloca ainda como possibilidade, para o acesso ao mercado externo, a criação de *joint ventures* – fusões de empresas nacionais com multinacionais – e o impulsionamento dos negócios de empresas que dispõem de pouco capital, utilizando o mercado exportador para desenvolver e incrementar suas atividades.

Segundo Urbasch (2004), as vantagens e desvantagens de cada uma das etapas de internacionalização podem ser visualizadas, conforme a figura a seguir:

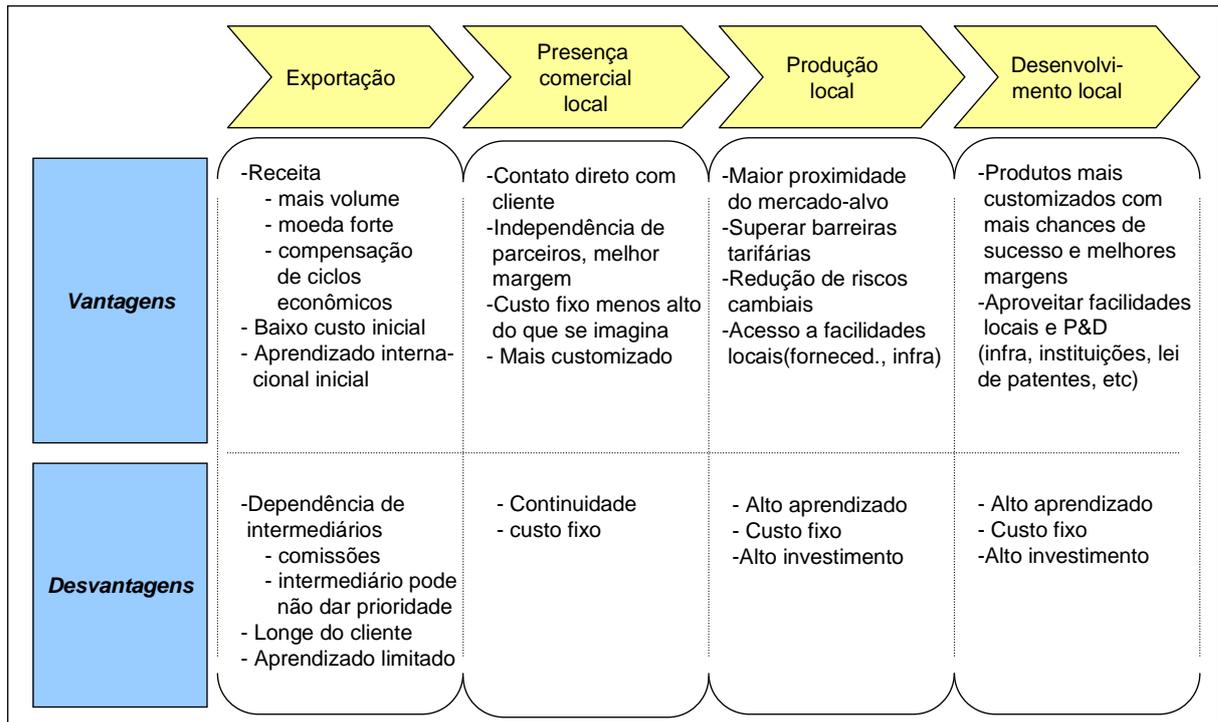


Figura 12. Vantagens e desvantagens das etapas de internacionalização. Fonte: (URBASCH, 2004).

Boone e Kurtz (1998) conceituam o comércio internacional em exportação – como o ato de vender para o exterior, mercadorias e serviços. A importância deste comércio se evidencia, a partir do momento em que ocorre a expansão de mercados e melhora o desempenho econômico – produção e distribuição possibilitando às empresas, explorar oportunidades de crescimento, em outros países.

Contudo, alguns dados variam e carecem de um melhor dimensionamento, para que a iniciativa não apresente risco elevado. Nesse sentido, torna-se necessário saber, inicialmente, qual a dimensão do mercado, qual o comportamento dos consumidores locais e, também, quais as práticas de *marketing* adotadas para conquistar o consumidor.

Cortiñas Lopez e Gama (2002) afirmam que a internacionalização ajuda as organizações a desenvolverem uma nova cultura e aprimorarem seus métodos administrativos e organizacionais. Em resumo, ajuda a estimular a eficiência e, com o aumento da competitividade, provoca o aparecimento de bens e serviços melhores.

Historicamente, Oliveira (1990) reconhece que, se não fosse o esplêndido resultado colhido no mercado externo, em 1988, a economia brasileira teria entrado em crise sem precedentes. Naquele momento, existia uma situação contrária aos interesses das empresas exportadoras, situação esta marcada pelo corte de verbas para financiamentos do setor, o

recesso da economia, com o surgimento do Plano Verão, a cobrança de ICMS sobre produtos semi-elaborados exportáveis e o congelamento da taxa cambial, ocorrido com o Plano Cruzado.

## **2.2 Contribuições do capítulo 2**

A pesquisa apóia-se neste capítulo, para apresentar alguns conceitos referentes ao processo de internacionalização de empresas, as barreiras que o envolvem, a forma como se dá esta internacionalização no sentido de alertar, ou ainda, dar valiosos subsídios às empresas aqui estabelecidas que já exportam ou pretendem exportar para novos mercados buscando recursos informacionais para exercer esta atividade.

Em relação aos objetivos específicos deste trabalho, avaliar a utilização do processo de IC, pelas empresas exportadoras cearenses, os conceitos aqui apresentados podem subsidiar uma análise mais aprofundada ou monitoramento mais detalhado da concorrência, visando apresentar informações capazes de auxiliarem na tomada de decisão dos dirigentes / gerentes de empresas exportadoras, determinadas a aumentarem sua participação no mercado externo.

As informações apresentadas pelo processo de IC ajudam a empresa a conhecer melhor o mercado e a concorrência. Cabe a esta decidir se as vantagens competitivas oferecidas para aquele mercado favorecem o alcance de um melhor resultado, no tempo oportuno.

As discussões e o pensamento de autores Welch e Luostarinen (1988) com três questões básicas: o que?, aonde? e como?, dão subsídios para que a capacidade organizacional seja compatível com o mercado externo aonde a organização pretende atuar. Johanson e Vahlne (1977) destacam também, que esse processo deve ser feito em pequenas etapas de forma contínua à medida que novas informações provenientes da inteligência sejam recebidas e cada uma das 39 barreiras destacadas por Leonidou (2004) sejam suplantadas. Essas discussões dão suporte aos pressupostos colocados neste trabalho, de que as organizações exportadoras possuem um monitoramento das atividades extra-organizacional porém o aspecto informal induz a uma dependência de pessoas externas à organização.

## CAPÍTULO 3

### METODOLOGIA DA PESQUISA

O presente capítulo apresenta, o caminho percorrido para o desenrolar da pesquisa, em outras palavras, descreve o método utilizado para o desenvolvimento da pesquisa, coleta de dados, etapas da pesquisa, análise do conteúdo das entrevistas e dos questionários e a justificativa da escolha dos métodos adotados, visando aos objetivos propostos.

Esta pesquisa é de natureza qualitativa, com a análise das principais teorias sobre Inteligência Competitiva e Internacionalização, e tem como objeto de estudo as empresas exportadoras cearenses. Os capítulos iniciais são dedicados a este estudo, onde as variáveis componentes dos modelos relacionados a este assunto são tratadas. Desta forma, foram analisadas as variáveis dos modelos propostos por Miller (2002), Prescott (2002), Choo (2001).

Triviños (1987) destaca que a pesquisa qualitativa apresenta duas dificuldades para entender o que realmente ela significa. A primeira surge da necessidade de se delimitar a abrangência do enfoque qualitativo, sua generalidade e sua especificidade. A segunda se refere às bases teóricas que orientam o pesquisador, que podem ser desde positivistas, estruturalista-funcionalistas, dialética ou outra qualquer. Assim, o teor de qualquer enfoque qualitativo dado, nesta pesquisa, baseia-se no referencial teórico que aqui foi desenvolvido.

O pesquisador optou pelo estudo de caso múltiplo, devido à necessidade de se aprofundar sobre o tema relacionado à IC de empresas, localizadas no Ceará, em setores distintos estudados. Este método ajudou no momento de se montar um quadro comparativo, associado ao tema da pesquisa.

O fato de utilizar-se do estudo de caso como estratégia de pesquisa, neste trabalho, deve-se a necessidade de se conhecer melhor os acontecimentos que envolvem o tema relacionado com a IC. Conforme Yin (2001, p.27), o “estudo de caso é a estratégia escolhida ao se examinarem acontecimentos contemporâneos, mas quando não se podem manipular comportamentos relevantes”.

Gil (1999) destaca também que o estudo de caso vem sendo utilizado, com frequência cada vez maior, pelos pesquisadores sociais, visto servir a pesquisas com diferentes propósitos, tais como:

- a) explorar situações da vida real, cujos limites não estão claramente definidos;
- b) descrever a situação do contexto em que está sendo feita determinada investigação;

- c) explicar as variáveis causais de determinado fenômeno em situações muito complexas, que não possibilitam a utilização de levantamentos e experimentos.

Yin (2001) alerta ainda para o fato de que podem ser identificadas situações em que todas as estratégias de pesquisa são relevantes. Também se pode utilizar mais de uma estratégia. Em qualquer estudo, as várias estratégias são mutuamente exclusivas.

<b>Estratégia de pesquisa</b>	<b>Forma da questão de pesquisa</b>	<b>Exige controle sobre eventos comportamentais?</b>	<b>Focaliza acontecimentos contemporâneos?</b>
Experimento	Como, por que	Sim	Sim
Levantamento	Quem, o que, onde, quantos, quanto	Não	Sim
Análise de arquivos	Quem, o que, onde, quantos, quanto	Não	Sim/ Não
Pesquisa histórica	Como, por que	Não	Não
Estudo de caso	Como, por que	Não	Sim

Quadro 6. Situações relevantes para diferentes estratégias de pesquisa. (YIN, 2001).

O estudo de caso como estratégia de pesquisa apresenta-se como vantagem distinta, quando é feita uma questão do tipo “como” ou “por que” sobre um conjunto contemporâneo de acontecimentos, sobre o qual o pesquisador tem pouco ou nenhum controle. (YIN, 2001)

Nesta pesquisa, especificamente, a pergunta chave é “Como os tomadores de decisão das empresas exportadoras brasileiras e, especificamente, aquelas que estão localizadas no Ceará respondem estrategicamente aos sinais de mercado e competidores, no processo de internacionalização?”. Para isso, adotou-se, como estratégia, fazer uma revisão de literatura sobre a IC, no sentido de descrever como as informações colhidas, no processo de IC, ajudam nas respostas aos sinais de mercado e competidores, no processo de internacionalização das organizações exportadoras estudadas.

O estudo de caso, como estratégia de pesquisa, apresenta alguns preconceitos que Yin (2001) observa como sendo, talvez, a maior preocupação a falta de rigor deste tipo de pesquisa. Um outro aspecto preocupante, em relação a este tipo de pesquisa, que é muito comum, lembra Yin (2001), e o de que elas fornecem pouca base, para se fazer uma generalização científica. Devido a isso, o pesquisador procurou se utilizar de estudos de casos, em organizações que trabalham com diferentes produtos e que são representativas, na pauta de exportação do Estado do Ceará.

Yin (2001) reage a essa situação, destacando que se pode utilizar, como técnica, estudo de caso múltiplo, mas ele alerta que os estudos de caso, da mesma forma que os experimentos, são generalizáveis a proposições teóricas, e não, a populações ou universos. Cabe destacar aqui, neste momento, que essa discussão merece diversos comentários que poderiam aqui, neste trabalho, ser resolvidos com um estudo estatístico. Porém as limitações de tempo e acesso às organizações, não permitiram a conclusão.

Por último, Yin (2001) destaca que outra reclamação que se faz ao estudo de caso é que eles demoram muito, e resultam em inúmeros documentos ilegíveis. Mas ele afirma que os estudos de caso precisam mesmo demorar muito tempo, caso eles adotem uma coleta e análise das evidências bem estruturadas. Essa demora pode ser contraditória com a realidade das pesquisas devido ao tempo curto que se tem para apresentar os resultados dela. Nesta pesquisa, adotou-se como estrutura para análise dos casos, os procedimentos que serão descritos.

### **3.1 Procedimentos da pesquisa**

A seguir, são descritos os procedimentos que foram utilizados para a realização da presente pesquisa, eles são apresentados de forma seqüencial e evolutiva, de acordo com as atividades, divididas em cinco fases distintas: pesquisa bibliográfica; elaboração, revisão e aplicação do instrumento de pesquisa; tratamento dos dados coletados; levantamento documental e entrevistas com os executivos pertencentes às empresas exportadoras estudadas, para obtenção de explicações sobre os resultados da pesquisa.

Estes procedimentos seguiram uma lógica que obedecia às limitações encontradas para realizar a pesquisa de campo nesta pesquisa, assim, adotou-se o estudo de caso múltiplo, para se aprofundar no assunto. No momento em que houve essa adoção, foi possível descobrir uma nova faceta nas empresas estudadas e, desta forma, poder desenvolver um quadro classificado em várias categorias, que associasse o conteúdo com a teoria estudada, que distinguisse cada um dos modelos de negócio e sua aderência à Inteligência Competitiva e ao processo de internacionalização da organização estudada.

Cada estudo de caso pesquisado seguia esta lógica que, ao final, gerou um capítulo deste trabalho, onde se encontra a análise dos resultados, para cada um deles, e um quadro de resumo que apresenta características específicas de cada um dos casos. O diagrama das fases

da pesquisa procura apresentar as fases que foram realizadas, numa seqüência lógica, visando facilitar graficamente seu entendimento.

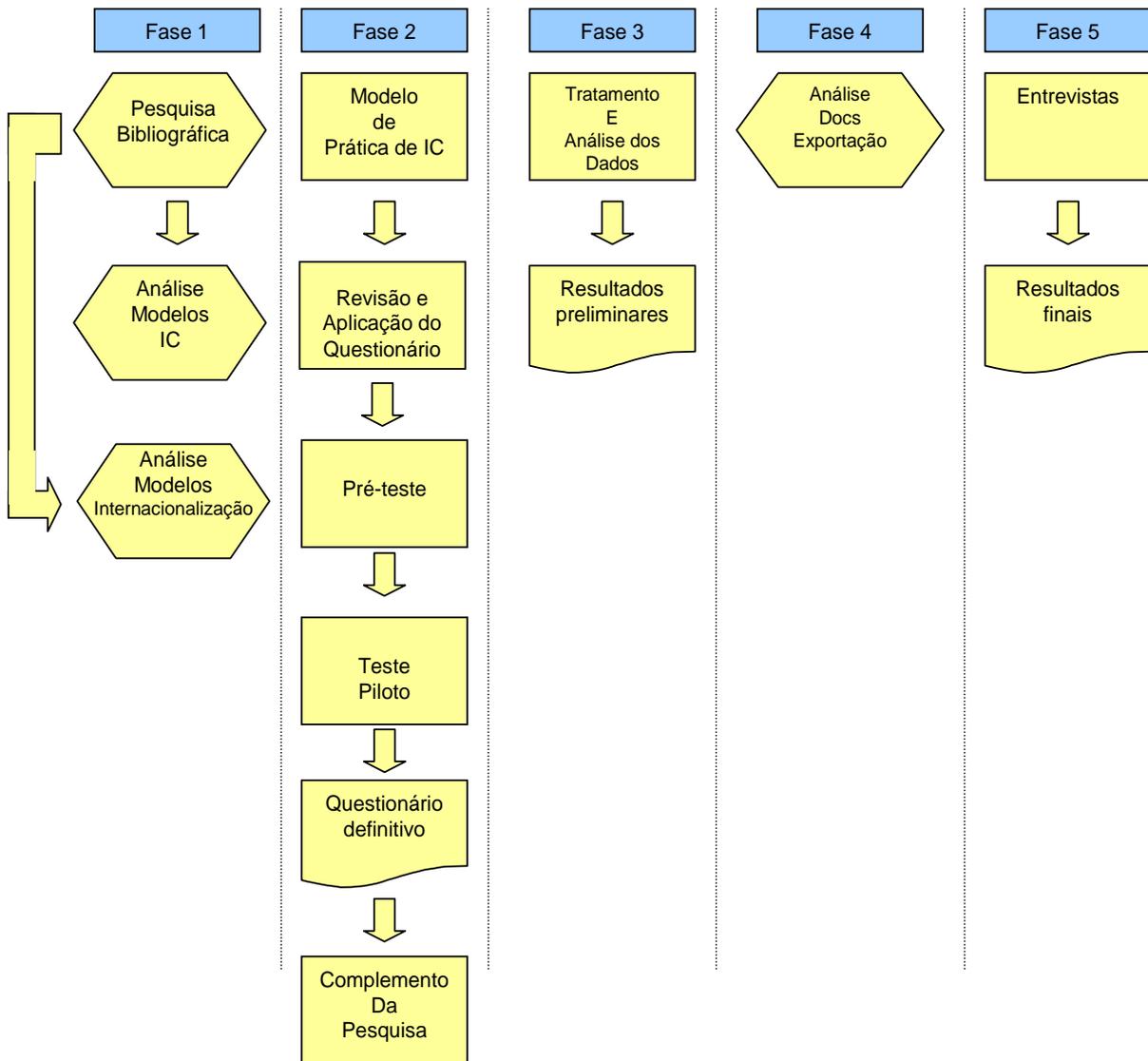


Figura 13. Fases da Pesquisa

### 3.1.1 Fase 1 – Pesquisa bibliográfica

Para a construção do aporte teórico, foram consultados livros nacionais e internacionais (principalmente os de língua inglesa), revistas especializadas, jornais e, por meio de acesso físico ou através da *Internet*. Foram visitadas bibliotecas locais, bem como examinados trabalhos de congressos e simpósios nacionais e internacionais, por meio de mídia digital (ex. ENANPAD, COPPEAD e ACADEMY OF MANAGEMENT). A maioria das fontes da pesquisa foram acessadas via rede mundial *Internet*, por meio de:

- bases de dados especializadas de acesso aberto(ex. SCIELO);
- bases de dados especializadas de acesso restrito (ex. EBSCO, PROQUEST, Emerald Insight e CAPES);
- ferramentas de busca genéricas (e.g. Google, Altavista, Yahoo, Cadê) e específicas (ex. Scirus);
- *websites* de organizações públicas (e.g. Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio, Federação das Indústrias do Estado do Ceará, Secretaria da Fazenda, Secretaria de Desenvolvimento Econômico, Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística);
- *websites* de institutos de pesquisa (Gartner Group);
- *websites* de organizações associativas (SCIP – *Society of Competitive Intelligence Professionals*);
- *websites* de universidades (e.g. Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), Universidade de Brasília (UnB), Universidade de São Paulo (USP).

Artigos e relatórios de pesquisa não disponíveis nas citadas fontes foram obtidos mediante solicitação direta aos autores.

### 3.1.2 Fase 2 –*Revisão e aplicação do questionário da pesquisa*

A partir do modelo de avaliação das práticas do processo de IC proposto por Viviers et al. (2002), escolhido como base para esta pesquisa, adaptou-se o Questionário 1, dividido em seis partes, contendo o processo de IC, a infra-estrutura, o processo de coleta, o processo de análise, o processo de comunicação, o processo de planejamento e avaliação, questões culturais de IC e dados da organização estudada, envolvendo, neste último, o processo de internacionalização. Foram realizadas pequenas adequações de alguns termos, na tradução do instrumento para a língua portuguesa. Além disso, algumas perguntas foram adicionadas para refletir o público-alvo estudado, as empresas exportadoras do Estado do Ceará e o seu processo de internacionalização.

O aporte teórico apresentado, neste trabalho ajudou, a criar dois quadros de referência (Quadros 7 e 8), que ajudaram a referenciar as questões elaboração no Questionário 1, aplicado nas organizações selecionadas para o estudo de caso. Este quadro está dividido em seis

categorias cada uma delas voltada para atividades que são relacionadas com a inteligência competitiva.

<b>Categoria</b>	<b>PIIC</b>	<b>Questões Abordadas</b>	<b>Autor</b>
<b>Planejamento e Avaliação</b>	<b>I</b>	Monitoramento de tecnologias/produtos	Porter (1989); Fahey e Randall (1999); Choo(2001); Gomes e Braga (2001)
	<b>I</b>	Monitoramento de Agências e Organizações	Porter (1989); Boone e Kurtz (1998); Gomes e Braga (2001); Choo (2001)
	<b>F</b>	Produção de relatórios sobre tecnologias e concorrentes	Prescott (2002) e Miller (2002)
	<b>F</b>	Levantamento de necessidades de inteligência	Kahaner (1996); Prescott (2002) e Miller (2002)
	<b>I</b>	Identificação ameaças e oportunidades	Porter (1986) e Kahaner (1996)
	<b>I</b>	Compreensão de planos dos concorrentes / fornecedores que afetem o processo de internacionalização	Porter (1986); Miller (2002); Leonidou (2004)
<b>Coleta de Informações</b>	<b>I</b>	Manutenção de redes de contatos	Viviers et al. (2002)
	<b>I</b>	Coleta dados de patentes	Miller (2002)
	<b>I</b>	Verificação de fonte no processo de coleta	Fuld (1995); Kahaner (1996)
	<b>I</b>	Proteção e coleta de informações na admissão/demissão de funcionários	Viviers et al. (2002); Miller (2002); Comai (2004)
<b>Análise e Comunicação das Informações</b>	<b>F</b>	Preparação de perfil de concorrentes	Kahaner(1996); Herring (1999); Fleisher (2002); Miller (2002)
	<b>I</b>	Pontos fortes e fracos dos concorrentes	Porter(1986); Zahra e Chaples (1993); Kahaner (1996)
	<b>I</b>	Perfil de tecnologias emergentes	Kahaner (1996); Choo (2001)
	<b>I</b>	Avaliação de cenários	Porter (1989); Wack (1998); Fahey e Randall (2000); Prescott (2002); Schwartz (2003); Heijden (2004)
	<b>I</b>	Análise do mercado e posicionamento da empresa	Henderson (1979); Kunzel (2001)
<b>Questões Culturais</b>	<b>F</b>	Necessidade e validade da IC na organização	Miller (2002)
	<b>F</b>	A IC cria vantagem competitiva na organização	Porter (1989); Prescott (2002)
	<b>F</b>	Alta direção apóia atividades de IC	Viviers et al. (2002); Prescott (2004)
	<b>F</b>	O resultado do processo de IC influencia a estratégia	Herring (1999); Prescott (2002); Heijden (2004)
	<b>F</b>	Alta direção usa informações provenientes da IC na tomada de decisão	Fuld (1995); Fleisher (2002)
	<b>I</b>	Os colaboradores compreendem o significado da IC	Miller (2002)

Quadro 7. Processos que compõem a inteligência competitiva. Fonte: elaboração do autor.

<b>Categoria</b>	<b>PIIC</b>	<b>Questões Abordadas</b>	<b>Autor</b>
<b>Processo de Inteligência competitiva</b>	<b>F</b>	O setor de IC reporta-se ao Presidente	Miller (2002); Viviers et al. (2002)
	<b>F</b>	Disponibilidade de recursos específicos para a IC	Herring (1999)
	<b>F</b>	Desenvolve diretrizes éticas e legais	Fuld (1995); Comai (2004)
	<b>F</b>	Comunicamos as necessidades de inteligência aos colaboradores	Fuld (1995); Kahaner (1996); Miller(2002)
	<b>I</b>	Incentivamos a apresentação de informações competitivas	Viviers et al. (2002)
	<b>F</b>	Intranet desenhada para suportar atividades de IC	Viviers et al. (2002)
<b>Contexto da Organização (Internacionalização)</b>	<b>N</b>	Etapas da internacionalização	Johanson e Vahlne (1977); Yip <i>et al.</i> (2000)
	<b>N</b>	Opções das etapas de exportação	Johanson e Vahlne (1977); Yip <i>et al.</i> (2000); Urbasch (2004)
	<b>N</b>	Etapas de comercialização local	Urbasch (2004)

Quadro 8. Processos que compõem a inteligência competitiva.(continuação) Fonte: elaboração do autor.

A coluna PIIC (Processo Informal de Inteligência Competitiva) indica, dentre as questões abordadas, aquelas que podem ser consideradas I = Processo Informal, F = Processo Formal e N = Não se aplica. Isto será utilizado para efeito de validação do processo de inteligência competitiva, na organização estudada. A classificação de N=Não se aplica está direcionada para questões que estão relacionadas com o referencial de internacionalização. Neste quadro, foram listados um total de 14 (quatorze) questões relacionadas a um processo formal, 15 (quinze) questões relacionadas a um processo informal e 3 (três) questões que não se aplicam a este processo. Estas se referem a um posicionamento da organização, em relação ao processo de internacionalização.

Um outro questionário, formado, essencialmente, por perguntas abertas, foi elaborado com intuito de analisar os estudos de caso em profundidade, juntamente com as entrevistas realizadas pelo pesquisador, com as empresas selecionadas, neste trabalho. Este questionário tomou como base o modelo proposto por Reginato (1998), por tratar essencialmente do ambiente competitivo, onde a empresa atua destacando a concorrência, os clientes, os fornecedores, os reguladores e as inovações daquele ambiente. Fatores estes que influenciam diretamente no monitoramento ambiental externo da empresa e na Inteligência Competitiva. Isso ajudou o pesquisador a compreender melhor o ambiente e a posicionar a empresa dentro deste contexto da Inteligência Competitiva.

### **a. Critérios (construtos) e variáveis do modelo de avaliação do processo de IC**

Para composição do instrumento de avaliação do modelo de Inteligência Competitiva adaptou-se o Questionário 1, desenvolvido por Viviers et al. (2002), chegando-se a um questionário que continha 27 (vinte e sete) questões, seguindo a escala de “Likert”, relacionadas com a Inteligência Competitiva, e 4 (quatro) questões fechadas, voltadas para a organização estudada, com 17 (dezesete) subitens.

Na metodologia proposta, cada questão contém um conjunto de cinco itens, que permite que cada variável seja avaliada, utilizando-se uma escala “Likert”, variando de 1 a 5 pontos, onde uma média acima de 3, para cada questão, indica que os respondentes concordam com a resposta (indicando que a IC geralmente é implementada ou melhor formalizada) e uma pontuação abaixo de 3 indica a não concordância (indicando que a IC geralmente não é implementada ou informal), associando cada resposta às seguintes situações:

1. discordo totalmente – não há nenhuma possibilidade de ser implementada ou formalizada;
2. discordo – não há possibilidade de ser implementada formalizada;
3. indeciso – não tem opinião;
4. concordo – existe possibilidade de ser implementada ou formalizada;
5. concordo totalmente – existem todas as possibilidades de ser implementada ou formalizada;

Além das variáveis e critérios que compõem este modelo de prática de IC, visando atender aos objetivos específicos deste estudo, foram incorporadas as seguintes variáveis ao questionário, para a qualificação da empresa e executivos estudados: qual o tipo de exportação realizado pela organização, qual é o tipo de presença comercial da organização no exterior, qual o tempo de funcionamento e a quanto tempo ela exporta.

Uma versão preliminar dos questionários foi revisada por 4 pesquisadores acadêmicos, que sugeriram modificações, visando à melhor compreensão do instrumento de pesquisa.

### **b. Pré-teste do instrumento de pesquisa**

Após implementação das retificações propostas pelos acadêmicos, e com o objetivo de se avaliar as dificuldades de aplicação e as diferenças de entendimento das questões, foi realizado um pré-teste do questionário utilizado na pesquisa, assim como a cronometragem do tempo gasto em cada aplicação, que girava em torno de 30 minutos a 1 hora.

Conforme indica Gil (1999), para que o pré-teste seja eficaz é necessário que os elementos selecionados sejam típicos, em relação ao universo, e que aceitem dedicar, para responder ao questionário, maior tempo que os respondentes definitivos.

Para efetivação do pré-teste, foram selecionados quatro executivos de negócios de uma organização exportadora, selecionada para estabelecer sua validade. Após a aplicação dos questionários com esses componentes, foram incorporadas novas modificações nas formulações de algumas perguntas e respostas, além de calculado o tempo necessário para a resposta. Disso resultou estudos multi-caso que serão apresentados neste trabalho, para assumirem um conjunto maior formado por várias fontes de evidências, entre elas, entrevista, consulta a documentos, aplicação de questionário, observações diretas e participantes.

### **c. Teste-piloto do instrumento de pesquisa**

Após o pré-teste, procedeu-se a nova validação do questionário por intermédio de um teste-piloto. Devido ao reduzido tamanho da população, o questionário foi enviado a todos os contatos levantados para cada empresa exportadora, selecionada no público-alvo da pesquisa.

Durante o período da coleta de dados, para a realização do teste-piloto do instrumento de pesquisa, foram recebidos 5 questionários, com as respostas dos executivos. Pré-teste e teste-piloto da pesquisa foram realizados em uma empresa exportadora, onde o entrevistador tinha fácil acesso.

O objetivo dessa etapa foi realizar o levantamento para avaliar previamente a percepção da Inteligência Competitiva, com a aplicação de questionários aos executivos pertencentes às empresas exportadoras, selecionadas para o estudo.

### **d. Complementação da pesquisa**

Após validação final dos Questionários 1 e 2 (Apêndice I), nas etapas de pré-teste e teste-piloto, foi realizada a complementação do levantamento. Na tabulação final, foram incorporadas todas as respostas obtidas, tanto nos testes do instrumento de pesquisa, como na complementação dos estudos de caso, formando a totalidade dos dados da pesquisa.

Durante o prazo estipulado, para o período de Dezembro de 2004 a Junho de 2005, foram feitas novas entrevistas e aplicados novos questionários.

### 3.1.3 Fase 3 – Tratamento e análise dos dados coletados

#### a. **Tabulação dos dados**

As respostas obtidas dos questionários respondidos foram transcritas, utilizando-se do editor de texto Microsoft Word. A forma de preparação dos dados, com a quantificação das respostas e aplicação de funções estatísticas, objetivou facilitar os processos de análise, para atingir os objetivos desta pesquisa. No entanto, como a amostra foi pequena não foi apresentado aqui nenhum tipo de análise estatística.

#### b. **Validade dos construtos**

A validade do construto permite verificar a ligação entre a teoria ou construto, no nível conceitual, e as medidas, no nível operacional (HOPPEN, 1997). A validade dos construtos foi obtida a partir do modelo original de Miller (2002), considerado básico para essa pesquisa. O termo validade é utilizado em uma grande variedade de sentidos, nas discussões sobre tema relacionado com pesquisa quantitativa. A sua mais importante referência está na sua utilização, referindo-se ao tipo e precisão da informação obtida das amostras individuais, sendo elas formadas por grupos ou indivíduos e à avaliação da validade dever ser feita à luz do propósito do trabalho de investigação (SYKES, 1990).

#### c. **Validade interna**

Resulta de estratégias que têm como objetivo eliminar a ambigüidade e a contradição, inclusas nos detalhes, e do estabelecimento de fortes conexões entre os dados (SYKES, 1990). Segundo Yin (2001), a validade interna é uma preocupação apenas para estudos de caso causais (ou explanatórios), nos quais o pesquisador conclui, equivocadamente, que há uma relação causal entre x e y, sem saber que um terceiro fator – z – pode influenciar no resultado de y.

#### d. **Validade externa**

Estabelece o domínio para o qual as descobertas do estudo podem ser generalizadas (YIN, 2001). Neste caso, o trabalho faz referência a estudos de caso múltiplos, para poder evidenciar os fatos.

#### e. **Confiabilidade**

A confiabilidade do instrumento de coleta de dados foi realizada com os executivos que participaram do pré-teste, no que concerne aos aspectos de clareza e adequação. Conforme

Yin (2001), a confiabilidade serve para minimizar os erros e as visões tendenciosas de um estudo. Deste modo, se um pesquisador iniciou os procedimentos descritos no início do estudo, no final, o último pesquisador irá chegar às mesmas conclusões e descobertas.

#### 3.1.4 *Fase 4 – Levantamento documental de exportação das empresas estudadas*

O levantamento documental sobre exportação foi realizado juntamente ao MDIC, no período de setembro de 2004 a fevereiro de 2005, e também com a SDE-CE, no mês de janeiro de 2005. Foi realizado este levantamento, com intuito de se conhecer quais são as empresas exportadoras que apresentaram destaque no desempenho exportador do Estado do Ceará no ano de 2004. Com o resultado deste levantamento, foram analisados por empresa/setor/produto, os itens de maior representatividade na balança comercial do Estado do Ceará. Estes resultados foram incluídos na introdução deste trabalho.

Uma outra parte do levantamento documental consistiu da análise dos planos plurianuais (quadriênio atual e o anterior) do governo do Estado do Ceará e suas perspectivas quanto ao crescimento do setor industrial e as diretrizes com suas linhas de ação, que permitem o impulsionamento das exportações cearenses, ocasionando o desenvolvimento do processo de internacionalização destas empresas.

#### 3.1.5 *Fase 5 – Entrevistas*

Yin (2001) destaca que a coleta de dados, para os estudos de caso, pode se basear em muitas fontes de evidências, podendo ser: documentação, registros em arquivos, entrevistas, observação direta, observação participante e artefatos físicos. Ele dá ênfase às entrevistas quando diz que, elas são uma das mais importantes e essenciais fontes de informações, para um estudo de caso, e que podem assumir formas diversas, mas devem ser conduzidas de forma espontânea.

Assim, em relação às entrevistas, foram selecionados como alvo preferencial de respostas, executivos das empresas estudadas, que pertencessem ao departamento comercial ou à direção geral da empresa. Nestas entrevistas semi-estruturadas, com os executivos das empresas exportadoras respondentes, o intuito era de se obter uma avaliação das respostas sobre alguns resultados revelados pela pesquisa. Para as demais áreas funcionais de cada uma das empresas, procurou-se obter respostas que agregassem conteúdo aos resultados anteriores.

Patton (1987, apud YIN, 2001) discute quatro tipos de triangulação, ao fazer a avaliação de uma pesquisa: a) de fontes de dados (triangulação de dados); b) entre avaliadores diferentes (triangulação de pesquisadores); c) de perspectivas sobre o mesmo conjunto de dados (triangulação da teoria); e d) de métodos (triangulação metodológica).

Deste modo, foi realizada uma triangulação para dar um maior nível de confiança e robustez à pesquisa, triangulação esta formada por fontes de dados, entre diferentes avaliadores e de perspectivas sobre o mesmo conjunto de dados.

Com os questionamentos apresentados na entrevista (ver o roteiro de entrevista no Apêndice I) tomando como base o Questionário 2, foi possível validar qualitativamente algumas informações obtidas com a análise quantitativa dos dados, buscando avaliar melhor a existência de um processo de Inteligência Competitiva, mesmo que informal, nas empresas exportadoras do Estado do Ceará.

Após as primeiras entrevistas com as empresas selecionadas, verificou-se a possibilidade de se realizar um estudo de caso em empresas que se destacassem nas exportações cearenses, como também no setor competitivo que atuam. Cada um dos estudos de caso segue uma seqüência de análise, baseado no problema inicial e nos objetivos geral e específicos deste trabalho.

## CAPÍTULO 4

### ANÁLISE DOS RESULTADOS

Seguindo o pólo técnico de Bruyne et al. (1991), pólo este responsável por selecionar os modos de investigação para confrontar com a teoria estudada, optou-se pela realização de estudo de caso de relevantes organizações exportadoras da economia cearense. A metodologia do estudo de caso foi baseada em Yin (2001), para analisar um estudo de caso.

Para isso, utilizou-se o quadro a seguir, para destacar cada uma das categorias a serem analisadas. Estas são provenientes do estudo de Viviers et al. (2002). Lembrando, conforme dito na metodologia, que a coluna PIIC (Processo Informal de Inteligência Competitiva) indica, dentre as questões abordadas, aquelas que podem ser consideradas I = Processo Informal, F = Processo Formal e N = Não se aplica.

<b>Categoria</b>	<b>PIIC</b>	<b>Questões Abordadas</b>
<b>Planejamento e Avaliação</b>	<b>I</b>	Monitoramento de tecnologias/produtos
	<b>F</b>	Produção de relatórios sobre tecnologias e concorrentes
	<b>I</b>	Monitoramento de Agências e Organizações
	<b>F</b>	Levantamento de necessidades de inteligência
	<b>I</b>	Identificação ameaças e oportunidades
	<b>I</b>	Compreensão de planos dos concorrentes / fornecedores que afetem o processo de internacionalização
<b>Coleta de Informações</b>	<b>I</b>	Manutenção de redes de contatos
	<b>I</b>	Coleta dados de patentes
	<b>I</b>	Verificação de fonte no processo de coleta
	<b>I</b>	Proteção e coleta de informações na admissão/demissão de funcionários
<b>Análise e Comunicação das Informações</b>	<b>F</b>	Preparação de perfil de concorrentes
	<b>I</b>	Pontos fortes e fracos dos concorrentes
	<b>I</b>	Perfil de tecnologias emergentes
	<b>I</b>	Avaliação de cenários
	<b>I</b>	Análise do mercado e posicionamento da empresa
<b>Questões Culturais</b>	<b>F</b>	Necessidade e validade da IC na organização
	<b>F</b>	A IC cria vantagem competitiva na organização
	<b>F</b>	Alta direção apóia atividades de IC
	<b>F</b>	O resultado do processo de IC influencia a estratégia
	<b>F</b>	Alta direção usa informações provenientes da IC na tomada de decisão
	<b>I</b>	Os colaboradores compreendem o significado da IC
<b>Processo de Inteligência competitiva</b>	<b>F</b>	O setor de IC reporta-se ao Presidente
	<b>F</b>	Disponibilidade de recursos específicos para a IC
	<b>F</b>	Desenvolve diretrizes éticas e legais
	<b>F</b>	Comunicação das necessidades de inteligência aos colaboradores
	<b>I</b>	Incentivo a apresentação de informações competitivas
	<b>F</b>	Intranet desenhada para suportar atividades de IC
<b>Contexto da Organização (Internacionalização)</b>	<b>N</b>	Etapas da internacionalização
	<b>N</b>	Opções das etapas de exportação
	<b>N</b>	Etapas de comercialização local

Quadro 9. Processos que compõem a Inteligência Competitiva. Fonte: elaboração do autor.

## 4.1 Estudo de Caso – Empresa *Export Global*

Este estudo de caso apresenta a primeira empresa selecionada para realizar uma investigação sobre o fenômeno que envolve o assunto relacionado com a IC. A forma de monitoramento do ambiente envolve aspectos internos que estão relacionados com o modelo de negócio da empresa.

### 4.1.1 *Características principais*

Esta empresa pertence ao setor de calçados e couros e foi selecionada para se realizar um estudo de caso por diversos fatores, entre eles, sua capacidade exportadora essencialmente por ser uma empresa “nascida global” – voltada para o mercado internacional, de acordo com a definição de Chetty e Campbell-Hunt (2004); seu tempo de atuação – por ter poucos anos de existência em relação às demais estudadas; sua direção – formada por grupos líderes com longa tradição no mercado em que atuam e, por último, sua independência do ambiente concorrencial – característica que implica no total desacordo com a visão pregada pelos autores de inteligência competitiva.

### 4.1.2 *Unidade de Análise*

As fontes de evidências utilizadas neste estudo de caso foram as entrevistas semi-estruturadas junto ao corpo gerencial da empresa; o questionário com perguntas fechadas foi aplicado pessoalmente pelo pesquisador; um outro questionário com perguntas abertas ajudou a discutir com os entrevistados o ambiente concorrencial da empresa. A análise de documentos externos e a observação direta estiveram presentes, neste projeto de estudo de caso, para análise do problema-chave da pesquisa, seu objetivo geral e específicos, tomando como base aquilo que foi pressuposto.

A empresa *Export Global* apresenta características próprias, decorrentes do mercado em que atua, formado essencialmente por empresas familiares que já operam há algum tempo nesse setor produtivo. Desta situação, sabe-se que a empresa atua em um mercado restrito formado por empresas que já têm tradição neste segmento. Assim, qualquer movimentação surgida no mercado, torna-se logo conhecida pelos principais competidores.

Em termos gerais, no cenário de atuação, o que diferencia uma empresa da outra é a qualidade do produto, a imagem da empresa perante os clientes, a inovação tecnológica

agregada e a logística de mercado. A concorrência atua de forma agressiva praticando, sempre que possível, menores preços e com condições de pagamento impraticáveis para algumas delas.

A empresa realiza exportação direta, através de representantes comerciais, para vários mercados, dentre eles, Europa, América do Norte, África, Ásia, Oceania e Oriente Médio, com uma produção própria local, formada por quatro *sites*; todos eles localizados no Estado do Ceará.

A empresa controla esta exportação com um sistema de informações, trocado recentemente, que ajuda em diversos controles que permite dar uma visão abrangente dos processos comerciais envolvidos na exportação dos produtos. Disto resulta um *datamart*, em implantação, que proporcionará uma visão analítica do resultado, primeiramente da área comercial e, em seguida, das demais áreas funcionais. O quadro abaixo apresenta as respostas dos entrevistados que sejam relacionadas com as seções.

Seções	Respostas para as Questões Abordadas
<b>Planejamento e Avaliação</b>	<p>“...não temos preocupação em identificar ameaças e oportunidades que se apresentem para nossa organização”.</p> <p>“monitoramos nossos clientes constantemente para saber como estão nossos produtos e saber se eles precisam adquirir mais algum outro”.</p> <p>“...os planos, ou ações dos nossos concorrentes, não nos interessam...”.</p>
<b>Coleta de Informações</b>	<p>“...as informações são provenientes do nosso sistema de informações interno que apresenta dados de preço, produção e vendas para os mais diversos mercados”.</p>
<b>Análise e Comunicação das Informações</b>	<p>“...o nosso agente sempre está em contato para trazer notícias de clientes que estão precisando adquirir nossos produtos”.</p> <p>“...as informações competitivas são levadas aos diretores da empresa para fazer o ajuste na produção e assim, aumentar o faturamento para determinado cliente”.</p> <p>“não avaliamos cenários relativos ao ambiente competitivo, isso porque nossos concorrentes não influenciam no desempenho da empresa...”.</p>
<b>Questões Culturais</b>	<p>“não acredito que a inteligência competitiva possa ser usada no nosso caso, como vantagem competitiva...”.</p> <p>“...mas reconheço que a IC é válida e necessária para atividades de outros tipos de negócio”.</p>
<b>Processo de Inteligência competitiva</b>	<p>“Não temos uma <i>intranet</i> ou recursos que sejam diretamente voltados para esse tipo de atividade...”.</p>
<b>Contexto da Organização (Internacionalização)</b>	<p>“A nossa empresa exporta para várias regiões do planeta, entre elas, a Ásia, Europa e América do Norte”.</p> <p>“Iniciamos o processo de exportação logo no início das atividades, pois nossos clientes são em sua maior parte de outros países”.</p>

Quadro 10. Respostas das questões abordadas pelo Questionário 2, na *Export Global*. Fonte: elaboração do autor.

As respostas foram obtidas de entrevistas com colaboradores da área comercial, e administrativa da organização estudada.

- I. Identificar como as organizações monitoram informações setoriais – destacando as informações da concorrência – para obterem a vantagem competitiva e auxiliarem na tomada de decisão.

A matéria-prima é um item relevante neste estudo devido ao seu custo ser o diferencial competitivo para as empresas. Todavia, se destaca aquela empresa que consegue negociar preços competitivos para as matérias-primas. A necessidade do monitoramento desta informação é de extrema importância neste mercado.

Com efeito, para este estudo, isso envolve um trabalho de inteligência competitiva, pesquisando fornecedores que negociem preços da matéria-prima abaixo daqueles praticados pela concorrência. Segundo os entrevistados, essa informação é passível de oscilação, sendo o seu acompanhamento decisivo para a definição do preço de venda final do produto acabado. No mercado mundial, esta matéria-prima é encontrada em abundância nos EUA, no Brasil, na Europa Oriental, na África do Sul e na Ásia, especialmente Rússia, Índia, Vietnam.

Este monitoramento pode ser feito por meio de contatos telefônicos, diretamente a pessoas do mercado que realizam a compra e a venda da matéria-prima; como também pode ser através de consultas a agências governamentais ou privadas que, porventura, possam ser criadas, para pesquisar preços no mercado nacional e em mercados distantes.

Em outros países, já houve a tentativa de se estabelecer um órgão regulador, através de ação conjunta com empresas associadas, que regulasse este preço para a aquisição da matéria-prima. Porém, tanto os associados quanto os demais, praticavam preços, no mercado paralelo, com valores inferiores aos acordados, tendo em vista fechar negócios que tivessem valor expressivo no faturamento.

Outros tipos de monitoramento existentes, realizados diariamente são de ordem econômico-financeira, com o fim de verificar a variação cambial presente, no mercado, na realização de negócios ligados ao faturamento para o exterior e ao pagamento de faturas de produtos importados que possam trazer vantagem competitiva quanto à economia de custos e uma margem de lucro nas vendas. Esta visão apresentada sugere muito mais um controle do

ambiente interno que do externo, o que denota a ausência de um processo formal de IC. Cabe a cada um sua interpretação.

O monitoramento de órgãos reguladores e normas ou leis governamentais também é feito no sentido de encontrar mudanças em leis ou decretos que possam causar impacto direto no negócio da empresa. Neste caso não só ela, mas todas as demais interessadas que quiserem podem assinar boletins que tratam de informações fiscais ou trabalhistas. Através deles, ela fica sabendo de mudanças em leis que afetam seu ambiente e assim, ela pode realizar consultas sobre procedimentos que deverão ser adotados com a equipe técnica responsável pela elaboração do boletim que vem em formato digital ou em papel impresso, semanalmente.

Em uma consulta com o responsável pelo recebimento do boletim, pode-se verificar que a troca de informações entre as áreas envolvidas com este tipo de informação é essencial para preparar a equipe face as mudanças e sua adequação à lógica do sistema de informações interno tratar desta novidade. Esta consulta pode ser tratada como uma atividade de inteligência que envolve a coleta, análise de informações e sua transformação em inteligência, bem assim sua posterior disseminação entre os responsáveis.

Devido às condições de mercado, ao conhecimento de cada um dos que dele participam e a confiança dos dirigentes junto aos órgãos governamentais competentes, tanto nas esferas Federal e Estadual, acredita-se não haver a necessidade de um monitoramento que envolva o perfil dos dirigentes de empresas concorrentes ou de membros da equipe governamental. Esta situação pode ser relevante em locais, onde a empresa atue, em que influências deste tipo possam modificar o curso do negócio. Contudo, este exemplo, não deve ser assumido, aqui, no presente estudo de caso.

Uma análise formalizada de cenários, seguindo a metodologia proposta na prática por Prescott (2002), neste caso supracitado, mostra-se relevante. Caso a empresa tenha o interesse de atingir novos mercados ou expandir seu parque fabril, o monitoramento seguido da análise de cenários indicaria quais seriam os futuros possíveis a atingir.

- II. Validar entre as organizações pesquisadas o ciclo de quatro fases da inteligência competitiva proposto por Miller (2002), a saber: identificação dos responsáveis pelas decisões (como e quais são os atores); coleta de informações; análise de informações e sua transformação em inteligência; e a disseminação entre os responsáveis.

Para responder ao objetivo geral desta pesquisa, é necessário validar o processo de inteligência competitiva de acordo com o modelo proposto por Miller (2002), nesta organização estudada. Foram escolhidos, para entrevista e aplicação de questionário, o gerente comercial, um membro do conselho de administração, o *controller*, o gerente de TI e o gerente contábil. O conhecimento e a experiência no departamento onde atuam ajudariam a responder as questões abordadas. Para isso, utilizou-se, como instrumento de coleta de dados, um questionário com perguntas fechadas, baseadas no ciclo da inteligência competitiva, e outro questionário com perguntas abertas, que tratavam do ambiente concorrencial onde a empresa atua.

De acordo com este modelo de IC, é necessária a identificação dos responsáveis pelas decisões. Neste caso, verificou-se que as decisões são tomadas pelos membros do Conselho de Administração e operacionalizadas pelos gerentes funcionais de cada área. Observou-se ainda que cada área funcional toma suas decisões de forma independente, fazendo com que a coleta e a análise de informações com sua posterior transformação em inteligência sejam bem individualizadas, disso resultando em ambiente favorável para a criação de um responsável pela inteligência competitiva na empresa, que iria ajudar a disseminar estas informações entre as áreas e, deste modo, melhorar a comunicação interna como um todo.

A coleta de informações desta empresa se baseia fortemente no sistema de informações desenvolvido internamente. Este sistema propiciou um desenvolvimento contínuo que lhe permitiu crescer, sem haver modificações drásticas na sua estrutura lógica interna.

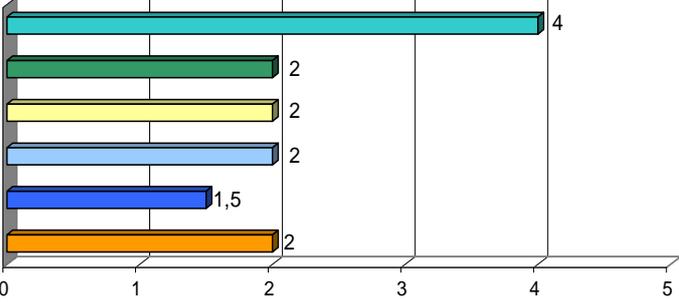
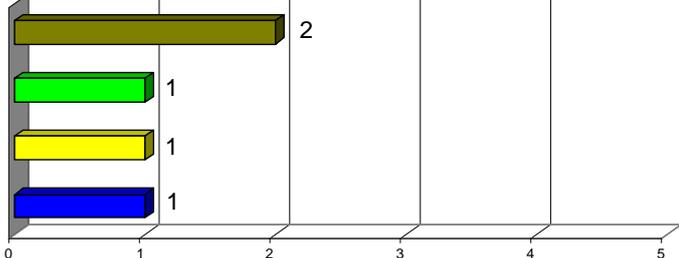
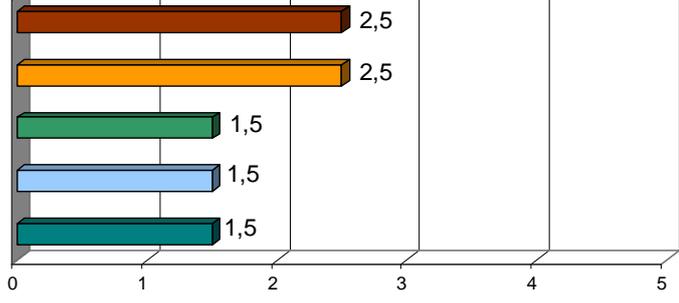
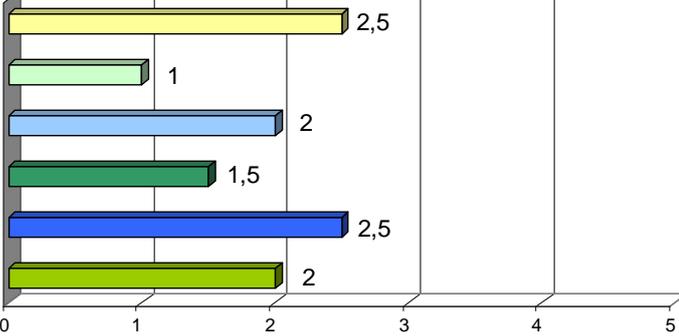
A utilização do sistema de informações interno como fonte de informações constitui importante ferramenta para a tomada de decisão, sendo a principal referência para coleta e análise da informação diária, presente na empresa. Cada um dos usuários que utiliza o sistema de informações procura fazer a transformação do conteúdo, do banco de dados, em inteligência, e dissemina os números do fechamento mensal, geralmente, para a direção da empresa, através de relatórios sintéticos ou planilhas formatadas. Acredita-se que uma forma de estabelecer um relacionamento entre a área de sistemas, a inteligência competitiva e a implementação da gestão do conhecimento acarretará conseqüências extremamente benéficas. Haveria, então, o mapeamento de informações internas e externas inclusas no banco de dados, da empresa, ensejando maior competitividade, além de livrar de qualquer vulnerabilidade que pudesse influenciar o ambiente macro da empresa.

### III. Verificar a existência de um processo informal de inteligência competitiva.

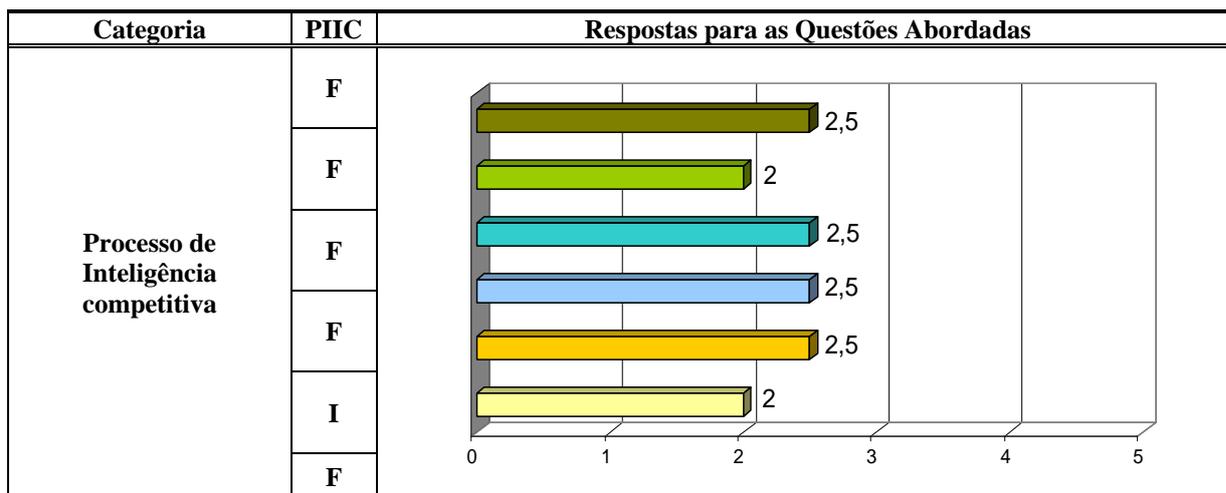
Neste caso, para avaliar a informalidade do processo de IC, é preciso deixar claro que não foi detectada qualquer evidência que pudesse caracterizar uma infra-estrutura de IC, nesta empresa. O pesquisador foi mais adiante para avaliar se a empresa teria um planejamento voltado para a IC e se a coleta de informações tinha como objetivo a IC.

Trabalhou-se então com outra alternativa, sendo assumida como premissa básica que, cada gerente funcional é responsável pelo processo de IC no seu departamento. Neste caso, os entrevistados revelaram haver dificuldade em determinar qual seria o tempo gasto no planejamento desta atividade na coleta e análise dos dados e na avaliação, comunicação e disseminação dos resultados de IC, considerando que este personagem tivesse um papel rígido na organização, ao contrário da realidade, quando ele deve mostrar-se versátil.

Os quadros de respostas do questionário 1, logo a seguir, mensuram cada uma das seções estudadas, neste trabalho: planejamento e avaliação, coleta de informações, análise e comunicação das informações, questões culturais e processo de inteligência competitiva.

Categoria	PIIC	Respostas para as Questões Abordadas														
Planejamento e Avaliação	I	 <table border="1" data-bbox="679 309 1358 611"> <thead> <tr> <th>PIIC</th> <th>Resposta</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>I</td> <td>4</td> </tr> <tr> <td>I</td> <td>2</td> </tr> <tr> <td>F</td> <td>2</td> </tr> <tr> <td>F</td> <td>2</td> </tr> <tr> <td>F</td> <td>1,5</td> </tr> <tr> <td>I</td> <td>2</td> </tr> </tbody> </table>	PIIC	Resposta	I	4	I	2	F	2	F	2	F	1,5	I	2
	PIIC		Resposta													
	I		4													
	I		2													
	F		2													
	F		2													
F	1,5															
I	2															
I																
F																
F																
I																
I																
Coleta de Informações	I	 <table border="1" data-bbox="679 689 1358 947"> <thead> <tr> <th>PIIC</th> <th>Resposta</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>I</td> <td>2</td> </tr> <tr> <td>I</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>I</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>I</td> <td>1</td> </tr> </tbody> </table>	PIIC	Resposta	I	2	I	1	I	1	I	1				
	PIIC		Resposta													
	I		2													
	I		1													
I	1															
I	1															
I																
I																
I																
Análise e Comunicação das Informações	F	 <table border="1" data-bbox="679 1025 1358 1328"> <thead> <tr> <th>PIIC</th> <th>Resposta</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>F</td> <td>2,5</td> </tr> <tr> <td>I</td> <td>2,5</td> </tr> <tr> <td>I</td> <td>1,5</td> </tr> <tr> <td>I</td> <td>1,5</td> </tr> <tr> <td>I</td> <td>1,5</td> </tr> </tbody> </table>	PIIC	Resposta	F	2,5	I	2,5	I	1,5	I	1,5	I	1,5		
	PIIC		Resposta													
	F		2,5													
	I		2,5													
	I		1,5													
I	1,5															
I	1,5															
I																
I																
I																
I																
Questões Culturais	F	 <table border="1" data-bbox="679 1395 1358 1731"> <thead> <tr> <th>PIIC</th> <th>Resposta</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>F</td> <td>2,5</td> </tr> <tr> <td>F</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>F</td> <td>2</td> </tr> <tr> <td>F</td> <td>1,5</td> </tr> <tr> <td>F</td> <td>2,5</td> </tr> <tr> <td>I</td> <td>2</td> </tr> </tbody> </table>	PIIC	Resposta	F	2,5	F	1	F	2	F	1,5	F	2,5	I	2
	PIIC		Resposta													
	F		2,5													
	F		1													
	F		2													
	F		1,5													
F	2,5															
I	2															
F																
F																
F																
F																
I																

Quadro 11. Respostas das questões abordadas pelo questionário 1 na *Export Global*. Fonte: elaboração do autor.



Quadro 12. Respostas das questões abordadas pelo questionário 1 na *Export Global*. Fonte: elaboração do autor.

A empresa mantém um registro central das fontes de informações em um sistema de informações integrado, que ajuda os colaboradores a tomar decisões. Contudo, não existe um mapeamento do fluxo das informações internas e do conhecimento envolvido nestas operações. Este dado é importante para avaliar se a empresa está propensa a tratar da gestão do conhecimento.

Os gerentes de cada departamento comunicam as necessidades de inteligência de forma independente, e conduzem as atividades através de diretrizes éticas e legais, sempre tendo como base o banco de dados interno. O que sugere uma visão unicamente baseada nos recursos internos da empresa.

#### 4.1.3 Considerações finais do estudo de caso

Para uma melhor análise deste estudo de caso, foi criada uma figura que representa a média obtida na soma das respostas de cada seção do Questionário 1. O processo de inteligência se apóia nas quatro seções do seu entorno a saber: o planejamento e avaliação da IC, a coleta de informações para a IC, a análise e comunicação destas informações e as questões culturais. Assim, como a média de cada seção foi abaixo de 2,5 pontos, pode-se afirmar que a inteligência competitiva ainda se encontra no estado informal e, em alguns casos, ainda na fase inicial.

Pela ordem crescente das médias as seções se classificaram da seguinte forma: coleta de informações para a IC (1,25 ponto), análise e comunicação (1,90 ponto), questões culturais (1,92 ponto), planejamento e avaliação (2,25 pontos) e, por último, o processo de inteligência

competitiva (2,33 pontos). Isso demonstra que a empresa *Export Global*, ainda não dispõe de estrutura adequada aos requisitos da inteligência competitiva.

	<b>PLANEJAM. E AVALIAÇÃO</b> $\bar{X} = 2,25$	
<b>COLETA DE INFORMAÇÕES</b> $\bar{X} = 1,25$	<b>PROCESSO DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA</b> $\bar{X} = 2,33$	<b>QUESTÕES CULTURAIS</b> $\bar{X} = 1,92$
	<b>ANALISE E COMUNICACAO</b> $\bar{X} = 1,90$	

Figura 14. Média das respostas do questionário, por seção, para a *Export Global*.

A análise das médias do resultado obtido no Questionário 1 e o conteúdo das entrevistas indicam que:

1. A coleta de informações está totalmente baseada em informações internas. Assim, as informações relacionadas a patentes ou provenientes da demissão/admissão de funcionários, bem como a verificação de fontes originárias de determinada informação eram encarados como fatores irrelevantes.
2. A análise e a comunicação das informações competitivas ainda se apresentam dissociados com o estudo de cenários; bem como uma análise do mercado e do perfil de tecnologias emergentes ainda é bem incipiente. Entretanto, o empenho quanto aos pontos fracos e pontos fortes do mercado e, também, com o perfil dos concorrentes já demonstram uma preocupação com a concorrência.
3. Devido à natureza das questões do tópico “questões culturais” serem relacionadas em nível formal, as respostas obtidas, neste tópico, tiveram um elevado grau de desacordo. Assim, acredita-se que as respostas negando a IC não cria vantagem competitiva ou que o resultado da IC não influencia a estratégia da empresa tenham apresentado notas baixas, devido à formalidade e a sua visão baseada nos recursos informacionais internos.
4. O planejamento e a avaliação da IC apresentam-se, nesta análise, como item de destaque, devido à sua nota ser a segunda maior nas médias das seções. Pelo

fato também de envolver atividades que são geralmente feitas no dia-a-dia da empresa, como por exemplo, a elaboração de relatórios que envolvem dados de produtos e também a preocupação com as novas tecnologias que afetam o processo produtivo, a sua nota ficou maior. Mas uma questão que chamou a atenção foi o pouco interesse em identificar as ameaças e oportunidades que se apresentam neste mercado.

5. O processo de inteligência competitiva, para a empresa Export Global, ainda se apresenta em sua natureza informal. Desse modo, o gerente comercial reporta-se diretamente ao presidente da empresa e tem preocupação com diretrizes éticas e legais no processo de coleta de informações.

Após a aplicação de questionário e a análise das respostas, fica claro que a empresa ainda não deu a devida atenção para a importância da IC. Contudo, isso se deve, de acordo com entrevistas colhidas com os dirigentes da empresa, somente ao fato de que o ambiente interno não sofre impacto expressivo, quando ocorre um evento externo.

Percebe-se, com isso, que o mercado de atuação desta empresa não a influencia, mas com o seu crescimento e, ao atingir um nível de maturidade, esta e outras empresas devem começar a se profissionalizar mais e assim, terão que lutar por espaço no ambiente hiper-competitivo e globalizado que existe hoje em outros ramos de atividade.

Neste caso, o processo de internacionalização, não teve nenhuma influência da IC. Isso se deve ao fato de a empresa trabalhar com representantes pré-estabelecidos internacionalmente e que já atuam no mercado há algum tempo.

Finalmente, existe aqui um caso único e especial para os estudiosos da IC que exigiria mais aprofundamento através de pesquisas com outras empresas congêneres para saber se isso é particular desta empresa ou se já ocorre uma mudança que ainda não foi visualizada por ela.

## 4.2 Estudo de Caso – Empresa Export Scan

A seguir, encontra-se o conteúdo do segundo estudo de caso, envolvendo a temática da avaliação da IC. Neste estudo, já dá para notar a necessidade da empresa em monitorar o ambiente competitivo e transformar as informações do monitoramento em inteligência.

### 4.2.1 *Características principais*

A empresa *Export Scan* faz parte de um grupo familiar tradicional da região, onde atua em diversos ramos de negócio. A seleção desta empresa que pertence ao setor metalúrgico tendo como produto final uma linha de eletrodomésticos, para realizar um estudo de caso, deve-se diretamente ao conteúdo encontrado nas entrevistas realizadas com o seu setor de exportação. As respostas deram ao pesquisador a possibilidade de explorar o conteúdo abordado no referencial de inteligência competitiva, para efeito de resultado final da pesquisa. Esta empresa já atua no seu mercado, há mais de 40 anos, produzindo e vendendo para o mercado externo há 20. Sua *expertise* no monitoramento da concorrência ajudou a desenvolver novos produtos, ao longo destes anos, capazes de suprir as necessidades dos clientes, através de um rigoroso controle de qualidade e a um preço competitivo. A empresa possui certificação ISO 9000 e é referência, na América Latina, no segmento em que atua. Seus produtos foram evoluindo gradativamente, ao longo do tempo, para atender às exigências do mercado consumidor, cada vez mais consciente. Suas exportações concentram-se nos continentes da América do Sul, África, Oriente Médio e Oceania e são feitas através de importadores independentes, revendedores de valor agregado ou, também, pela via direta, através de um representante comercial. Embora a atuação da empresa esteja voltada essencialmente para o mercado interno, as exportações têm contribuído com 40% do seu faturamento, com perspectiva de aumento para os próximos anos.

### 4.2.2 *Unidade de análise*

As entrevistas semi-estruturadas aplicadas pelo pesquisador, com a ajuda do Questionário 2, composto de perguntas abertas, junto ao gerente de exportação da empresa, serviu como fonte de evidência para este estudo de caso, junto com o Questionário 1, que contém perguntas fechadas. A análise de documentos externos e internos e a observação direta estiveram presentes neste projeto de estudo de caso, para análise do problema chave da pesquisa, seus objetivos geral e específicos, tendo por base aquilo que foi pressuposto. Notou-

se já na primeira entrevista (ao todo foram duas) que o processo de inteligência competitiva está sendo realizado pelo gerente de exportação, o controlador, o presidente e o gerente de informática/TI. A competição, no setor onde a empresa atua, segundo o entrevistado, é colaborativa. Isto faz com que os concorrentes visitem as fábricas uns dos outros, para efeito de *benchmarking*. E a troca de informações acontece tanto em reuniões, como em eventos, dos quais os colaboradores participam externamente.

Seções	Respostas para as Questões Abordadas
<p><b>Planejamento e Avaliação</b></p>	<p>“A análise da concorrência é feita através de relatórios estatísticos que forneçam dados para subsidiar a tomada de decisão da empresa”.</p> <p>“Normalmente estes relatórios podem advir de monitoramento de órgãos do governo ou por meio de um levantamento informal de um representante ou até mesmo pelo próprio cliente”.</p> <p>“Para maior compreensão do plano do concorrente para que afete o processo de internacionalização sabemos que ele trabalha com duas marcas, sendo uma <i>top</i> de linha e outra de segunda linha que são direcionadas de acordo com o mercado”.</p> <p>“As oportunidades e ameaças são dependentes do fôlego que existe entre a concorrência para suportar as variações de preço da matéria-prima”.</p> <p>“Hoje em dia, apesar de a concorrência ser maior, existe um maior contato. Antigamente sua fábrica era fechada para o concorrente, hoje vem concorrente visitar a nossa fábrica e nós vamos visitar a dele, para fazer o monitoramento de tecnologia e produtos”.</p> <p>“Esta visita do concorrente serve como oportunidade para se fazer o <i>benchmarking</i>”.</p> <p>“Ainda para efeito de <i>benchmarking</i>, nós compramos o produto do concorrente e desmontamos, para ver se aquilo que está sendo utilizado de peças está adequado com os preços”</p>
<p><b>Coleta de Informações</b></p>	<p>“As pesquisas de mercado são feitas no mínimo uma vez por ano, em cada viagem que visitamos um país em que temos nossos melhores clientes”.</p> <p>“Recebemos boletins periódicos com informações de importação de outros países em que temos clientes, que contêm dados com o nome do importador, tipo transporte, modelo importado”.</p> <p>“A manutenção da redes de contatos é informal e ocorre durante os eventos, viagens, até mesmo em hotel e em feiras de negócios das quais participamos”.</p>

Quadro 13. Respostas das questões abordadas pelo Questionário 2, na *Export Scan*. Fonte: elaboração do autor.

Seções	Respostas para as Questões Abordadas
<p align="center"><b>Análise e Comunicação das Informações</b></p>	<p>“Devido ao cenário atual tivemos que aumentar o preço do produto por uma série de fatores...”</p> <p>“...o concorrente possui um preço menor. Então, para fazer uma melhor análise do mercado e posicionamento da empresa, existe um constante monitoramento das informações provenientes dos boletins estatísticos, para averiguar a real situação de mercado...”</p> <p>“...caso a situação seja desfavorável e/ou dependendo do volume de negócio, eu faço uma viagem até este mercado, para constatar se a informação procede ou não”.</p> <p>“O perfil dos concorrentes é examinado de acordo com as linhas de produto vendidas pela empresa”.</p> <p>“O ponto forte do concorrente seria basicamente o preço e, em alguns casos, seria a logística ou posição geográfica para o embarque de produtos”.</p> <p>“Em termos de vantagem competitiva, se a empresa estivesse no sul ou sudeste, em alguns pontos, estaria bem mais competitiva”.</p> <p>“Ainda em termos de vantagem competitiva, nossa empresa possui uma tecnologia muito avançada e é uma das mais modernas da América Latina”.</p>
<p align="center"><b>Questões Culturais</b></p>	<p>“A alta direção se baseia nas informações coletadas pelo processo de inteligência competitiva para apoiar sua estratégia”.</p> <p>“Os colaboradores ainda não compreendem o significado de IC, por ele ser pouco difundido na empresa”.</p> <p>“A inteligência competitiva formada pela coleta de informações, nos boletins, propicia a vantagem competitiva no sentido de dar maior subsídio para tomada de decisão no reconhecimento de uma informação mercadológica”.</p>
<p align="center"><b>Processo de Inteligência competitiva</b></p>	<p>“A empresa disponibiliza recursos para o pagamento de boletins estatísticos, viagens e participações em eventos ou feiras que ajudam no processo coleta de informações para a inteligência competitiva”.</p> <p>“Todas as informações competitivas que estão relacionadas com o desenvolvimento de novos produtos são submetidas a um comitê, do qual faz parte a superintendência da empresa”.</p> <p>“As informações coletadas são distribuídas de acordo com o país de origem do qual o boletim faz parte”.</p> <p>“Um departamento jurídico trabalha com a proteção de produtos ou processos que gerem patentes”.</p>
<p align="center"><b>Contexto da Organização (Internacionalização)</b></p>	<p>“A empresa exporta para vários países, principalmente aqueles que estão localizados na América Latina, África, Oceania e Oriente Médio”.</p> <p>“Alguns países exigem certificados para que o processo de exportação seja feito”.</p> <p>“A empresa não possui uma produção própria em outro país, ela atua através da venda direta, com representantes que disponibilizam de marca própria, no comércio local, ou representando a própria marca desta empresa exportadora”.</p>

Quadro 14. Respostas das questões abordadas pelo Questionário 2, na *Export Scan* (continuação). Fonte: elaboração do autor.

As informações competitivas realizadas para monitoramento e inteligência competitiva são obtidas de colaboradores da própria organização, de pessoas de fora, através de informação eletrônica, e informações publicadas sobre o segmento de atuação.

- I. Identificar como as organizações monitoram informações setoriais – destacando as informações da concorrência, – para obterem a vantagem competitiva e auxiliarem na tomada de decisão.

O gerente de exportação da *Export Scan* monitora as informações do seu setor através de boletins *on-line*, que são fornecidos por empresas que atuam exclusivamente neste ramo de atividade. É possível controlar todas as informações referentes à exportação das empresas concorrentes com um grau de certeza, que segundo o entrevistado, pode chegar a 75% nos principais mercados onde a empresa atua.

A tomada de decisão está baseada nas informações coletadas diariamente, disponibilizadas pelos boletins, através de acesso restrito ao sistema ou por *e-mail*, com informações que interessam exclusivamente à empresa, e também na *performance* apresentada pela *Export Scan*, em suas exportações, através de um sistema de *Business Intelligence*, que destaca a participação da empresa por mercado, por país, por produtos, por destinos e outras classificações relevantes para análise.

O monitoramento dos pedidos entregues aos clientes é feito constantemente, e uma pesquisa de opinião é realizada pelo menos uma vez ao ano, para saber se os produtos atendem aos requisitos daqueles clientes que os adquiriram.

- II. Validar entre as organizações pesquisadas o ciclo de quatro fases da inteligência competitiva proposto por Miller (2002), a saber: identificação dos responsáveis pelas decisões (como e quais são os atores); coleta de informações; análise de informações e sua transformação em inteligência, e a disseminação entre os responsáveis.

O corpo gerencial da empresa é formado por um grupo liderado pelo superintendente e os demais gerentes funcionais que atuam na tomada de decisão, em assuntos envolvendo: produção, planejamento, financeiro, vendas internas e externas, assistência técnica e recursos humanos.

A coleta de informações, feita diretamente pelo gerente de exportação, é orientada para satisfação das suas necessidades. Cada um dos gerentes de departamento solicita determinada informação, quando necessita.

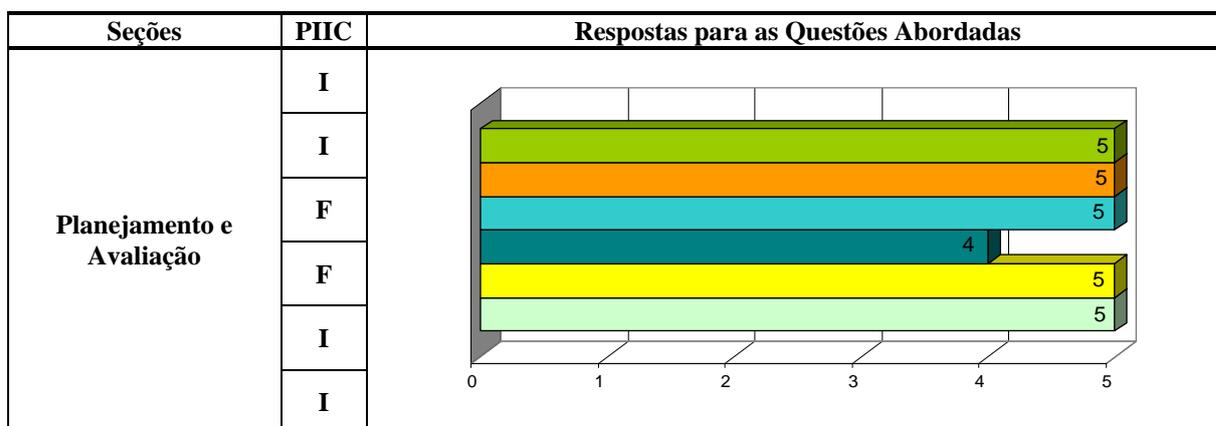
A análise de informações é feita pelo corpo gerencial através de reuniões semanais para definir as metas do faturamento mensal. Nestas reuniões, os gerentes apresentam dados

financeiros de cada setor, bem como as futuras necessidades da empresa, para curto prazo. Cada assunto é tratado de acordo com o grau de prioridade para aquele momento. Em relação à análise de informação, tratada pelo gerente de exportação, ele procura definir em quanto o mercado pode crescer e o que a empresa necessita melhorar, em termos de processo produtivo, para atender estes novos mercados.

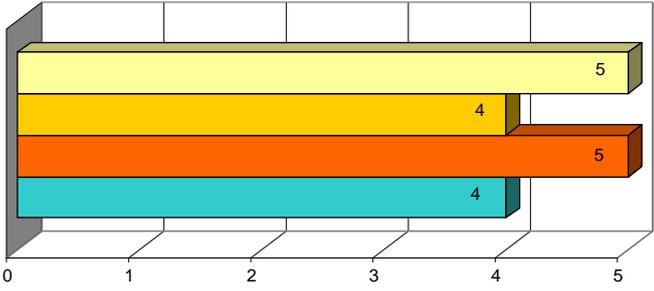
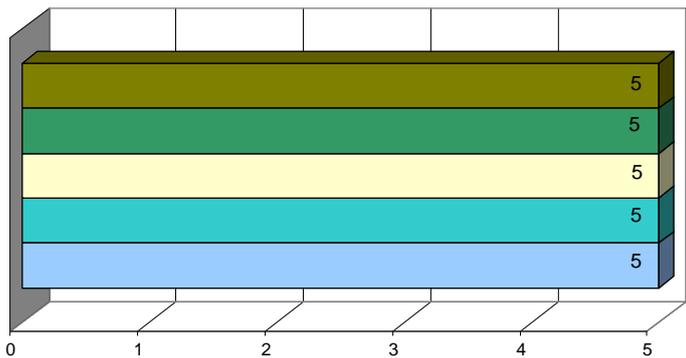
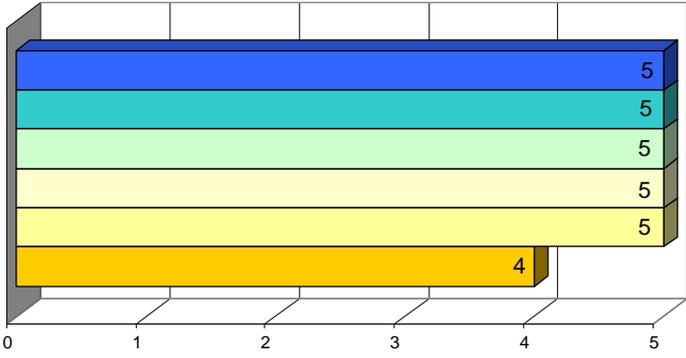
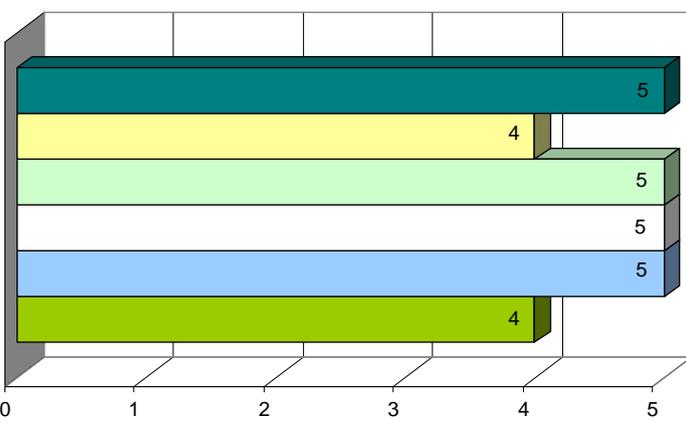
A disseminação é feita por cada gerência, informando aos seus funcionários as novas metas a serem atingidas. É feita uma programação, definida na reunião do corpo gerencial e os funcionários serão responsáveis pela execução daquelas tarefas.

### III. Verificar a existência de um processo informal de inteligência competitiva.

A informalidade deve ser avaliada de acordo com o modelo proposto por Miller (2002). Neste estudo de caso, não foi encontrada nenhuma pista ou fonte que evidenciasse uma infraestrutura de IC. Ao contrário disso, cada departamento da *Export Scan* desenvolve atividades relacionadas com o tema voltado para a inteligência competitiva.



Quadro 15. Respostas das questões abordadas pelo Questionário 1, na *Export Scan*. Fonte: elaboração do autor.

Seções	PIIC	Respostas para as Questões Abordadas
Coleta de Informações	I	
	I	
	I	
	I	
Análise e Comunicação das Informações	F	
	I	
	I	
	I	
	I	
Questões Culturais	F	
	F	
	F	
	F	
	F	
	I	
Processo de Inteligência competitiva	F	
	F	
	F	
	F	
	I	
	F	

Quadro 16. Respostas das questões abordadas pelo questionário 1 na *Export Scan*(continuação). Fonte: elaboração do autor.

O sistema integrado de informações da empresa proporciona informações analíticas e sintéticas que ajudam a montar um perfil do ambiente externo de atuação da empresa.

Semanalmente, relatórios são gerados para posicionar a empresa em relação aos mercados exportador e o interno. Existem programas que funcionam em paralelo ao sistema de informações que ajudam o gerente de exportação, na análise de determinado mercado, através das estatísticas de exportação por produto e porto de destino com a utilização do código fiscal do produto. Para exemplificar, é possível citar o sistema *ALICE web*, que indica por país e código fiscal, o volume exportado.

O planejamento ou a análise de informações para a inteligência competitiva ainda não é formalizado. Esta análise é feita constantemente pelo gerente de exportação, no momento em que ele pretende prospectar um mercado ou manter as vendas dentro das metas estabelecidas em reunião gerencial, da qual participam todos os gerentes da empresa. Apesar disso, o entrevistado admitiu que informações coletadas, no processo de IC, ajudam na sua tomada de decisão.

#### 4.2.3 *Considerações finais do estudo de caso*

Seguindo a lógica do primeiro estudo de caso (empresa *Export Global*), verificou-se que a média para cada seção relacionada à empresa *Export Scan* esteve bem acima da anterior. Isso demonstra o que foi referido ao longo deste texto, quanto ao estudo de caso ou seja, que a empresa trabalha com a inteligência competitiva para tomar decisão.

As seções foram classificadas pela forma crescente das médias, da seguinte forma: a coleta de informações ficou em primeiro lugar, com 4,5 pontos, em seguida veio o processo de inteligência competitiva, com 4,66 pontos, logo depois, empatadas ficaram as questões culturais e o planejamento e avaliação, com 4,83 pontos; e por último, a análise e comunicação da informação, que obteve a pontuação máxima de 5 pontos.

	<b>PLANEJAM. E AVALIAÇÃO</b> $\bar{X} = 4,83$	
<b>COLETA DE INFORMAÇÕES</b> $\bar{X} = 4,50$	<b>PROCESSO DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA</b> $\bar{X} = 4,66$	<b>QUESTÕES CULTURAIS</b> $\bar{X} = 4,83$
	<b>ANALISE E COMUNICACAO</b> $\bar{X} = 5,00$	

Figura 15. Média das respostas do questionário por seção para a *Export Scan*.

Pode-se notar pela análise das médias obtidas e pelo conteúdo das entrevistas que:

1. O fato de a nota da seção de análise e comunicação da informação obtida de IC ter recebido nota máxima se reflete no aproveitamento que se tem das informações advindas do sistema integrado de informações, propiciando vários tipos de análise para a tomada de decisão.
2. A seção de planejamento e a avaliação da IC obteve notas máximas em todos os quesitos exceto no levantamento das necessidades de IC, que recebeu 4 pontos. Disso resulta do fato de inexistir um setor específico para se encarregar deste tipo de atividade.
3. A disponibilidade de recursos específicos para a IC e uma intranet desenhada para suportar as atividades de IC resultaram no valor final, para a seção relacionada ao processo de inteligência competitiva situar-se em terceiro lugar. Estes dois itens, que são de natureza formal, ajudam no processo de IC.
4. O resultado de a coleta de informações para a IC ter recebido a pior nota se reflete no fato de não haver um número maior de boletins que forneçam mais informações sobre os competidores. Além disso, os encontros e as pesquisas de mercado têm uma periodicidade baixa, devido aos custos que envolvem este tipo de atividade.

Percebe-se, com isso, que a inteligência competitiva na empresa *Export Scan* apresenta uma estrutura bem organizada, porém ela ainda não está totalmente formalizada. Um setor

que centralizasse essas informações competitivas e levantasse as necessidades de inteligência ajudaria no alcance de resultados bem mais expressivos.

A exposição dos fatos indica também que o mercado internacional de atuação da empresa *Export Scan* é bastante competitivo. Assim, a ajuda de um monitoramento da concorrência, seguindo a abordagem proposta por Choo (2001), através de uma vigília constante, de acordo com modelo adaptado de Gomes e Braga (2001), irá colaborar também nos resultados esperados. A utilização de técnicas de análise do ambiente com a utilização de cenários, análise SWOT, e uso da matriz BCG não foi discutido em momento algum das entrevistas.

Finalmente, percebe-se que, inexistir ainda um setor formalizado de inteligência competitiva, a empresa pode estruturar um neste sentido, em pouco tempo. Assim, é importante que siga as recomendações propostas por Miller (2002), para que o ciclo de inteligência seja contínuo e duradouro, trabalhe com os princípios éticos propostos por Comai (2004), tenha uma organização que atenda a todos os quesitos dos tópicos de inteligência propostos por Herring (1999) e, por último, que agregue valor à informação, de acordo com Kahaner (1996), tornando a empresa mais competitiva no seu processo de internacionalização.

### 4.3 Estudo de Caso – Empresa Export Commodities

O último estudo de caso desta pesquisa retrata uma empresa exportadora, de produto considerado *commodity*, mas que representa um dos principais itens da pauta de exportação do Estado do Ceará.

#### 4.3.1 *Características principais*

A empresa *Export Commodities* pertence a um grupo familiar tradicional e forte da região de atuação em ramos distintos de negócio no Estado do Ceará e outros estados do Brasil. A seleção desta empresa para a realização do estudo de caso, deve-se diretamente a sua representatividade na pauta de exportação cearense e de figurar no cenário mundial, ocupando o terceiro lugar nas exportações deste produto, bem como por ser seu produto, a castanha-de-caju, ser conhecido de todos na região. Esta empresa já atua neste mercado há mais de 34 anos fabricando produtos e vendendo para o mercado externo, desde sua inauguração. O monitoramento da concorrência apresenta-se como diferencial, para determinar o preço do produto na negociação com o cliente, através de rigoroso controle de qualidade e a preço competitivo. A empresa alcançou várias certificações no mercado de atuação e agora passa pela normatização de seus processos com vistas a obter a certificação ISO 9000. Atualmente, os maiores compradores do produto exportado são os Estados Unidos da América, mas a empresa também exporta para todos os continentes, através de importadores independentes, revendedores de valor agregado ou também pela via direta através de representante comercial. A empresa tem sua atuação basicamente voltada para o mercado externo, com uma representatividade da ordem de 75% de sua produção, e tem atuação também no mercado interno, através de marcas próprias com 25%.

#### 4.3.2 *Unidade de análise*

Para um melhor entendimento desta unidade de análise, o quadro de respostas a seguir apresenta os comentários feitos pelo entrevistado da *Export Commodities*.

Seções	Respostas para as Questões Abordadas
<b>Planejamento e Avaliação</b>	<p>“Em termos de oportunidades a quebra de contrato de alguns competidores internacionais direto influenciaria no desempenho global”.</p> <p>“O preço da matéria-prima ainda é alto, assim como a variação cambial ainda é uma ameaça para o mercado internacional”.</p>
<b>Coleta de Informações</b>	<p>“A coleta se baseia em revistas especializadas que são publicadas no mercado internacional”.</p> <p>“Agentes internacionais (brookers) que trabalham para a nossa empresa sempre divulgam notícias sobre o mercado e o posicionamento das vendas”.</p> <p>“Algumas estatísticas mensais são usadas para dar um melhor posicionamento do mercado são provenientes de clientes e de publicações especializadas”.</p>
<b>Análise e Comunicação das Informações</b>	<p>“Destacamos nas reuniões internas, o posicionamento da empresa em relação ao preço, qualidade, inovação e logística de mercado entre outros indicadores para efeito de análise”.</p> <p>“Existe também, o contato com o cliente para obter um retorno da aceitação do produto no mercado internacional onde ele está presente”.</p>
<b>Questões Culturais</b>	<p>“As atividades ligadas com a inteligência competitiva ainda não são formalizadas”.</p> <p>“Algumas informações provenientes desse processo influenciam a estratégia da organização”.</p>
<b>Processo de Inteligência competitiva</b>	<p>“O setor de exportação, do qual é responsável por levantar dados de inteligência, reporta-se ao supervisor da empresa”.</p> <p>“Os cenários são avaliados em reuniões gerenciais de acordo com o país que se está avaliando”.</p>
<b>Contexto da Organização (Internacionalização)</b>	<p>“Mundialmente falando, o Brasil é o quarto maior exportador do nosso produto, sendo o primeiro a Índia, em seguida a África e logo depois o Vietnã”.</p> <p>“O preço praticado pelos primeiros colocados é muito agressivo”.</p> <p>“O Vietnã ao longo dos últimos anos vem tomando a colocação brasileira por vender com um preço competitivo”.</p> <p>“O maior consumidor do nosso produto no mercado mundial é os EUA e o Vietnã vem tomando a fatia de mercado brasileira”.</p>

Quadro 17. Respostas das questões abordadas pelo Questionário 2, na *Export Commodities*. Fonte: elaboração do autor.

Essas respostas foram obtidas junto ao departamento de exportação da empresa estudada. A seguir destaca-se cada um dos itens relacionados com os objetivos específicos deste trabalho.

- I. Identificar como as organizações monitoram informações setoriais – destacando as informações da concorrência, – para obterem a vantagem competitiva e auxiliarem na tomada de decisão.

O monitoramento é feito através de consultas com o cliente, para saber como está a qualidade do produto e também através de relatórios de *broker*. Revistas especializadas são utilizadas, e são distribuídas por empresas que também trabalham com este produto como forma de monitoramento. Algumas estatísticas são obtidas para se saber o preço negociado pelo produto no mercado e também o seu volume exportado. A troca de informação ocorre,

geralmente, em reuniões no sindicato do segmento, onde todas as indústrias do ramo de atividade conversam entre si, para saber se alguém está praticando preços muito abaixo da concorrência. Não existe um boletim estatístico que divulgue informações específicas do produto ou setor de atuação.

- II. Validar entre as organizações pesquisadas o ciclo de quatro fases da inteligência competitiva proposto por Miller (2002), a saber: identificação dos responsáveis pelas decisões (como e quais são os atores); coleta de informações; análise de informações e sua transformação em inteligência e a disseminação entre os responsáveis.

De acordo com o ciclo da IC, ocorrem na *Export Commodities* algumas reuniões onde são colocadas em questão, informações para tomada de decisão. Os principais atores desta reunião são o superintendente, os gerentes comercial, financeiro e de produção. A coleta de informações para IC baseia-se no conteúdo abordado nessas reuniões, as fontes de informação, em parte, são provenientes de revistas especializadas no produto, além de reuniões com o sindicato do ramo de atividade da qual a empresa faz parte. Conforme o supervisor comercial da empresa destaca algumas informações extras são levantadas.

“A gente faz o acompanhamento sistemático dos consumidores e avalia seu desempenho em relação ao concorrente através de contato com o cliente e de relatórios de *broker*”.

A análise de informações baseia-se no sistema de informações da qual a empresa extrai dados de mercado. A informação é disseminada entre os responsáveis pela tomada de decisão, por meio de relatórios com indicadores do desempenho da empresa em relação ao período.

- III. Verificar a existência de um processo informal de inteligência competitiva.

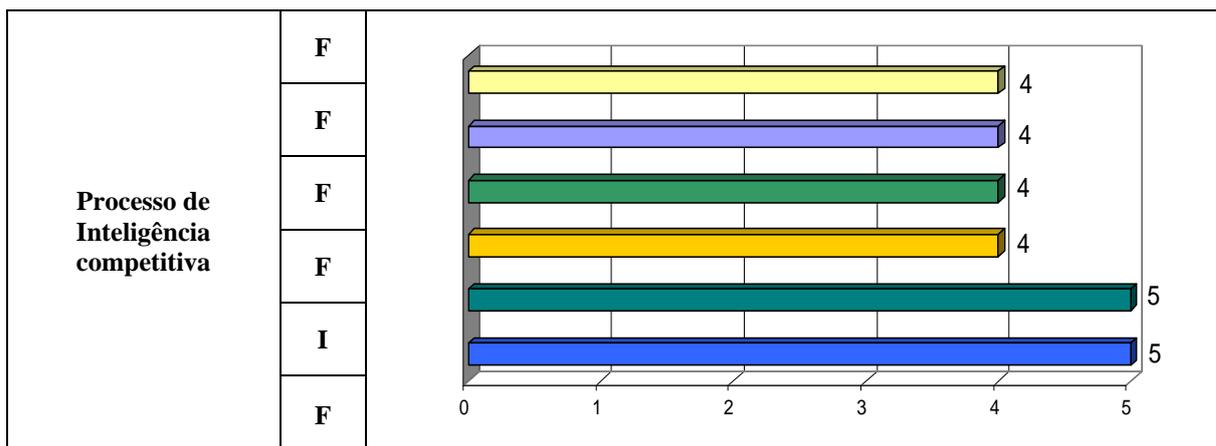
O processo da IC, na *Export Commodities*, ainda se apresenta de maneira informal. Isso decorre do fato de a empresa ainda não possuir um setor que colete, analise e transforme essas informações em inteligência. As respostas e a análise do Questionário 1 indicam algumas respostas interessantes sobre o quesito informalidade.

O monitoramento das agências reguladoras e organizações ligadas ao setor foi um dos aspectos destacados e não foi colocado como algo importante, assim como, a verificação de fonte originária do processo de coleta de informações o que demonstra a despreocupação com o fato de a informação sofrer ou não influência de especuladores.

Seções	PIIC	Respostas para as Questões Abordadas												
Planejamento e Avaliação	I	<table border="1"> <tr><td>Item 1</td><td>4</td></tr> <tr><td>Item 2</td><td>4</td></tr> <tr><td>Item 3</td><td>3</td></tr> <tr><td>Item 4</td><td>4</td></tr> <tr><td>Item 5</td><td>4</td></tr> <tr><td>Item 6</td><td>4</td></tr> </table>	Item 1	4	Item 2	4	Item 3	3	Item 4	4	Item 5	4	Item 6	4
	Item 1		4											
	Item 2		4											
	Item 3		3											
	Item 4		4											
	Item 5		4											
Item 6	4													
I														
F														
F														
I														
I														
Coleta de Informações	I	<table border="1"> <tr><td>Item 1</td><td>4</td></tr> <tr><td>Item 2</td><td>4</td></tr> <tr><td>Item 3</td><td>3</td></tr> <tr><td>Item 4</td><td>4</td></tr> </table>	Item 1	4	Item 2	4	Item 3	3	Item 4	4				
	Item 1		4											
	Item 2		4											
	Item 3		3											
Item 4	4													
I														
I														
I														
Análise e Comunicação das Informações	F	<table border="1"> <tr><td>Item 1</td><td>5</td></tr> <tr><td>Item 2</td><td>5</td></tr> <tr><td>Item 3</td><td>4</td></tr> <tr><td>Item 4</td><td>5</td></tr> <tr><td>Item 5</td><td>5</td></tr> </table>	Item 1	5	Item 2	5	Item 3	4	Item 4	5	Item 5	5		
	Item 1		5											
	Item 2		5											
	Item 3		4											
	Item 4		5											
Item 5	5													
I														
I														
I														
I														
Questões Culturais	F	<table border="1"> <tr><td>Item 1</td><td>3</td></tr> <tr><td>Item 2</td><td>5</td></tr> <tr><td>Item 3</td><td>5</td></tr> <tr><td>Item 4</td><td>5</td></tr> <tr><td>Item 5</td><td>4</td></tr> <tr><td>Item 6</td><td>3</td></tr> </table>	Item 1	3	Item 2	5	Item 3	5	Item 4	5	Item 5	4	Item 6	3
	Item 1		3											
	Item 2		5											
	Item 3		5											
	Item 4		5											
	Item 5		4											
Item 6	3													
F														
F														
F														
F														
I														

Quadro 18. Respostas das questões abordadas pelo Questionário 1, na *Export Commodities*. Fonte: elaboração do autor.

A análise do perfil de tecnologias emergentes não teve muita relevância, pelo próprio mercado não ter nenhum tipo de tecnologia revolucionária para a sua produção. E, por último, como não existe um setor específico de IC, a empresa não oferece uma *intranet* que esteja direcionada para dar suporte a esta atividade.



Quadro 19. Respostas das questões abordadas pelo Questionário 1, na *Export Commodities*. Fonte: elaboração do autor.

### 4.3.3 Considerações finais do estudo de caso

Seguindo a lógica dos estudos de caso anteriores (empresas *Export Global* e *Export Scan*), a média apresentada para cada seção relacionada à empresa *Export Commodities* situou-se entre as duas anteriores. Neste caso, a empresa já apresenta uma situação muito próxima da *Export Scan*, e assim, sua atuação de mercado competitivo será melhor suportada.

A classificação das seções seguiu também a ordem crescente das médias: a coleta de informações ficou em primeiro lugar, com 3,75 pontos; em segundo o planejamento e avaliação, com 3,83 pontos; a seguir, as questões culturais, com 4,16 pontos; logo após, o processo de inteligência competitiva, com 4,33 pontos; e, por último, a análise e comunicação da informação, com 4,80 pontos.

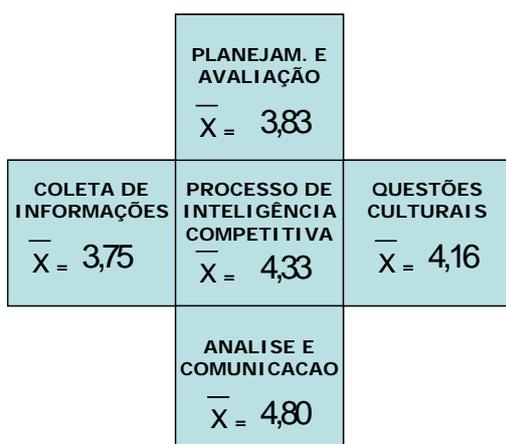


Figura 16. Média das respostas do questionário por seção, para a *Export Commodities*.

Pela análise das respostas provenientes do questionário 1, pode-se destacar como pontos principais:

1. A empresa apresenta um processo sistemático de planejamento e avaliação das informações da concorrência, para dar uma projeção quantitativa da sua produção para aquele período.
2. A coleta de informações ainda requer um melhoramento para evitar que empresas pratiquem preços abaixo da concorrência ou, ainda, fechem negócios que afetem diretamente o seu faturamento.
3. Em relação às questões culturais, pode-se notar a preocupação dos entrevistados quanto a real necessidade da IC para a empresa e se os seus colaboradores compreendem o seu significado.
4. Quanto ao processo de análise e da comunicação das informações competitivas, conforme referido anteriormente, o único item a ser discutido foi a análise de tecnologias emergentes que, neste tipo de processo, não influencia ou não influenciou, até o momento na elevação da produtividade da empresa.

Assim, percebe-se que a empresa se interessa em aprofundar-se sobre todo o ciclo de inteligência para tentar atingir a vantagem competitiva e, com isso, desenvolver e capacitar melhor seus recursos internos para que estes apoiem a estratégia adotada pela companhia.

#### **4.4 Análise Conjunta dos Estudos de Caso**

O processo de IC, nas três empresas exportadoras estudadas, ainda ocorre de maneira informal, sendo que a *Export Scan* apresentou uma estrutura propícia para a criação de um setor específico. Esta infra-estrutura será formada, tanto por um departamento que atenda especificamente a este tipo de questão, como por pessoas que estejam capacitadas para fazerem a coleta, análise e disseminação das informações competitivas.

O processo da IC, na *Export Commodities*, ainda se apresenta de maneira informal. Isso se deve ao fato de a empresa ainda não possuir um setor que colete, analise e transforme essas informações em inteligência. As respostas do questionário e das entrevistas indicam igualmente uma alta dose de informalidade.

Em relação ao monitoramento, observa-se que a empresa *Export Global* atua em um mercado onde o ambiente competitivo é fechado, resultando em um envolvimento muito maior das atividades internas perante as externas. Isso demonstra aquilo que destacou Prescott (2002), em relação aos executivos que só se preocupam em analisar a concorrência quando

surge uma necessidade urgente. Já a empresa *Export Scan* opera em um mercado com constantes modificações. Assim, o monitoramento da concorrência deve ser continuamente feito, para que não surjam surpresas e, também, para conhecer melhor novos mercados onde se deseje atuar.

O monitoramento das agências reguladoras e organizações ligadas ao setor foi um dos aspectos destacados e não foi colocado como algo importante, assim como, a verificação de fonte originária do processo de coleta de informações. Isso demonstra a despreocupação com o fato da informação sofrer ou não influência de especuladores.

Estudos de Caso	Export Global	Export Scan	Export Commodities
Monitoramento	Interno	Concorrência	Interno e concorrência
Processo de IC	Informal	Informal	Informal
Sistemas de Informação	Presente	Presente	Presente

Quadro 20. Comparação entre os estudos de casos.

No estágio atual em que se encontra a TI como ferramenta de apoio ao negócio era de se esperar que as empresas estudadas utilizassem ferramentas de análise que já contemplassem a análise de cenários e o monitoramento e análise da concorrência, mas o que se viu são ferramentas que ainda não são destinadas para este tipo de atividade. Contudo o potencial de desenvolvimento é grande cabe a elas explorar este potencial para atingir a vantagem competitiva e apoiar a tomada de decisão certa.

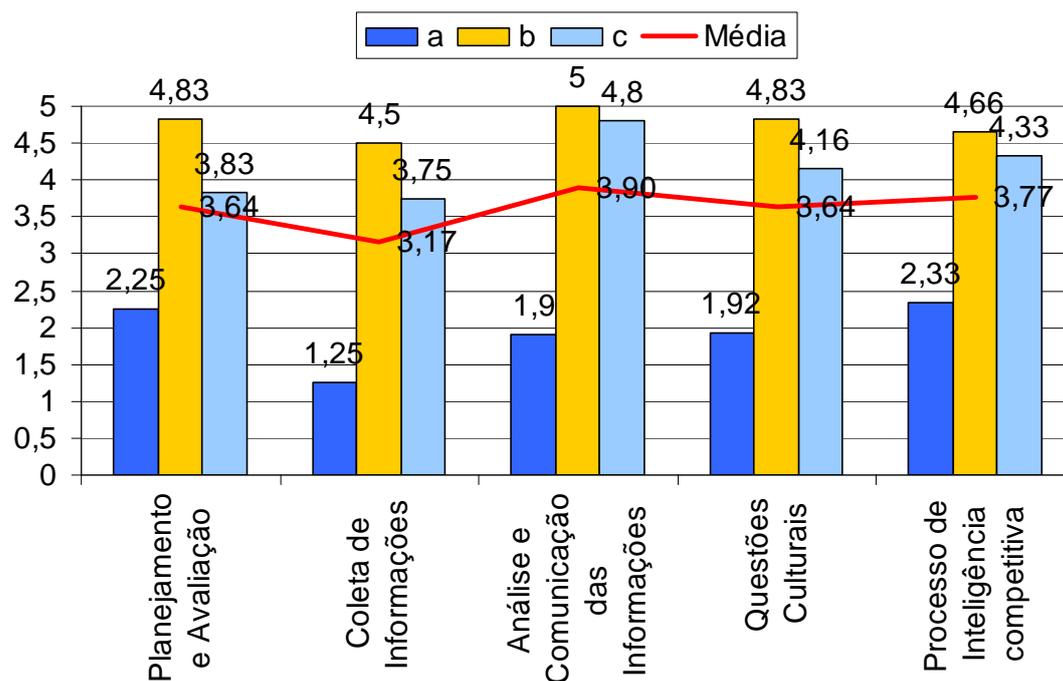


Figura 17. Gráfico comparativo com a média das respostas das seções do Questionário 1 aplicado nas organizações estudadas (a) Export Global (b) Export Scan (c) Export Commodities. Fonte: elaboração do autor.

Para concluir a análise conjunta, a figura 17 representa os valores médios das respostas referentes a cada uma das organizações estudadas, em formato de coluna, e a média geral obtida em cada uma delas, em formato de linha. Como este estudo possui uma proposta qualitativa, serão aqui apenas comentados, a título de informação complementar, estes valores médios, para se saber o seu posicionamento entre as empresas.

Pode-se perceber, pela média das respostas, que a organização “a” (*Export Global*) apresentou resultado abaixo da média, pelos fatores que foram indicados em seu estudo de caso. As demais encontram-se acima da média geral e, assim, é possível vislumbrar uma perspectiva clara de que elas sairão da informalidade e irão formalizar esta inteligência, para o ambiente competitivo em que atuam.

## CONCLUSÃO

Os resultados apresentados evidenciam que as empresas ainda não deram a devida atenção para a importância que envolve a inteligência competitiva. Isso se deve, de acordo com entrevistas colhidas com os dirigentes das empresas, somente ao fato de que o ambiente interno não sofre impacto expressivo quando ocorre um evento externo no mercado de atuação. Indicam, também, que a inteligência competitiva nas empresas exportadoras cearenses já é uma realidade, embora em estágio ainda informal. Ainda que um processo de criação de um modelo formalizado esteja surgindo, com exceção de uma empresa onde não foi possível detectar esse processo.

As empresas começam a perceber que a competição fará com que a informação externa venha a influenciar diretamente no negócio, em futuro breve. A inserção da inteligência competitiva, como ferramenta capaz de ocasionar resultados imediatos, demanda um trabalho de inteligência que não seja interno à empresa e que poderá ser feito por uma agência governamental ou instituição, que atue diretamente com as empresas conveniadas, para fornecer os serviços de inteligência de que necessitem. Desse modo, a organização exportadora irá se preocupar com um único foco, o seu *core business* (negócio principal), dando uma menor importância a questões secundárias, que desviam a atenção dos responsáveis pela tomada de decisões. Caso as questões de inteligência sejam de extrema confidencialidade e necessitem de um constante monitoramento, então haverá argumentos suficientes para a criação de um setor de inteligência competitiva, internamente, na organização, conforme afirmam Miller (2002) e Prescott (2002).

A implementação de um processo formal deve ser visto como um projeto que envolva as mais diversas áreas da empresa, com o apoio da alta gerência e pela mudança cultural dos colaboradores que deverão colocar suas informações competitivas em um banco de dados, sem haver receio de falta de segurança e de sigilo, conforme a questão da ética e da segurança da IC, discutida, neste trabalho, por Fuld (1995). Importante ainda salientar, que os resultados do estudo deram respaldo às questões que Prescott (2004) coloca como decisões-chave para o sucesso da inteligência competitiva: sua estrutura hierárquica se reportando diretamente à diretoria ou a uma das gerências; processo de comunicação eficiente das informações competitivas; a segurança das informações consultadas e a segurança da divulgação das análises que estão por trás deste processo; o relacionamento entre os colaboradores e as pessoas de fora da empresa, envolvendo clientes, fornecedores e pessoas do governo; relatório com as análises de cada consulta, amplamente disponível para os interessados.

A análise de informações competitivas é percebida como um diferencial a partir do momento em que existe a disponibilidade de todos os dados no sistema de informação para apoiar a estratégia de negócio. Ambientes de negócio onde a competição é mais acirrada, conseqüentemente, implicam em mudanças constantes da preferência do cliente, resultando numa maior probabilidade para colocar em uso o processo de inteligência competitiva. Com a utilização de técnicas de análise da concorrência, que reforcem o diferencial competitivo, haverá um significativo desenvolvimento para que a instância decisória tenha ao seu alcance todas as informações de que necessita para sua estratégia.

A inteligência competitiva irá apoiar a tomada de decisão tão logo as empresas exportadoras fiquem atentas para a utilização de um processo formal de IC que traga resultados para a empresa e aumente o índice de vendas para mercados ainda não conquistados.

Algumas limitações foram consideradas, neste estudo, para sua realização. Serão apresentadas, aqui, para contribuir para futuros estudos sobre o tema tratado.

O assunto aqui abordado carece ainda de uma abordagem prática nas empresas brasileiras. Isso envolve uma série de aspectos, entre eles: culturais, físicos, financeiros e, principalmente, o seu perfeito entendimento.

Cabe ressaltar também o considerável tempo consumido em um levantamento, para conhecer pesquisas sobre o assunto, em congressos e bases de dados *on line*. Tempo este que ajudou a definir a melhor maneira de como seria abordado aqui o tema proposto.

No final, ficou acordado que a melhor maneira para se desenvolver o estudo seria fazer um *mix* entre os estudos de casos múltiplos e um levantamento quantitativo.

As informações referentes ao processo de exportação foram compiladas através de dados disponibilizados por um grupo de pessoas que trabalha com a Secretaria de Desenvolvimento Econômico do Ceará e o Ministério do Desenvolvimento da Indústria e Comércio. Sem o apoio dessas pessoas, não seria possível disponibilizar aqui as informações atualizadas de uma forma rápida e segura.

As informações disponibilizadas pelo MDIC e pela SDE Ceará ainda necessitam de uma maior abertura, para melhor analisar o andamento das exportações de um grupo de

empresas. Deveria ser criada uma equipe para analisar as mudanças neste mercado promissor e disponibilizar informações sem indicar empresas.

A presente pesquisa contribuiu para a avaliação da inteligência competitiva em empresas exportadoras, procurando identificar o monitoramento presente nestas organizações. O monitoramento realizado é uma preocupação constante, porém não deve ser visto somente como algo externo mas também interno.

Contribuiu, também, para validar o ciclo da inteligência proposto por Miller (2001), Este ciclo, apesar da abordagem ser clara para aqueles que estudam a inteligência competitiva ainda precisa de uma maior divulgação pelo meio acadêmico, para que os empresários possam estar cientes de suas práticas.

Contribuiu, ainda, para mostrar a real situação da inteligência competitiva nas empresas exportadoras cearenses, situação esta que se apresenta através de características informais que, com a exploração dos tópicos-chave de inteligência de Herring (1999), tornariam o processo formalizado e com resultados comprovados.

A literatura científica em torno do processo de inteligência competitiva dos tópicos-chave de inteligência ainda carece de maiores constatações de sua prática. Com esta pesquisa, a inteligência competitiva passa a ser vista como uma alternativa a mais para as empresas que querem crescer no mercado internacional.

Por último, mostra que, apesar de sua abrangência, a inteligência competitiva como ferramenta de apoio ao gerenciamento e tomada de decisões ainda necessita do patrocínio da alta gerência das organizações para apresentar resultados e atingir o sucesso esperado.

Os autores citados neste trabalho foram a favor da implantação da IC, visando auxiliar no processo de gerenciamento das informações competitivas, para transpor as barreiras que separam o mundo interno do externo, agregando uma maior inteligência no negócio.

Com vistas a aprimorar a qualidade desta pesquisa no que concerne à soluções inovadoras de gerenciamento sugere-se algumas abordagens de pesquisa, a saber:

- Correlacionar práticas da gestão conhecimento e práticas da inteligência competitiva nas organizações.

- Identificar variáveis e práticas adotadas em organizações do terceiro setor para implementação de um processo de inteligência competitiva.
- Verificar a contribuição da tecnologia da informação para o processo de inteligência competitiva em organizações exportadoras.
- Analisar as barreiras de internacionalização de Leonidou (2004) com o processo de IC.
- Investigar a correlação entre a performance das empresas exportadoras e o processo de inteligência competitiva.

## REFERÊNCIAS

- ABRAIC. Associação Brasileira dos Analistas de Inteligência Competitiva. *Site Oficial. Internet*. Disponível em: < <http://www.abraic.org.br/site/index.asp> >. Acesso em: 18.nov.2004.
- AGUILAR, Francis. J. **Formulating company strategy: scanning the environment**. Thesis of Graduate School of Business Administration, Harvard University, 1965.
- ANDERSON, Valerie; GRAHAM, Stuart; LAWRENCE, Peter. Learning to internationalize. *Journal of Management Development*, v. 17, n. 7, p. 492-502, 1998.
- ANSOFF, H. Igor; McDONELL, Edward J. **Implantando a administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1993.
- BONACCORSI, Andrea. On the relationship between firm size and export intensity. *Journal of International Business Studies*; Vol. 23. N. 4, p. 605-636, 1992.
- BOONE, Louis E.; KURTZ, David L. **Marketing contemporâneo**. Rio de Janeiro: LTC, 1998.
- BRASIL. Câmara dos Deputados. **Plano plurianual 2004 a 2007**. *Internet*. Disponível em: < [http://www.camara.gov.br/internet/interacao/orcamento/ppa/ppa\\_2004\\_2007\\_ceara.pdf](http://www.camara.gov.br/internet/interacao/orcamento/ppa/ppa_2004_2007_ceara.pdf) >. Acesso em: 21.nov. 2004.
- BRUYNE, Paul; HERMAN, Jacques; SCHOUTHEETE, Marc. **Dinâmica da pesquisa em ciências sociais: os pólos da prática metodológica**. 5. ed. São Paulo: Francisco Alves, 1991.
- CAMPOS, Ricardo L.; BARBOSA, Francisco V. Gestão do conhecimento: o conhecimento como fonte de vantagem competitiva sustentável. *In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO-ENANPAD, XXV.*, 2001, Campinas-SP. **Anais...** Campinas: ANPAD, 2001. 1 CD ROM.
- CASTRO, Fernando P. G. **Uma proposta de estruturação de sistema de inteligência competitiva – IC para aglomerações econômicas em Santa Catarina**. Dissertação de Mestrado, PPGEP/ UFSC, Santa Catarina, 2000.
- CEARÁ. Secretaria de Planejamento e Coordenação do Governo do Estado do Ceará. Plano plurianual 2000 a 2003. *Internet*. Disponível em: <[http://www.seplan.ce.gov.br/content/aplicacao/seplan/downloads/ppa2000\\_2003-conteudo\\_programatico.pdf](http://www.seplan.ce.gov.br/content/aplicacao/seplan/downloads/ppa2000_2003-conteudo_programatico.pdf) >. Acesso em: 21.nov.2004.
- CHETTY, Sylvie; CAMPBELL-HUNT, Colin. A strategic approach to internationalization: a traditional versus a “born global” approach. *Journal of International Marketing*, v. 12, n. 1, p. 57, 25p, 2004.
- CHOO, Chun W. **Information management for the intelligent organization: the art of scanning the environment**. 3 ed. Medford, NJ: Information Today, 2001.

\_\_\_\_\_ ; AUSTER, Ethel. Environmental scanning acquisition and use of information by managers. *Annual Review Science and Technology*, v. 28, p. 279-314, 1993.

COMAI, Alessandro. Global code of ethics and competitive intelligence purposes: an ethical perspective on competitors. *Journal of Competitive Intelligence and Management*, v. 2, n. 1, 2004.

CZINKOTA, Michael R.;RONKAINEN, Ilkka A. International business and trade in the next decade: report from a Delphi study. *Journal of International Business Studies*, v. 28, n. 4, p. 827-844, 1997.

D'AVENI, Richard A. **Hipercompetição: estratégias para dominar a dinâmica do mercado**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

DUBRIN, Andrew J. **Fundamentos de comportamento organizacional**. São Paulo : Pioneira, 2003.

FAHEY, Liam; KING, W.R. **Environmental scanning for corporate planning**. Indiana, USA: Business Horizons, p. 61-71. 1977.

\_\_\_\_\_ ; RANDALL, Robert M. **Learning from the future: competitive foresight scenarios**. New York : John Wiley, 1998.

\_\_\_\_\_. **MBA : curso prático estratégia**. Rio de Janeiro : Campus, 1999.

FLEISHER, Craig. Competitive Intelligence (CI) in Asia: comparisons with western practice. **Casis conference 2002**. *Internet*. Disponível em: <<http://www.sfu.ca/igs/CASIS/Fleisher.pdf>>. Acesso em: 13.out.2004.

FORTE, Sérgio H. A. C. **Manual para elaboração de tese, dissertação e monografia**. Fortaleza: Unifor, 2004.

FULD, Leonard M. **The new competitor intelligence: the complete resource for finding, analyzing, and using information about your competitors**. New York: John Wiley, 1995.

GARBER, Rogério. **Inteligência competitiva de mercado**. São Paulo : Letras e Expressões, 2001.

GIL, Antônio C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1991.

\_\_\_\_\_. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo : Atlas, 1999.

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

GRIFFITH, S. E. **Sun Tzu: the art of war**. New York: Oxford University Press, 1971.

HARPER, Stephen. Timing-the bedrock of anticipatory management. Indiana, USA : **Business Horizons**, p. 75-83, 2000. *Internet*. Disponível em: <<http://www.dushkin.com/text-data/articles/26706/body.pdf>>. Acesso em: 11.nov.2004.

HEIJDEN, Kees V. **Cenários** : a arte da conversação estratégica. Porto Alegre : Bookman, 2004.

HERRING, Jan P. Key Intelligence Topics: A Process to Identify and Define Intelligence Needs. **Competitive Intelligence Review**, v. 10, n. 2, p. 4-14, 1999.

JOHANSON, Jan; VAHLNE, Jan-Erik. The internationalization process of the firm: a model of knowledge development and increasing foreign market commitment. **Journal of International Business Studies**, v. 8, n. 1, p. 23-32, 1977.

JOHNSON, Arik R. Using knowledge management as a framework for competitive intelligence. 1998. *Internet*. Disponível em: <<http://www.aurorawdc.com/ekma.htm>>. Acesso em: 10.abr.2005.

KAHANER, Larry. **Competitive intelligence**: how to gather, analyse, and use information to move your business to the top. New York : Simon & Schuster, 1996.

KERLINGER, Fred N. **Metodologia da pesquisa em ciências sociais**. São Paulo : EPU / EDUSP, 1980.

KUAZAQUI, Edmir. **Marketing internacional** : como conquistar negócios em mercados internacionais. São Paulo : Makron Books, 1999.

KUNZEL, Ari. **A análise estratégica como orientação ao processo de inteligência competitiva (IC) num caso empresarial do segmento industrial alimentício do vale do taquari**. Dissertação de Mestrado, PPGA/ UFRGS, Porto Alegre, 2001.

LAKATOS, Eva Maria e MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 1985.

LEONIDOU, Leonidas C. An analysis of the barriers hindering small business export development. **Journal of Small Business Management**, v. 42, n. 3, p. 279-302, 2004.

\_\_\_\_\_ ; KATSIKEAS, Constantine S.; PIERCY, Nigel. Identifying managerial influences on exporting: past research and future directions. **Journal of International Marketing**, v. 6, n. 2, p. 74-102, 1998.

LEVINE, David M.; BERENSON, Mark L.; STEPHAN, David. **Estatística** : teoria e aplicações usando Microsoft excel em português. Rio de Janeiro : LTC, 2000.

LIAUTAUD, Bernard. **Inteligência em e-business** : transformando inteligência em conhecimento, e conhecimento em lucro. Rio de Janeiro : Qualitymark, 2002.

LIM, Jeon-Su; SHARKEY, Thomas W.; KIM, Ken I. Competitive environmental scanning and export involvement: an initial inquiry. **International Marketing Review**, v. 13, n. 1, p. 65-80, 1996.

MARCIAL, Elaine C.; GRUMBACH, Raul J. S. **Cenários prospectivos** : como construir um futuro melhor. Rio de Janeiro : FGV, 2004.

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

MINTZBERG, Henry. **Safári de estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre : Bookman, 2000.

MORESI, Eduardo A. D. Monitoramento ambiental e percepção da realidade. *In*: INTERNATIONAL SYMPOSIUM ON KNOWLEDGE MANAGEMENT/DOCUMENT MANAGEMENT-ISKM/DM, IV., 2001, Curitiba-PR. **Anais...** Curitiba: ISKM/DM, 2001. 1 CD-ROM.

MORGAN, Robert E.; KATSIKEAS, Constantine S. Theories of international trade, foreign direct investment and firm internationalization: a critique. *Journal of Management Decision*, v. 35, n. 1, p. 68-78, 1997.

NEVES, Elisabete C.; LONGO, Rose M. J. Atuação do profissional da informação na gestão do conhecimento. *In*: INTERNATIONAL SYMPOSIUM ON KNOWLEDGE MANAGEMENT/DOCUMENT MANAGEMENT-ISKM/DM, IV., 2001, Curitiba-PR. **Anais...** Curitiba: ISKM/DM, 2001, 1 CD-ROM.

OLIVEIRA, Carlos T. O. **A batalha da exportação**. São Paulo : Aduaneiras, 1990.

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva**: técnicas para a análise da indústria e da concorrência. 7 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

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

PRESCOTT, John E. **Inteligência competitiva na prática**: técnicas e práticas bem sucedidas para conquistar mercados. Rio de Janeiro : Campus, 2002.

\_\_\_\_\_. **The evolution of competitive intelligence**: designing a process for action. *Internet*. Disponível em: <<http://www.ibis.co.za/pdf/form12.pdf>>. Acesso em: 07.out.2004.

\_\_\_\_\_. Designing a competitive intelligence function: a decision-oriented approach. *In*: Intelligence driven strategy poster. University of Pittsburgh, USA, Fev. 2004.

\_\_\_\_\_.; SMITH, Daniel C. A project-based approach to competitive analysis. *Strategic Management Journal*, v. 8, n. 5, p. 411-423, 1987.

REGINATO, Carlos E. R. **A relevância da inteligência competitiva como recurso para a análise de informações da indústria moveleira da região de Bento Gonçalves**. Dissertação de Mestrado, PPGA/ UFRGS, Porto Alegre, 1998.

ROOT, Franklin R. **Entry strategies for international markets**. Lexington, MA: Lexington Books., 1987.

SCHWARTZ, Peter. **A arte da visão de longo prazo**: planejando o futuro em um mundo de incertezas. 2 ed. São Paulo : Best Seller, 2003.

SEPLAN-CE. **Plano plurianual 2000 a 2003**. Disponível em: <[http://www.seplan.ce.gov.br/content/aplicacao/seplan/downloads/ppa2000\\_2003-conteudo\\_programatico.pdf](http://www.seplan.ce.gov.br/content/aplicacao/seplan/downloads/ppa2000_2003-conteudo_programatico.pdf)>. Acesso em: 20.11.2004.

SERRA, Laércio. **A essência do business intelligence**. São Paulo : Berkeley Brasil, 2002.

SYKES, Vanda. Validity and reliability in qualitative marketing research: a review of literature. *Journal of the Market Research Society*, v. 32, n. 3, 1990.

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

URBASCH, Gerhard. **A globalização brasileira** : a conquista dos mercados mundiais por empresas nacionais. Rio de Janeiro : Elsevier, 2004.

VELLA, Carolyn.; McGONAGLE, John J. **Competitive Intelligence in the Computer Age**. Westport, CT: Quorum Books, 1987.

VERGARA, Sylvia C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 1997.

VIVIERS, Wilma.; SAAYMAN, Andrea; MULLER, Marié-Lucie; CALOF, Jonathan. Competitive intelligence practices: a South African study. *South African Journal of Business Management*, v. 33, n. 3, p. 27-37, 2002.

YEOH, Poh-Lin. Information acquisition activities: a study of global start-up exporting companies. *Journal of International Marketing*, v. 8, n. 3, p. 36-60, 2000.

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

YIP, George S.; BISCARRI, Javier G.; MONTE, Joseph. The role of the internationalization process in the performance of newly internationalizing firms. *Journal of International Marketing*, v. 8, n. 3, p. 10-35, 2000.

WACK, Pierre. Cenários: águas desconhecidas à frente. In: MONTGOMERY, Cynthia A.; PORTER, Michael E. Orgs. **Estratégia**: a busca da vantagem competitiva. Rio de Janeiro : Campus, 1998. p. 363-394.

WELCH, L. S.; LUOSTARINEN, Reijo. Internationalisation : evolution of a concept. *Journal of General Management*, v. 14, n. 2, p. 34-64, 1988.

ZAHRA, Shaker A.; CHAPLES, Sherry S. Blind spots in competitive analysis. *Academy of Management Executive*, v. 7, n. 2, p. 7-28, 1993.

APÊNDICE A  
QUESTIONÁRIOS

## QUESTIONÁRIO 1

A Inteligência Competitiva (IC) constitui-se num processo sistêmico de captação de informações dispersas para um melhor entendimento das forças do ambiente externo e interno, que auxiliam na tomada de decisão da empresa. Ela concentra-se nas perspectivas atuais e potenciais quanto a pontos fortes, fracos e nas atividades de organizações que tenham produtos ou serviços similares dentro de uma economia.

### CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

Nº do Questionário \_\_\_\_\_

#### 1. DADOS DO ENTREVISTADO

- 1.1 Nome entrevistado \_\_\_\_\_
- 1.2 Setor: \_\_\_\_\_
- 1.3 Cargo \_\_\_\_\_
- 1.4 Tempo de empresa: \_\_\_\_\_ anos / meses

#### 2. DADOS DA ORGANIZAÇÃO

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

#### 3. DADOS DE EXPORTAÇÃO

- 3.1 A organização realiza exportação de produtos / serviços a quanto tempo ? \_\_\_\_\_ anos \_\_\_\_\_ meses
- 3.2 Mercados para onde exporta: (marque mais de um se necessário)  a) Europa     b) América do Sul  
 c) América do Norte     d) Ásia     e) África     f) Oriente Médio     g) Oceania
- 3.3 Etapas de Internacionalização :  a) Exportação     b) Presença comercial local     c) Produção local  
 d) Pesquisa e Desenvolvimento Local
- 3.4 Opções das Etapas de Exportação :  a) Exportação via importador     b) Exportação via revendedor de valor agregado     c) Exportação direta
- 3.5 Opções das Etapas de Presença comercial local :  a) Representante comercial     b) Representante comercial e assistência técnica terceirizados     c) Escritório de vendas local     d) Escritório de vendas local e assistência técnica (terceirizados ou próprios)     e) Licenciamento

#### 4. DADOS DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA E MONITORAMENTO

- 4.1 Pessoa responsável pelo processo de Inteligência Competitiva: (se necessário marque mais de um)  
 a) Gerente Comercial/Mkt     b) Controlador     c) Gerente de Desenvolvimento de Produtos/Serviços  
 d) Presidente     e) Gerente de Informática/TI     f) Não existe     g) Outro Informar: \_\_\_\_\_
- 4.2 Qual o departamento responsável pela Inteligência Competitiva e o monitoramento ambiental?  
 a) Vendas/Marketing     b) Planejamento Estratégico     c) Pesquisa e Desenvolvimento  
 d) Sistema de Informações/TI     e) Outro    Informar: \_\_\_\_\_
- 4.3 As Informações competitivas realizadas para monitoramento e a inteligência competitiva são obtidas de:  
 a) Colaboradores da própria organização     b) Pessoas de fora da organização     c) Informação eletrônica  
 d) Informações publicadas (publicações)     e) Outras    Informar: \_\_\_\_\_

Para cada afirmativa a seguir assinale com um “X” na bola da escala de 1 a 5 correspondente:

<b>PROCESSO DE PLANEJAMENTO E AVALIAÇÃO</b>	
① Discordo Totalmente ② Discordo ③ Indeciso ④ Concordo ⑤ Concordo Totalmente	
1. Nossa organização monitora contínua e sistematicamente nossa tecnologia para determinar se novos concorrentes ou tecnologias / produtos substitutos estão emergindo.	① ② ③ ④ ⑤
2. Produzimos relatórios de inteligência e avaliações sobre nossos concorrentes / tecnologias emergentes que acreditamos são muito importantes no processo de internacionalização.	① ② ③ ④ ⑤
3. Monitoramos e avaliamos as atividades e planos de organizações e grupos (exemplo: agências reguladoras, órgãos governamentais, fornecedores de produtos / serviços) cuja visão da nossa organização pode nos afetar.	① ② ③ ④ ⑤
4. Entrevistamos nossos executivos regularmente para identificar requisitos de inteligência que satisfaçam suas necessidades e agreguem valor no processo de internacionalização.	① ② ③ ④ ⑤
5. Identificamos ameaças e oportunidades que esses resultados apresentem para nossa organização.	① ② ③ ④ ⑤
6. Nos interessamos em compreender os planos e intenções de nossos principais concorrentes, mas também de nossos aliados e parceiros, tanto como fornecedores, distribuidores, investidores e colaboradores que afetem o processo de internacionalização da organização.	① ② ③ ④ ⑤

<b>PROCESSO DE COLETA DE INFORMAÇÕES</b>	
① Discordo Totalmente ② Discordo ③ Indeciso ④ Concordo ⑤ Concordo Totalmente	
1. Nossa organização mantém uma rede de contatos fora da organização que visitamos sempre que queremos responder questões a tempo.	① ② ③ ④ ⑤
2. Nossa companhia coleta informações e usa patentes e literatura científica para acessar programas de pesquisa e desenvolvimento e tecnologias emergentes.	① ② ③ ④ ⑤
3. Toda informação coletada visando a internacionalização é verificada para efeito de precisão e validação em pelo menos uma outra fonte.	① ② ③ ④ ⑤
4. Resultados de informações provenientes de entrevista de admissão / demissão são usados para proteger e coletar informações competitivas.	① ② ③ ④ ⑤

<b>ANÁLISE E COMUNICAÇÃO DAS INFORMAÇÕES</b>	
① Discordo Totalmente ② Discordo ③ Indeciso ④ Concordo ⑤ Concordo Totalmente	
1. Nossa organização tem interesse em preparar o perfil de nossos concorrentes.	① ② ③ ④ ⑤
2. Destacamos os pontos fortes e fracos dos concorrentes, para os produtos / serviços nas reuniões de vendas junto aos colaboradores.	① ② ③ ④ ⑤
3. Desenvolvemos perfil de tecnologias emergentes para melhor entender suas características, pontenciais, implicações e vantagens comerciais.	① ② ③ ④ ⑤
4. Fazemos reuniões para avaliar cenários relativos ao ambiente competitivo internacional.	① ② ③ ④ ⑤
5. Analisamos o mercado para posicionar as empresas do grupo de acordo com o potencial de crescimento baseado no fluxo de caixa das mesmas.	① ② ③ ④ ⑤

<b>QUESTÕES CULTURAIS</b>	
① Discordo Totalmente ② Discordo ③ Indeciso ④ Concordo ⑤ Concordo Totalmente	
1. Nossa organização reconhece a IC como válida e necessária para as atividades do negócio	① ② ③ ④ ⑤
2. Acreditamos que a IC pode ser usada para criar vantagem competitiva	① ② ③ ④ ⑤
3. A alta direção da organização apóia as atividades de inteligência	① ② ③ ④ ⑤
4. O resultado do nosso processo de inteligência influencia a estratégia e direção da nossa organização	① ② ③ ④ ⑤
5. A alta direção usa informações provenientes da inteligência na tomada de decisão	① ② ③ ④ ⑤
6. Muitos colaboradores compreendem exatamente o que significa IC.	① ② ③ ④ ⑤

Caso acredite não existir a Inteligência Competitiva na sua organização, desconsidere as questões a seguir:

<b>PROCESSO DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA</b>	
① Discordo Totalmente ② Discordo ③ Indeciso ④ Concordo ⑤ Concordo Totalmente	
1. Nosso setor de Inteligência Competitiva (IC) reporta-se diretamente ao Presidente ou Diretor Principal.	① ② ③ ④ ⑤
2. Dispomos de recursos e colaboradores especificamente para acompanhar a IC.	① ② ③ ④ ⑤
3. Nossa organização desenvolve diretrizes éticas e legais na condução das atividades de IC.	① ② ③ ④ ⑤
4. Comunicamos pró-ativamente as necessidades de inteligência da organização para os colaboradores.	① ② ③ ④ ⑤
5. Incentivamos aos colaboradores a apresentarem informações ou observações competitivas.	① ② ③ ④ ⑤
6. Nossa Intranet corporativa foi desenhada especificamente para facilitar e dar suporte às atividades de IC.	① ② ③ ④ ⑤

## QUESTIONÁRIO 2

A Inteligência Competitiva (IC) constitui-se num processo sistêmico de captação de informações dispersas para um melhor entendimento das forças do ambiente externo e interno, que auxiliam na tomada de decisão da empresa. Ela concentra-se nas perspectivas atuais e potenciais quanto a pontos fortes, fracos e nas atividades de organizações que tenham produtos ou serviços similares dentro de uma economia.

### 1. AMBIENTE CONCORRENCIAL

1. Fale sobre o ambiente concorrencial onde sua empresa atua.

---

---

---

---

---

---

---

---

2. Indique quais linhas de produtos são produzidas pela sua empresa e por seus concorrentes:

	Linha de Prod 1	Linha de Prod 2	Linha de Prod 3
Da sua empresa			
Concorrente nº1			
Concorrente nº 2			
Concorrente nº 3			

Observações:

---

---

---

---

---

3. Qual das vantagens competitivas a empresa apresenta em relação à concorrência ?

	Qual a vantagem competitiva da sua empresa?	Qual a vantagem competitiva dos seus concorrentes?		
	Sua empresa	Concorrente nº1	Concorrente nº 2	Concorrente nº 3
Opções				
Menor preço				
Qualidade superior				
Imagem				
Segmentação mercado				
Design avançado				
Condições de pagamento				
Assistência técnica				
Inovação				
Logística de mercado*				
Prazo de entrega				
Outra. Qual?				

\* distribuição, estoque atualizado, acompanhamento de pedidos, sistema integrado.

Observações:

---



---



---



---

#### 4. Posicione sua empresa em relação à concorrência

Empresa	Marginal	Desfavorável	Favorável	Forte	DOMINANTE
Sua empresa					
C1					
C2					
C3					

Cite 3 pontos fortes de seu concorrente nº 1:

A) \_\_\_\_\_

B) \_\_\_\_\_

C) \_\_\_\_\_

Cite 3 pontos fortes de seu concorrente nº 2:

A) \_\_\_\_\_

B) \_\_\_\_\_

C) \_\_\_\_\_

#### 5. Quais são as principais mudanças concorrenciais que estão ocorrendo que afetam diretamente o negócio da sua empresa ?

Oportunidades

---



---



---

Ameaças

---



---



---

#### 6. Qual a participação de mercado do seu maior concorrente?

Na região \_\_\_\_\_% No país \_\_\_\_\_% No mundo \_\_\_\_\_%

#### 7. Quais são os produtos que poderão tornar-se substitutos aos produtos ofertados hoje pela sua empresa?

---



---



---



---

#### 8. Dê um exemplo de um tipo de informação concorrencial que a empresa buscou ultimamente.

---



---

### 1. CLIENTES

9. Qual é o número de clientes da empresa?
10. A empresa faz o acompanhamento sistemático dos consumidores e avalia o seu desempenho em relação ao seu concorrente principal? ( ) Sim ( ) Não
- De que maneira?
11. A empresa tem conhecimento de novos nichos de mercado para o seu produto em outras regiões? ( ) Sim ( ) Não

---

12. Qual a fonte que auxiliou na identificação?

---

13. Qual foi o número de novos clientes que a empresa conquistou neste último ano?

### 1. FORNECEDORES

14. As matérias-primas consumidas pela sua empresa são originárias:

PELA SUA EMPRESA	PELO SEU CONCORRENTE
No local _____%	No local _____%
Outros Estados _____%	Outros Estados _____%
Exterior - Mercosul _____%	Exterior - Mercosul _____%
- Outros _____%	- Outros _____%
TOTAL..... 100%	TOTAL..... 100%

15. Qual o prazo médio de entrega do seu principal fornecedor? \_\_\_\_\_
16. Qual a margem de lucro que seu principal fornecedor aplica aos produtos adquiridos pela empresa? \_\_\_\_\_ %

### 1. REGULADORES

17. A empresa exporta para outros países? ( ) Sim ( ) Não
18. A empresa obedece a algum tipo de exigência formal por parte dos importadores?  
( ) Sim . Quais? \_\_\_\_\_  
( ) Não
19. A empresa tem conhecimento dos tratados e acordos pertinentes aos mercados internacionais? ( ) Sim ( ) Não Quais?
20. A sua empresa tem conhecimento da legislação de benefícios fiscais que atinge o setor? Sim ( )  
Quais? \_\_\_\_\_  
Não ( )
21. A empresa beneficia-se de algum incentivo fiscal? ( ) Sim ( ) Não  
Qual? \_\_\_\_\_
22. A empresa tem conhecimento das normas de certificação? ( ) Sim ( ) Não  
( ) ISO 9000. Em que fase a empresa se encontra? \_\_\_\_\_  
( ) ISO 14000. Em que fase a empresa se encontra? \_\_\_\_\_

**1. INOVAÇÕES DO SETOR**

23. Quanto tempo faz que a empresa lançou o último produto no mercado?

No local \_\_\_\_\_ Anos/Meses

Outros Estados \_\_\_\_\_ Anos/Meses

Exterior - Mercosul \_\_\_\_\_ Anos/Meses

- Outros \_\_\_\_\_ Anos/Meses

TOTAL..... Média (Anos/Meses)

24. Nos últimos dois anos quantos produtos a empresa lançou no mercado? \_\_\_\_\_

25. O que estes lançamentos representam hoje na participação do faturamento da empresa? \_\_\_\_\_%

26. A empresa se preocupa em proteger seus produtos e/ou processos através de patentes?

( ) sim.

e) Possui \_\_\_\_\_ produtos e/ou processos patenteados à nível nacional

f) Possui \_\_\_\_\_ produtos patenteados à nível internacional

( ) não.

27. Como foram obtidas as informações sobre as atuais tecnologias utilizadas no processo produtivo da empresa?

---

---

---

**APÊNDICE B**  
**E-MAILS ESPECIALISTAS**

EMAIL DR. PRESCOTT

Dear Dr. Prescott,

It's immense pleasure that I read your paper on the evolution of the competitive intelligence and your book on competitive intelligence in practice.

Did that inspire me to do a research, in order to obtain my MBA degree, on how the Brazilian companies exporters and specifically those what are located in the state of Ceará analyze competitive information and do they make decisions based in those information to support the business strategy ?

It has inspired me to research the influence (formal and informal) of Competitive Intelligence in export organizations at state of Ceará-Brazil, in order to obtain my MBA degree.

However, I have some questions on how to qualify, in the specific case of export organizations, the grade of informality or formality.

Regarding this matter, I'd appreciate if you could answer this questions:

1) É possível uma organização exportadora sustentar suas vendas no mercado externo sem a criação de uma estrutura formal de inteligência competitiva?

It's possible an organization exporter to sustain their sales in the external market without the creation of a formal structure of competitive intelligence?

2) Quais são os tipos comuns de framework de IC disponíveis hoje? Existe um modelo de IC ideal?

Which are the types of available framework of competitive intelligence today? Does an ideal model exist?

3) Quais modelos podem ser adotados para empresas exportadoras?

Which models can be adopted for companies exporters?

Best wishes.

<b>Assunto:</b>	Re: CI Research on Brazilian exporters companies
<b>Para:</b>	"David Vernon Vieira" <dvernonv@yahoo.com.br>
<b>De:</b>	prescott@katz.pitt.edu
<b>Data:</b>	Thu, 9 Dec 2004 09:40:34 -0500

David,

thanks for your kind words.

I think it is possible for an exporter to survive depending on the market.

An informal system may work in some companies.

I have enclosed my framework with some accompanying material as well as A recent syllabus from my class. hopefully these will assist.

John

---

John E. Prescott, Ph.D.  
 Thomas O'Brien Chair of Strategy  
 Director, Katz Doctoral Program  
 246 Mervis Hall  
 University of Pittsburgh  
 Pittsburgh, Pa 15260  
 412-648-1573 (phone)

412-648-1693 (fax)  
[prescott@katz.pitt.edu](mailto:prescott@katz.pitt.edu)

Co-Editor - Journal of Competitive Intelligence and Management

Take the KatzQuiz, America's Weekly Business Quiz. Go to  
<http://www.katzquiz.com>

<b>Assunto:</b>	Re: CI Research on Brazilian exporters companies
<b>Para:</b>	"David Vernon Vieira" <dvernonv@yahoo.com.br>
<b>De:</b>	prescott@katz.pitt.edu  <a href="#">Ver detalhes do contato</a>
<b>Data:</b>	Tue, 14 Dec 2004 08:37:33 -0500

Environmental scanning and CI have a lot in common. thus, doing an environmental scan requires the use of the intelligence cycle. With regard to scenarios, they are often part of an analysis for a particular CI project.

John

---

John E. Prescott, Ph.D.  
Thomas O'Brien Chair of Strategy  
Director, Katz Doctoral Program  
246 Mervis Hall  
University of Pittsburgh  
Pittsburgh, Pa 15260  
412-648-1573 (phone)  
412-648-1693 (fax)  
[prescott@katz.pitt.edu](mailto:prescott@katz.pitt.edu)

Co-Editor - Journal of Competitive Intelligence and Management

Take the KatzQuiz, America's Weekly Business Quiz. Go to  
<http://www.katzquiz.com>

Dear Dr. Calof,

I had the pleasure to read the article written by you with Wilma Viviers, Marie-Luce Miller and Andréa Saayman on the competitive intelligence in South Africa.

It has inspired me to research the impact of Competitive Intelligence in export organizations at state of Ceará-Brazil, in order to obtain my MBA degree.

However, I have some questions on how to measure the impact of CI in a export organization

Regarding this matter, I'd appreciate if you could answer this questions:

é possível exportar produtos para o mercado internacional sem haver o conhecimento dos concorrentes?

Is it possible to export products to the international market without there being the knowledge of the competitors?

é possível medir o impacto da Inteligência competitiva nas vendas realizadas por companhias exportadoras?

Is it possible to measure the impact of the competitive Intelligence in the sales accomplished by companies exporters?

existe algum modelo de CI utilizado para aumentar as vendas de produtos por companhias exportadoras?

Does some model of CI exist used to increase the sales of products for companies exporters?

If you possesses some paper on the subject and can send me I appreciate.

Best Regards

<b>De:</b>	"jonathan calof" <ciprof@hotmail.com>
<b>Para:</b>	<a href="mailto:dvernov@yahoo.com.br">dvernov@yahoo.com.br</a>
<b>Assunto:</b>	RE: Research on CI in export organizations of Brazil
<b>Data:</b>	Tue, 14 Dec 2004 04:21:55 +0000

>Is it possible to export products to the international market without there being the knowledge of the competitors?

INTELLIGENCE IS NOT JUST ABOUT COMPETITORS IN FACT THIS IS A VERY SMALL PART OF INTELLIGENCE. IF THE COMPANY IS ADVANCED ON TECHNICAL INTELLIGENCE FOR EXAMPLE THEY WOULD NOT HAVE TO WORRY ABOUT THE COMPETITORS

>

>Is it possible to measure the impact of the competitive Intelligence in the sales accomplished by companies exporters? YES IT WOULD BE

>

>Does some model of CI exist used to increase the sales of products for companies exporters?

THERE ARE MANY STUDIES THAT HAVE LOOKED AT THE IMPACT OF INFORMATION PROCESSES ON EXPORTS YOU SHOULD LOOK AT PAST ISSUES OF JOURNALS OF INTERNATIONAL BUSINESS STUDIES, MANAGEMENT INTERNATIONAL REVIEW AND OTHER INTERNATIONAL JOURNALS FOR THIS.

>

>If you possesses some paper on the subject and can send me I appreciate.

>NOT IN ELECTRONIC FORMAT.

>

GOOD LUCK WITH THE RESEARCH>

>Best Regards

>Yahoo! Mail - Agora com 250MB de espaço gratuito. Abra uma conta

APÊNDICE C  
CARTA DE APRESENTAÇÃO

FUNDAÇÃO EDSON QUEIROZ  
UNIVERSIDADE DE FORTALEZA – UNIFOR  
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS

CARTA DE APRESENTAÇÃO

Fortaleza, 4 de Abril de 2007.

Prezado (a) Senhor (a),

Está sendo desenvolvido atualmente um projeto de pesquisa sobre **o processo de inteligência competitiva – uma avaliação da sua utilização nas empresas exportadoras cearenses**. A pesquisa é parte integrante da dissertação de **David Vernon Vieira**, orientado pelo **Prof Dr. Francisco Correia de Oliveira**, junto ao Programa de Mestrado em Administração de Empresas da Universidade de Fortaleza-UNIFOR.

A pesquisa tem por objetivo, fazer uma análise de como as organizações exportadoras, localizadas no Estado do Ceará, desenvolvem o processo de inteligência competitiva para auxiliar na tomada de decisão.

Sua empresa foi selecionada para fazer parte da amostra da pesquisa. A duração da entrevista da qual recolheremos os dados, será de aproximadamente trinta (30) minutos. As informações compiladas a partir desse trabalho serão tratadas de modo estritamente confidencial, comprometemo-nos a divulgar os resultados da pesquisa somente de forma agregada e colocá-los inteiramente ao seu dispor.

Para quaisquer informações adicionais contatar diretamente o autor da pesquisa:

David Vernon Vieira  
End. Profissional:  
Universidade de Fortaleza  
Av. Washington Soares, nº 1321  
Bairro Edson Queiroz  
CEP 60.811-341  
Fortaleza – CE  
Telefone: (085) 477-3229  
(085) 8852-8565

ou pelos emails:

[dvernonv@uol.com.br](mailto:dvernonv@uol.com.br) e cópia para [dvernonv@yahoo.com.br](mailto:dvernonv@yahoo.com.br)

Agradecemos antecipadamente a participação de sua empresa, assim como sua colaboração na concretização do projeto.

Atenciosamente,

---

Coordenador Mestrado  
Dr. Sérgio Henrique Arruda Cavalcante Forte

---

Orientador  
Dr. Francisco Correia de Oliveira

APÊNDICE D  
ANÁLISE DO OBJETIVO GERAL E ESPECÍFICO

## Análise do objetivo geral e dos específicos

Objetivo Geral:
Fazer uma análise de como as organizações exportadoras, localizadas no Estado do Ceará, desenvolvem o processo de inteligência competitiva para auxiliar na tomada de decisão.

Objetivos Específicos	Questões	Variável	Indicadores
a) <i>Identificar como as organizações monitoram informações setoriais - dando destaque às informações da concorrência - para obter a vantagem competitiva e auxiliar na tomada de decisão.</i>	<p>Nossa companhia continuamente e sistematicamente monitora nossa tecnologia para determinar se novos concorrentes ou tecnologias/ produtos substitutos estão emergindo.</p> <p>Nós monitoramos e avaliamos as atividades e planos de organizações e grupos (como por ex. Agências reguladoras, ou NGO) cuja visão da nossa organização pode nos afetar</p> <p>Nossa organização regularmente prepara o perfil de nossos concorrentes</p> <p>Nossa organização usa modelos de análises de concorrência SWOT, matriz BCG e análise de GAP</p> <p>Nossa organização usa técnicas analíticas avançadas(on-line data screening, imagem/ fotografia das tecnologias dos concorrentes, geoprocessamento de imagens) para analisar nossos concorrentes e avaliar futuras implicações de negócios</p> <p>Nossa organização desenvolve perfil de tecnologias emergentes para melhor entender suas características, pontenciais implicações e vantagens comerciais</p> <p>Nós usamos técnicas de gerenciamento da informação, como data-mining, OLAP, ou software de business intelligence, para entender nossos clientes</p>	<p>MON_Monitora produtos/tecnologias subst</p> <p>MON_Monitora atividades/planos age/org</p> <p>ANAMON_Prepara perfil de concorrentes</p> <p>ANAMONBP_Usa modelos de analise Swot BCG</p> <p>ANAMONBP_tecn-analíticas(imagem/geopro</p> <p>ANAMONBP_Desenvolve perfil de tecnologia</p> <p>ANAMONBP_Usa tecnica OLAP BI DW</p>	
b) <i>Caracterizar entre as organizações pesquisadas o ciclo de quatro fases da inteligência competitiva proposto por Miller (2002)<sup>1</sup>, composto pela identificação dos responsáveis pelas decisões (como e quais são os atores), a coleta</i>	<p><u>Levantamento de Necessidades</u></p> <p>Existe um setor específico para receber informações para a Inteligência Competitiva</p> <p>Nós comunicamos pró-ativamente as necessidades de inteligência da organização para os colaboradores</p> <p>Nós entrevistamos nossos executivos regularmente para identificar requisitos de inteligência</p> <p>Os tomadores de decisão da organização são regularmente entrevistados para verificar que produtos de inteligência produzidos para ele, satisfazem suas necessidades e agrega valor.</p> <p><u>Coleta de Informações</u></p>	<p><u>Levantamento de Necessidades</u></p> <p>NEC_Existente setor para receber info de IC</p> <p>COM_Comunica proativamente necessidades</p> <p>NEC_Entrevista executivos identifica req</p> <p>NEC_Tem produtos de IC que satisfaz e ag</p> <p><u>Coleta de Informações</u></p> <p>COL_Tempo gasto na coleta de dados</p>	

<p><i>de informações, a análise de informações e sua transformação em inteligência e a disseminação entre os responsáveis.</i></p>	<p>Tempo gasto na coleta de dados em %  Tempo gasto concentrado em levantar info de concorrentes, parceiros, fornecedores, clientes, governo, etc.  Informações são obtidas de:  Nossos colaboradores regularmente reportam informações sobre os concorrentes  Nossa organização mantém uma rede de contatos fora da organização que visitamos sempre que queremos responder questões a tempo  Nossa companhia coleta informações e usa patentes e literatura científica para acessar programas de pesquisa e desenvolvimento e tecnologias emergentes  Nossa companhia tem uma variedade de formas para coletar informações de inteligência (competitivas), através de métodos organizados em conferências  Toda informação coletada é verificada para efeito de precisão e validação em pelo menos uma outra fonte  Resultados de informações provenientes de entrevista de admissão/ demissão são usados por nosso sistema de IC  Nós tentamos coletar todas as informações disponíveis sobre nossos concorrentes  Nossos colaboradores recebem treinamento formalizado sobre o processo de coleta de informações (um curso de Internet ou um curso de entrevistas)  <u>Análise de informações</u>  Tempo gasto na atividade de planejamento em %  Tempo gasto em Análise de Dados em %  Tempo gasto em Avaliação dos Resultados em %  Nós avaliamos os resultados da Inteligência Competitiva  Nós estamos interessados em compreender os planos e intenções de nossos concorrentes principais mas também de nossos aliados e parceiros, tanto como fornecedores, distribuidores, investidores e colaboradores  e identificam ameaças e oportunidades que esses resultados dos concorrentes apresentem para nossa organização  Nossa companhia analisa os planos e estratégias de nossos competidores para prever e antecipar suas ações  Depois de coletar as informações, nós a classificamos se é originária de uma pessoa ou de um documento  Nossa organização regularmente prepara o perfil de nossos concorrentes  Nossa organização usa modelos de análises de concorrência SWOT, matriz BCG e análise de GAP  Nossa organização usa técnicas analíticas avançadas(on-line data screening, imagem/fotografia das tecnologias dos concorrentes, geoprocessamento de fabricas) para analisar nossos concorrentes e avaliar futuras implicações de negócios  Nossa organização desenvolve perfil de tecnologias emergentes para melhor entender suas características, potenciais implicações e vantagens comerciais  Nós usamos técnicas de gerenciamento da informação, como data-mining, OLAP, ou software de business intelligence, para entender nossos clientes  <u>Comunicação da informação</u></p>	<p>COL_Tempo gasto com Concorrentes  COL_Tempo gasto concentrado em clientes  COL_Tempo gasto concentrado no Governo  COL_Tempo concentrado em fornecedores  COL_Tempo concentrado em parceiros  COL_Tempo concentrado em Outros  COL_Informacoes obtidas de  COL_Colaborador reporta informação sobre  COL_Mantem rede de contato fora e visita  COL_Coleta info e usa patentes para aces  COL_Tem varias formas/metodologias  COL_Info coletada é verificada e validada  COL_Usa Info de entrevista admissao/demi  COL_Tenta coletar todas as info disponiv  COLFRM_Colaborador recebe treinamento fo  <u>Análise de informações</u>  ANA_Tempo gasto em planejamento  ANA_Analise de Dados  ANA_Tempo gasto em Avaliação Resultados  ANAFRM_Avalia resultado de IC  ANABP_Interesse em compreender plano e i  ANABP_identifica ameaças oportunidades c  ANA_Analisa planos e estrategias para na  ANA_Classifica origem da info por pessoa  ANAMON_Prepara perfil de concorrentes  ANAMONBP_Usa modelos de analise</p>	
--	---	---	--

	<p>Tempo gasto em Comunicação/Disseminação dos Resultados em %  Nós comunicamos pró-ativamente as necessidades de inteligência da organização para os colaboradores  Nossa organização incentiva os colaboradores a apresentarem informações ou observações competitivas  Nós temos maneiras práticas de proporcionar ao colaborador retornar com informações e observações  Nossa Intranet corporativa foi desenhada especificamente para facilitar e dar suporte às atividades de IC  Nossa companhia produz avaliações que indicam possíveis resultados das ações de nossos concorrentes  Nossa companhia produz relatórios de inteligência e avaliações sobre nossos concorrentes/ tecnologias emergentes que acreditamos são muito importantes  Nossa organização comunica os resultados dos concorrentes junto aos colaboradores  Nossa organização destaca os pontos fortes e fracos dos produtos /serviços nas reuniões de vendas junto aos colaboradores  Os colaboradores são incentivados a comunicar oportunidades ou ameaças detectadas por eles no mercado  Nossa organização possui uma intranet estruturada para comunicar informações sobre os concorrentes  Os colaboradores são treinados para apresentar informações sobre os concorrentes</p>	<p>Swot BCG  ANAMONBP_tecn-  analiticas(imagem/geopro  ANAMONBP_Desenvolve perfil de tecnologia  ANAMONBP_Usa tecnica OLAP BI  DW  <u>Comunicação da informação</u>  COM_Tempo gasto comunicacao  Result  COM_Comunica proativamente  necessidades  COM_Incentiva colaborador apresenta info  COM_Empresa proporciona retorno de info  COM_Intranet desenhada para facilitar e  COM_Prodiz avaliação resultado de concor  COMBP_Prodiz relatorios de IC e avalia  COM_Comunica resultados de concorrentes  COM_Destaca pontos fortes/fracos ao come  COMBP_Incentiva comunic. oportunidade am  COMBP_Possui intranet para comunicar inf  COMFRMBP_Treina colaborador p/ apresenta</p>	
<p>c) <i>Verificar a existência de um processo formal de inteligência competitiva.</i></p>	<p>Pessoa responsável pelo processo de Inteligência Competitiva  Qual o departamento responsável pela Inteligência Competitiva  Nosso setor de Inteligência Competitiva reporta-se diretamente ao Presidente ou Diretor Principal  Nossos colaboradores responsáveis pela IC regularmente participam de seminários/treinamentos  Nós dispomos de recurso e colaboradores especificamente para acompanhar a Inteligência Competitiva  Nós disponibilizamos treinamento de inteligência para todos os nossos colaboradores  Nossa organização desenvolve diretrizes éticas e legais na condução das atividades de IC</p>		

	<p>Nossa companhia mantém um registro central das fontes de informações confiáveis</p> <p>Nós temos um planejamento de longo prazo para a Inteligência Competitiva</p> <p>Nós temos um sistema para gerir o conhecimento formalizado</p> <p>Nós mantemos um mapeamento do fluxo das informações internas e do conhecimento</p> <p>Nós temos uma auditoria interna do conhecimento (identifica o que as pessoas sabem, publicações, etc)</p> <p>Nossa capacidade de inteligência competitiva está em constante crescimento</p> <p>Nossa capacidade de inteligência competitiva é uma ferramenta para o gerenciamento estratégico</p> <p>Nós avaliamos os resultados da Inteligência Competitiva</p> <p>Nós conhecemos o pensamento dos Diretores e Gerentes de nossos principais clientes - como eles vêem a indústria, o grau de risco que eles percebem, as metas prioritárias, etc</p> <p>Nós conduzimos projetos de inteligência indiferentemente se nós temos as respostas para eles</p> <p>Nossos colaboradores recebem treinamento formalizado sobre o processo de coleta de informações (um curso de Internet ou um curso de entrevistas)</p> <p>Os colaboradores são treinados para apresentar informações sobre os concorrentes</p> <p>Nossa organização reconhece a IC como válida e necessária para as atividades do negócio</p> <p>A alta direção da organização apóia as atividades de inteligência</p> <p>A diretoria usa regularmente a IC regularmente no planejamento e tomada de decisão</p> <p>O resultado do nosso processo de inteligência influencia a estratégia e direção da nossa organização</p> <p>Muitos colaboradores compreendem exatamente o que significa IC</p>		
--	--	--	--

---

# Livros Grátis

( <http://www.livrosgratis.com.br> )

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)  
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)  
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)  
[Baixar livros de Matemática](#)  
[Baixar livros de Medicina](#)  
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)  
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)  
[Baixar livros de Meteorologia](#)  
[Baixar Monografias e TCC](#)  
[Baixar livros Multidisciplinar](#)  
[Baixar livros de Música](#)  
[Baixar livros de Psicologia](#)  
[Baixar livros de Química](#)  
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)  
[Baixar livros de Serviço Social](#)  
[Baixar livros de Sociologia](#)  
[Baixar livros de Teologia](#)  
[Baixar livros de Trabalho](#)  
[Baixar livros de Turismo](#)