



XVI Encontro Nacional de Pesquisa em Ciência da Informação (XVI ENANCIB)
ISSN 2177-3688

GT4- Gestão da Informação e do Conhecimento

Comunicação Oral

**INTELIGÊNCIA COMPETITIVA EM REDES
INTERORGANIZACIONAIS: PROPOSTA DE MODELO PARA
CENTRAIS DE NEGÓCIOS¹**

***COMPETITIVE INTELLIGENCE IN INTERORGANIZATIONAL
NETWORKS: A PROPOSAL OF MODEL TO COLLECTIVE BUSINESS***

Frederico Cesar Mafra Pereira, FPL
professorfrederico@yahoo.com.br

Márcio Andrade Borges, FPL
marcio@setarh.com.br

Ricardo Vinícius Dias Jordão, FPL
jordaoconsultor@yahoo.com.br

Resumo: O presente trabalho relata um estudo sobre Centrais de Negócios, e a possibilidade de adoção da atividade de Inteligência Competitiva neste tipo de empreendimento coletivo. O cenário econômico cada vez mais competitivo favorece o crescimento das Centrais de Negócios, auxiliando na melhoria da competitividade, principalmente, dos pequenos negócios. E a atividade de Inteligência Competitiva, antes voltada a grandes organizações, tem sido objeto de interesse e de implantação no universo das pequenas empresas, e em modelos associativistas próximos à fronteira conceitual das Centrais de Negócios. A metodologia se baseou em um estudo qualitativo, de caráter descritivo, com 12 entrevistas realizadas junto a diretores de três Centrais de Negócios de Minas Gerais. Os resultados apontaram que as Centrais de Negócios não possuem estruturas informacionais voltadas ao monitoramento do seu ambiente de negócios, não utilizam informações atualizadas e analisadas nos seus processos decisórios estratégicos, mas estão dispostas a investirem na atividade de Inteligência Competitiva como suporte neste contexto. Ao final, foi possível propor um modelo de estruturação da Inteligência Competitiva para Centrais de Negócios.

¹ O conteúdo textual deste artigo, os nomes e e-mails foram extraídos dos metadados informados e são de total responsabilidade dos autores do trabalho.

Palavras-chave: Central de Negócios. Inteligência Competitiva. Empreendimentos Coletivos. Redes Empresariais.

Abstract: This paper reports a study on Collective Business, and the possibility of adoption of Competitive Intelligence activity in this organizational context. The increasingly competitive economic environment favors the growth of the Collective Business, assisting in improving the competitiveness, primarily, of the small businesses. And the Competitive Intelligence activity, before facing large organizations, it has been the subject of interest and deployment in the small business companies, and associative models near the border conceptual Collective Business. The methodology was based on a descriptive-qualitative study, through 12 interviews with the directors of three Collective Business located at Minas Gerais. The results showed that the Collective Business do not have informational structures aimed at monitoring its business environment, do not use current and analyzed information in yours strategic decision-making, but are willing to invest in Competitive Intelligence as a support activity in this context. In the end, it was possible to propose a model of structuring of Competitive Intelligence for Collective Business.

Keywords: Collective Business. Competitive Intelligence. Collective Enterprises. Corporate Networks.

1 INTRODUÇÃO

O presente trabalho aborda os temas ‘Central de Negócios’ (CN) e ‘Inteligência Competitiva’ (IC), voltados às pequenas empresas no Brasil. São vários os segmentos constituídos de empresas de pequeno porte que já adotam a Central de Negócios como forma de obtenção de vantagens competitivas (PAUL, ANAZCO e DUMKE, 2010). Para estes, a presença no mercado, cada vez mais ostensiva, de grandes empresas, ameaça a sobrevivência dos pequenos negócios, pois compram volumes elevados a preços bem mais competitivos, de forma diferente das organizações menores e que não possuem capital de giro suficiente para compras em escala mais elevada. Além disso, as pequenas empresas não conseguem assumir o custo de consultorias e apoios externos, e têm dificuldades em reter talentos.

A Inteligência Competitiva também deixou de ser exclusiva de grandes corporações para fazer parte do universo dos pequenos negócios (MAFRA PEREIRA e CARVALHO, 2015). Estes e outros autores apresentam casos exitosos de IC em modelos associativistas próximos à fronteira conceitual das CN, como em Arranjos Produtivos Locais (APL).

Diante desta breve contextualização, este trabalho teve como objetivo principal analisar como a IC pode contribuir para as CN tornarem-se mais competitivas no mercado. Para tanto, foi possível identificar como as CN, atualmente, coletam e tratam as informações para a tomada de decisões estratégicas, comparar práticas de busca e uso das informações das

CN com as práticas de busca e uso de informações propostos por modelos de IC e, finalmente, propor um modelo de estruturação da IC a ser adotado por CN.

O artigo foi estruturado em seis partes. Além desta introdução, a seção dois apresenta um referencial sobre IC, conceitos e modelos. Na seção três, é apresentado um referencial sobre as CN no Brasil. Na seção quatro são detalhados os procedimentos metodológicos utilizados neste trabalho. Na 5ª seção, são apresentados e analisados os resultados obtidos através das entrevistas realizadas com os empresários associados de três CN mineiras. E por último, na seção seis, são feitas as considerações finais sobre o estudo, com a proposta de estruturação de um Núcleo de Inteligência Competitiva voltado para CN.

2 INTELIGÊNCIA COMPETITIVA: CONCEITOS E METODOLOGIAS DE ESTRUTURAÇÃO

A tomada de decisão é um dos grandes desafios dos gestores empresariais. Starec (2012) afirma que é comum as decisões não acontecerem a partir de uma análise mais apurada das necessidades informacionais da empresa.

Uma pesquisa do Núcleo de Inteligência Empresarial da UFRJ revelou que boa parte das decisões que são tomadas nas organizações fracassa. As entrevistas com empresários e executivos mostraram que 66% das decisões que são tomadas nas organizações não atingem os objetivos planejados por serem baseadas apenas na experiência acumulada do gestor, em conselhos de especialistas ou na intuição do tomador de decisão. (STAREC, 2012).

A informação é o objeto essencial em um processo de IC. No entanto, ela não pode ser considerada apenas como o ato ou efeito de informar, ou de simplesmente transmitir notícias; ela deve ser estratégica, vinculada a um objetivo maior da organização. Para Leitão (1993),

A estratégia empresarial considera como informações estratégicas apenas aquelas que caracterizam o processo estratégico, ou seja, ligadas ao ambiente externo e ao futuro da empresa. Serão elas que permitirão a construção de possíveis futuros por meio de especulações desenvolvidas para prever a evolução do ambiente externo e das oportunidades e ameaças que esses possíveis futuros colocam para a empresa. (LEITÃO, 1993).

Se a informação é parte de qualquer estratégia, “um sistema de inteligência deve em primeiro lugar identificar os principais tipos de informações competitivas e as melhores fontes dessas informações. Simultaneamente, deve avaliar a validade e confiabilidade da informação, interpretá-la e organizá-la de forma apropriada e, finalmente, enviar as melhores informações para os diferentes membros da organização” (FRANCO e BARBEIRA, 2008).

Segundo Gomes e Braga (2004), inteligência “é a informação que possibilita ao

executivo tomar decisão porque fornece um grau de previsão de coisas que possam vir a causar impacto à organização”. Já para Starec (2012) a Inteligência é entendida “como um processo sistemático de coleta, tratamento, análise e disseminação da informação sobre atividades dos concorrentes, fornecedores, clientes, tecnologias e tendências gerais dos negócios, visando subsidiar a tomada de decisões e atingir as metas estratégicas da empresa. É conduzida, a partir de uma orientação estratégica, para a obtenção de vantagem competitiva”. Para este autor, a IC lida com as informações de forma inteligente e as utiliza constantemente na tomada de decisão. Afirma, ainda, que a IC é uma prática de tratamento de informações relevantes de uma organização visando sua competitividade inteligente no mercado.

Para Teixeira (2007), a inteligência, no ambiente empresarial, assume diversos significados. O foco da Inteligência Estratégica (IE) é na tomada de decisão orientada ao futuro e na redução dos riscos. A Inteligência Tática foca o presente, provendo informações para o monitoramento do ambiente organizacional em “tempo real”. Já a Inteligência Competitiva (IC), independente de ser tática ou estratégica, engloba informações específicas sobre o mercado e a concorrência. Para esta autora, atuar de forma inteligente pressupõe leitura de necessidade e de prioridade de ações, ora sendo uma Inteligência Tática – curto prazo – ora sendo uma Inteligência Estratégica – longo prazo. De qualquer forma estas duas podem assumir um caráter de IC, se a organização estiver atenta para este modelo.

Para Silva e Muylder (2015), a IC “é um processo sistemático que transforma pedaços esparsos de dados em conhecimento estratégico. É informação sobre produtos específicos e tecnologia, é monitoramento de informações externas que afetam o mercado da organização, como a informação econômica, regulatória, política e demográfica”.

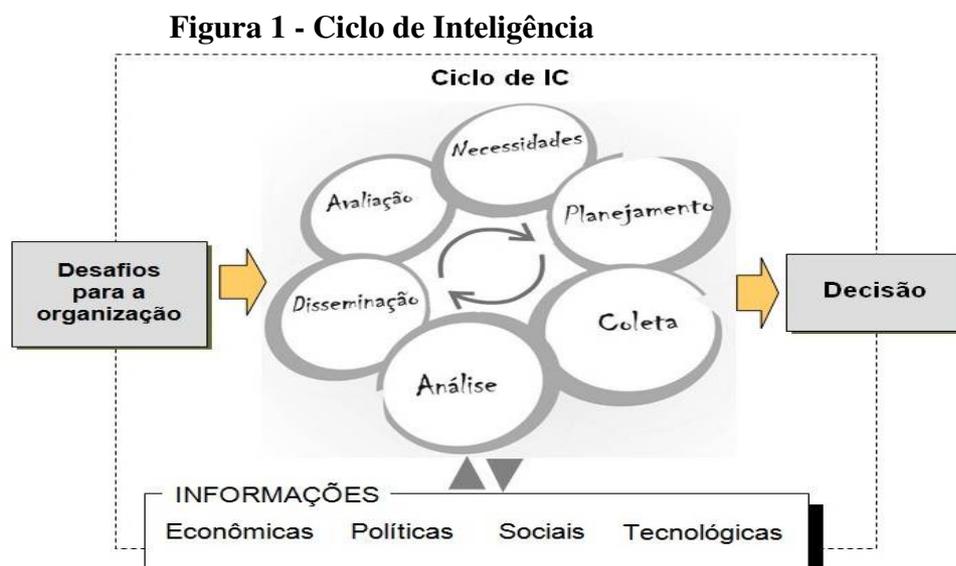
Segundo Oliveira (2013), o conceito de Inteligência Competitiva se consolidou nos ambientes acadêmico e organizacional, e maior atenção começou a ser dispensada pelos tomadores de decisões estratégicas, em decorrência da maior qualidade dos produtos de inteligência gerados e disseminados, uma vez que técnicas de análise qualitativa e quantitativa passaram a ser efetivamente utilizadas pelos profissionais de inteligência.

Para a adequada realização, por uma organização, do processo de IC, a principal metodologia indicada é o Ciclo de Inteligência. Para William (2012), é definido como:

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

Canongia *et al.* (2001) afirma que um sistema de inteligência compreende 6 etapas: planejamento, coleta, tratamento, análise, disseminação e *feedback*. Para Gomes e Braga (2004), o processo de IC compreende a identificação, a coleta, o tratamento, a análise e a disseminação da informação estratégica para a organização, viabilizando seu uso no processo decisório, e afirmam que sete questões devem ser respondidas antes de qualquer empresa adotar a IC: 1) O que necessitamos saber? 2) O que já sabemos? 3) Por que precisamos saber disso? 4) Quando precisamos saber disso? 5) O que faremos com a inteligência gerada, uma vez que a tenhamos? 6) O que nos custará obtê-la? 7) O que poderia nos custar não obtê-la?.

Neste trabalho, foi adotado o Ciclo de Inteligência Competitiva proposto por Amaral *et al.* (2008), definido em seis sub-processos básicos, conforme demonstrado na Figura 1.



Fonte: Amaral *et al.* (2008)

O primeiro sub-processo corresponde à definição das necessidades informacionais (consideradas como necessidades de Inteligência) relativas às principais decisões que os decisores de uma organização deverão tomar para a busca de vantagem competitiva no seu ambiente de negócios. Tais decisores são, portanto, considerados os usuários-chaves da IC. As necessidades de Inteligência irão gerar os ‘Tópicos-Chave de Inteligência’, ou KIT (*Key Intelligence Topics*) e as Questões-Chave de Inteligência, ou KIQ (*Key Intelligence Questions*) (HERRING, 1999; 2005). Portanto, cada grupo de KIT e respectivas KIQ estará associado a uma temática de monitoramento constante por parte da atividade de IC, visando respondê-lo em tempo hábil para a tomada de decisão identificada.

O segundo sub-processo diz respeito ao Planejamento da IC, onde é definida e organizada a forma como o trabalho será desenvolvido, incluindo a previsão de atividades, a definição das fontes de informação a serem utilizadas na etapa de Coleta, os métodos analíticos a serem utilizados na etapa de Análise, além da equipe envolvida, prazos para entrega dos Produtos de IC, e recursos necessários para sua execução (HERRING, 1999).

O terceiro sub-processo refere-se à Coleta das Informações, quando são realizadas a busca, adequação e processamento das informações úteis à resolução dos KIT e KIQ, a partir da escolha e definição de fontes de informações relevantes e confiáveis.

O quarto sub-processo corresponde à Análise das Informações, e caracteriza o 'coração' da atividade de Inteligência, pois é nesta etapa que as informações coletadas são, de fato, transformadas em avaliações significativas. A experiência do analista de IC no processo e/ou no assunto pesquisado é critério fundamental para a garantia da qualidade da análise.

O quinto sub-processo corresponde à Disseminação da Inteligência, tangibilizada na entrega dos Produtos de IC. Envolve a definição das estratégias de comunicação e disponibilização da inteligência aos usuários da IC, conforme seus perfis e preferências. Deve-se considerar aspectos críticos como a definição dos formatos e mecanismos de distribuição dos produtos, a definição da linguagem e abrangência da disseminação e a definição da frequência de envio dos Produtos de IC.

O sexto e último sub-processo do Ciclo de Inteligência corresponde à Avaliação da IC. Não somente é importante avaliar se a atividade de IC está cumprindo com o que foi planejado em termos de processo de trabalho e entregas (Produtos de IC), mas também conseguir perceber e medir se a IC está efetivamente sendo utilizada nos processos de tomada de decisão da organização, e se é considerada estratégica pelos usuários que fazem uso dela.

Portanto, a IC agrega valor à dinâmica do ambiente organizacional, no que se refere a transformar dados e informações em elementos gerenciais úteis à tomada de decisão. A IC, enquanto processo organizacional, atua desde o diagnóstico da situação-problema, passando pela coleta e análise dos dados, até a disseminação de informações por meio de técnicas, métodos e ferramentas para identificação do que é estratégico para a empresa, apoiando o tomador de decisão na complexa tarefa de decidir e assegurar a longevidade dos negócios.

Conforme Oliveira, Gonçalves e Paula (2011), pode-se inferir as seguintes conclusões sobre a atividade de IC: (1) geralmente é um processo formal e sistematizado; (2) atua como um processo de monitoração contínuo do ambiente de negócios; (3) apresenta um ciclo de atividades que vai desde o planejamento até o processo de disseminação de inteligência aos responsáveis pela tomada de decisão; (4) é orientado para o futuro, buscando antever as

mudanças do mercado e dos concorrentes; (5) precisa de uma adequada infraestrutura de TI e de profissionais de inteligência com habilidades e competências especiais e (6) é um processo que se fundamenta nos valores éticos e legais, não se confundindo com espionagem.

3 CENTRAIS DE NEGÓCIOS: CONCEITOS E CARACTERÍSTICAS GERAIS

As Centrais de Negócios (CN) surgiram a partir dos anos 2000 com o SEBRAE (2009). Esta instituição investiu neste modelo de cooperação tendo como base os princípios da doutrina do associativismo: adesão voluntária e livre, gestão democrática pelos sócios, participação econômica dos sócios, autonomia e independência, educação, formação e informação, interação e interesse pela comunidade.

Em 2009 foi lançada uma série de livros pelo SEBRAE, denominados de ‘Empreendimentos Coletivos’, onde foram abordados diversos modelos de associações entre empresas, consolidando uma série de conceitos referentes a estes tipos de empreendimentos:

Fortalecer o poder de compras, compartilhar recursos, combinar competências, dividir o ônus de realizar pesquisas tecnológicas, partilhar riscos e custos para explorar novas oportunidades, oferecer produtos com qualidade superior e diversificada são estratégias cooperativas que têm sido utilizadas com mais frequência, anunciando novas possibilidades de atuação no mercado. Várias dessas estratégias cooperativas ganham um caráter formal de organização e caracterizam-se como “Empreendimentos Coletivos”. A legislação brasileira possibilita várias modalidades de formalização desses empreendimentos. Destacam-se as Associações, as Cooperativas, as Centrais de Negócios, os Consórcios de Empresas, as Empresas de Participação Comunitárias, as Sociedades de Propósito Específico, a Sociedade Garantidora de Crédito, entre outras. (SEBRAE, 2009).

Deste trabalho, o SEBRAE definiu o que seria uma Central de Negócios (CN):

A Central de Negócios é uma entidade de base associativa, formada por empresas ou empreendedores independentes, voltada para a busca de soluções conjuntas de interesse econômico, com foco no mercado em que atuam. (SEBRAE, 2009)

Já em 2011, o SEBRAE (2012) patrocinou uma pesquisa descritiva do tipo *survey* visando observar, registrar e analisar o comportamento das Centrais e Redes de Negócios em todo o Brasil. Neste trabalho, foram contabilizadas 778 (setecentas e setenta e oito) CN ativas no Brasil, e houve uma ampliação do conceito de Central de Negócio (CN):

Uma Central de Negócio é a cooperação entre empresas ou empreendedores independentes de um mesmo ramo, que por meio de ações, ampliam os seus negócios pelos benefícios conjuntos que possam gerar devido à união, à força e ao compartilhamento de soluções. O objetivo desta cooperação é promover e ampliar o acesso a mercados, obtendo assim maiores vendas, aumento da lucratividade, eficiência operacional, obtenção de preços mais competitivos, com a prática das compras conjuntas, compartilhamento de investimentos em capacitação e consultoria, contratação de serviços, prática de *marketing* e vendas conjuntas. (SEBRAE, 2012).

Diante do conceito apresentado, e do apoio de entidades como o SEBRAE, a utilização da CN como modelo associativista teve forte aderência na realidade das micro e pequenas empresas. Compras coletivas, planejamento estratégico de vendas, propaganda, treinamento e capacitação conjunta de equipes, plano de *marketing* compartilhado, centro de distribuição, *design* de lojas padronizado, marca compartilhada, acesso a linhas de créditos especiais e otimizadas são vantagens das CN, segundo Paul *et al.* (2010).

O elemento potencializador de uma CN é o seu caráter eminentemente cooperativo, essencial para o atingimento de resultados. Para Lagemann (2004), os dez fatores críticos de sucesso de uma rede são:

[...] confiança, comprometimento, aprendizagem (troca de informações), experiência, compatibilidade (sinergia e resolução de conflitos), equilíbrio de direitos e deveres, capacitação de recursos humanos, processo de formação e estruturação (objetivos, seleção de parceiros, estrutura, avaliação, etc.), coordenação e mecanismos de controle e ambiente externo. (LAGEMANN, 2004)

Para este autor, a confiança entre os parceiros é o indicador mais citado na literatura como fator crítico de sucesso de uma rede.

Entretanto, a união dos pequenos negócios em CN é complexa. Conforme aponta Pousa (2006), é necessária a contratação de um consultor especialista em CN que auxilie o grupo de empresas na implantação da rede. É recomendável também que os associados disponibilizem um tempo semanal para atuarem na CN.

Importante destacar que nem toda aliança estratégica é uma CN, mas toda CN é uma aliança estratégica. Isto porque existem tipos diferentes de alianças estratégicas.

1. Alianças multiorganizacionais de serviços ou consórcios: nesses tipos de alianças, organizações (empresas) que tenham uma necessidade similar (frequentemente, empresas de um mesmo setor industrial) juntam-se, para criar uma nova entidade que venha a preencher a necessidade delas todas.
2. Alianças oportunistas ou *joint ventures*: nas quais as organizações veem uma oportunidade para obter algum tipo de vantagem competitiva imediata (ainda que, talvez, temporária), por meio de uma aliança que as levem para a constituição de um novo negócio ou para a ampliação de algum já existente.

Tais tipos de alianças são frequentemente utilizados, por exemplo, em atividades de Pesquisa & Desenvolvimento entre empresas de vários países.

3. Alianças de parceria que envolvem fornecedores, consumidores e funcionários: nesse tipo de aliança, há o envolvimento de vários parceiros (*stakeholders*) no processo de negócio (*business process*) em seus diferentes estágios de criação de valor. (AMATO NETO, 2008).

As CN assemelham-se com uma ‘aliança estratégica do tipo três’, pois é significativo o envolvimento de diversos *stakeholders* no processo, e neste tipo de aliança, o número de empresas participantes é mais elevado.

O funcionamento de uma CN pode ser demonstrado através da Figura 2.

Figura 2 - Fluxo do processo de decisão de uma CN



Fonte: Paul *et al.*, (2010)

Tal empreendimento coletivo é constituído pelos sócios (governança/gestão), que viabilizam as ações advindas das diretrizes estratégicas da CN, e cuidam dos aspectos operacionais e distribuição de funções para os níveis subsequentes. As diretrizes são acordadas com o grupo de associados, em sintonia com os conselhos da CN, criados conforme a necessidade de cada CN. As equipes são normalmente comissões que possuem atribuições específicas, conforme aponta Paul *et al.* (2010): “cada uma dessas equipes tem o condão de analisar, desenvolver e colocar em prática estratégias especificamente voltadas para seus respectivos escopos, para o que se faz necessário que apresentem uma série de requisitos fundamentais”. Normalmente um gestor comercial ou administrativo é contratado para gerir todo este esquema. Em termos de Ato Constitutivo, a maioria destes empreendimentos coletivos é regida por Estatuto Social, se constituindo em Associação como forma jurídica oficial, com Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica - CNPJ, estatuto e regimento interno.

Mundialmente, conforme Amato Neto (2008), as redes interempresariais se difundiram a partir dos anos 90. Muitos exemplos exitosos podem ser encontrados na Itália, Alemanha, Portugal, Dinamarca, Estados Unidos e Japão.

Ainda que se conheça o fato de que experiências de formação de redes de cooperação entre as pequenas e médias empresas tenha-se difundido globalmente a partir dos anos 90, algumas regiões foram pioneiras nesse aspecto, e como consequência apresentaram resultados muito positivos. Dentre essas experiências podemos destacar algumas regiões da Europa (centro, norte e leste da Itália; Baden-Württemberg, no sul da Alemanha; Jutland, na Dinamarca e Portugal), nos Estados Unidos (Vale do Silício) e no Japão (os keiretsu). (AMATO NETO, 2008).

Entretanto, os modelos associativistas existentes mundo afora não se assemelham com o conceito de CN adotado no Brasil; cada país possui sua característica, sua cultura e sua própria identidade na forma de desenvolver suas redes.

Com relação ao uso da IC em CN no Brasil, poucos trabalhos foram encontrados na literatura retratando experiências de implantação e utilização de processos de IC em empreendimentos coletivos. Um exemplo de sucesso é o caso de IC no APL de *software* de Belo Horizonte (MAFRA PEREIRA e CARVALHO, 2015).

Portanto, a falta de um processo que inclua a busca de informações sobre o mercado de atuação e sobre a concorrência torna as CN mais vulneráveis. Não monitorar o mercado compromete a competitividade, pois a organização fica alienada em relação ao que está ocorrendo em seu ambiente de negócios. Por isso, um dos objetivos deste trabalho foi propor, à luz da teoria sobre IC e da realidade das CN no Brasil, uma estrutura voltada a desempenhar a atividade de IC no contexto deste tipo de empreendimento coletivo.

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A metodologia adotada neste trabalho se caracteriza, quanto aos fins, como uma pesquisa descritiva de caráter qualitativo. Segundo Gil (2002), ela é desenvolvida por meio da observação direta das atividades do grupo estudado e de entrevistas com informantes para captar suas explicações e interpretações do que ocorre no grupo. Moresi (2003) afirma que a estatística e a precisão não são características deste tipo de pesquisa, mas sim a interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados. O objetivo em utilizar-se deste método foi de levantar informações sobre os entrevistados (executivos/gestores de empresas de pequeno porte pertencentes a três Centrais de Negócios localizadas em Minas Gerais) e respectivas

CN, além de suas opiniões e atitudes em relação aos processos de busca e uso da informação utilizados nas CN para auxílio à tomada de decisão estratégica.

Quanto aos meios, foi utilizada a técnica de Estudo de Caso. Para Gil (2002) e Ventura (2007), o estudo de caso consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou pouco objetos, permitindo amplo e detalhado conhecimento sobre o tema em questão.

A unidade de análise foi composta por três CN: 'Toque Brasil' (atuante no segmento comercial de *lingerie*), 'Rede do Campo' (atuante no segmento agropecuário), e 'Clube da Casa' (atuante no segmento da construção civil), e situadas no Sul do Estado de Minas Gerais. Estas CN foram escolhidas pela proximidade com um dos pesquisadores (contato pessoal e profissional) e pela experiência de mais de cinco anos no mercado atuando no formato de CN.

Como unidade de observação, em cada CN, foram selecionados quatro respondentes, sócios das CN acima escolhidas e que ocupam cargos hierárquicos responsáveis pela tomada de decisões estratégicas nestas CN. Dessa forma, a amostra utilizada para a escolha das CN e respectivos sócio/gestores foi do tipo não-probabilística por julgamento (ou intencional) (MAFRA PEREIRA, 2000; MALHOTRA, 2001; SAMARA e BARROS, 2002). Os entrevistados identificados como E1 a E4, na seção de análise dos resultados, são da CN Toque Brasil; os E5 a E8 pertencem à Rede do Campo, e os E9 a E12 do Clube da Casa.

A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas norteadas por um roteiro semiestruturado de perguntas abertas. E a estratégia utilizada para tratamento e análise dos dados foi do tipo Análise de Conteúdo. Segundo Caregnato e Mutti (2004), a análise de conteúdo é a própria análise de texto e compreende encontrar o sentido das palavras pronunciadas. Para Moraes (1999), a análise de conteúdo ajuda a reinterpretar as mensagens e a atingir uma compreensão dos significados num nível que vai além de uma leitura comum, com um significado especial no campo das investigações sociais.

5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Buscando obter respostas ao primeiro objetivo específico do trabalho, as três primeiras questões do roteiro semiestruturado identificaram como as CN coletam e tratam as informações para as tomadas de decisões estratégicas. A primeira questão identificou o que os entrevistados entendiam sobre o conceito de informação. Percebeu-se que os eles desconheciam o conceito preciso de 'informação', alguns confundindo 'informação' com 'conhecimento', e outros entendendo-a como 'notícias recebidas pela mídia'. Somente um entrevistado definiu de forma adequada o termo 'informação'.

São os dados que levam à informação, e que levam ao conhecimento. (E9, CN Clube da Casa)

A segunda questão tinha como objetivo compreender como as informações são coletadas pelas CN. Para não correr o risco dos entrevistados responderem a questão utilizando conceitos diversos, foi apresentado o conceito de informação conforme Gomes e Braga (2004): “Informação são dados organizados de modo significativo agregando o conhecimento de especialistas, sendo um subsídio útil à tomada de decisão”. Os entrevistados da CN Toque Brasil apresentaram opiniões diferentes quanto aos métodos e formas de coleta de informação, mas todos foram unânimes em afirmar que não existe um método específico e adequado para este trabalho de coleta informacional. Já os entrevistados da CN Rede do Campo foram mais além, e afirmaram que não trabalham com informações, conforme o conceito apresentado. E os entrevistados da CN Clube da Casa não deixaram claro sobre como são coletadas as informações, e apenas citaram algumas fontes de informações utilizadas por eles para este trabalho de coleta.

Internet, Sebrae, cursos e treinamentos. Comparação com o próprio negócio. (E1, CN Toque Brasil)

A CN não lida com informações e sim com dados. (E2 e E4, CN Toque Brasil)

A CN não lida com informações, como este conceito. (E5, E7 e E8, CN Rede do Campo)

Utilizo a pesquisa da Leroy Merlin, e o que consigo extrair de congressos e feiras. (E9, CN Clube da Casa)

Por meio de feiras, ANAMACO e de fornecedores. (E12, CN Clube da Casa)

A terceira questão procurou identificar como e por quem são criadas as estratégias da CN. As respostas permitiram perceber que as estratégias das CN encontram-se dispersas em diversos atores, seja na diretoria ou nas comissões que compõem cada CN. De qualquer forma, fica evidente que as estratégias não são definidas dentro de um núcleo estratégico, mas sim de forma dispersa entre os associados das CN.

Todos da CN criam as estratégias. (E2, E3 e E4, CN Toque Brasil)

Não existem estratégias na CN. (E5, CN Rede do Campo)

São criadas pela diretoria, pelas comissões e pelas assembleias. (E6 e E8, CN Rede do Campo)

Por todos, mas principalmente entre o gestor e a diretoria. (E9, CN Clube da Casa)

Com o objetivo de comparar as práticas de busca e uso das informações utilizadas pelas CN com as práticas de busca e uso de informações propostos por modelos de IC, foram aplicadas as questões 4 a 9 do roteiro semiestruturado.

A quarta questão procurou compreender como as CN, na visão dos seus entrevistados, desenvolvem suas estratégias, e se existe algum método congruente com o que é indicado pela IC. Conforme o entrevistado E4, as estratégias surgem de forma espontânea e não provocada, “não existe algo organizado pra gerar estratégia”. Já os demais entrevistados da CN Toque Brasil citaram as comissões como espaços para a geração e execução das estratégias. Os entrevistados da CN Rede do Campo afirmaram que não existem modelos nem metodologias para elaboração de estratégias na CN, sendo essa atividade realizada de forma natural e intuitiva, sem planejamento prévio. Similarmente, os entrevistados da CN Clube da Casa também comungam dessas opiniões, e citam que as estratégias são definidas pela provocação que fazem no grupo, fazendo-os sair da zona de conforto.

Percebe-se, portanto, que o próprio entendimento sobre o que seja estratégia é equivocado, visto que a estratégia não é algo que pode surgir de forma natural, mas sim planejada, sendo consequência da capacidade de pensar e se analisar, levando-se em consideração informações relevantes para a organização. Além disso, as comissões e outras estruturas organizacionais e espaços definidos nas CN não se constituem, em si, estratégias.

A quinta questão procurou identificar como os entrevistados buscam informações sobre acontecimentos e tendências relacionados ao setor de atuação de suas CN. Nenhum dos entrevistados apontou essa função como de responsabilidade da diretoria da CN. Alguns afirmaram que utilizam feiras e eventos para buscarem informações de tendências de mercado. Mas ficou evidente, pelas respostas dos entrevistados, que as diretorias das CN não estão atentas, de forma estruturada e profissional, à questão do monitoramento do mercado.

Missões empresariais dentro e fora do Brasil, e participação em feiras. (E1, CN Toque Brasil)

Não existe busca de informações. Isso acontece naturalmente. (E4, CN Toque Brasil)

Não existe busca de informações sobre tendências. (E5, E7 e E8, CN Rede do Campo)

Buscamos por mídia, fóruns, congressos e especialistas. (E9, CN Clube da Casa)

Na sexta questão foram identificadas algumas fontes de informação mais utilizadas pelos entrevistados para a busca de informações pelas CN. Para isso, foi utilizada como referência a lista de Fontes de Informação para Negócios, definida por Mafra Pereira e

Barbosa (2009). As quatro fontes de informações mais citadas fazem parte da rotina das CN (empresários da própria CN, parceiros/fornecedores, clientes e atas de reuniões). As fontes relacionadas aos consultores e às feiras exigem que os empresários saiam de sua zona de conforto, buscando fazer algo além da rotina estabelecida na CN. Como fontes importantes para o monitoramento do mercado, os concorrentes, a Internet e os jornais e revistas foram pouco citadas pelos entrevistados.

Mais especificamente sobre o monitoramento da concorrência, a questão sete buscou identificar se as CN realizam esta atividade, de alguma forma, e caso positivo, como isso é feito. Apenas o entrevistado E3 (CN Toque Brasil) afirmou que existe um esforço de monitoramento da concorrência por meio de feiras de negócios. Os demais entrevistados disseram não existir qualquer esforço de monitoramento voltado exclusivamente para os concorrentes. Na prática, as CN demonstram não conhecerem seus concorrentes, como pensam, como agem, quais os resultados que vêm obtendo no mercado e quais estratégias de desenvolvimento pretendem alcançar.

Na oitava questão, foi perguntado como as informações obtidas pelos entrevistados nas CN são tratadas e analisadas, com o objetivo de auxiliar na formulação das estratégias de negócios dessas entidades. Somente o entrevistado E9 (CN Clube da Casa) afirmou existir um processo de análise de algumas informações, mas este não se encontra vinculado a um sistema ou modelo de IC, cumprindo apenas objetivos de curto prazo. Na prática, as CN têm tomado decisões com alto grau de incerteza em relação aos aspectos externos de mercado, visto que não possuem um modelo de tratamento e de análise de informações estruturado e eficiente, como é recomendável nos modelos de IC.

Na nona questão foi apresentado, aos entrevistados, o referencial teórico do Ciclo de Inteligência Competitiva, conforme Amaral *et al.* (2008), e perguntado se a CN na qual atuam aplica, de alguma forma, alguma das etapas propostas no modelo. Com relação à CN Toque Brasil, os entrevistados E3 e E4 afirmaram que a CN não utiliza nenhuma etapa do Ciclo de Inteligência. O entrevistado E1 citou uma experiência que acredita ter se utilizado dos conceitos do Ciclo de Inteligência, mas de forma intuitiva. Na CN Rede do Campo, os entrevistados E5 e E6 afirmaram que só se utilizam da 1ª etapa do Ciclo, referente à identificação das necessidades de informação da entidade. E na CN Clube da Casa, defendem a existência de um planejamento voltado para ações e tomada de decisão, o qual substituiria, na visão deles, a idéia do Ciclo de Inteligência.

Nunca utilizamos nenhuma das etapas do Ciclo de Inteligência. (E3 e E4, CN Toque Brasil)
Somente a primeira etapa, que é a necessidade. (E5 e E6, CN Rede do Campo)
Ocorre de uma forma não organizada. (E9, CN Clube da Casa)
Temos um planejamento, que seguimos mais do que a idéia do Ciclo de IC. (E10 e E12, CN Clube da Casa)

Ou seja, percebe-se que os entrevistados, e suas respectivas CN, utilizam a 1ª etapa do Ciclo de IC, referente à identificação de necessidades informacionais, não como parte de um sistema estruturado e completo de busca e análise de informações visando à entrega de um produto final que possa ser utilizado.

Como forma de perceber a avaliação dos entrevistados diante da possibilidade de possuírem um sistema de IC voltado para suas CN e, conseqüentemente, propor um modelo de estruturação da IC a ser adotado, foram aplicadas as questões 10 a 12 do roteiro semiestruturado.

Na décima questão, foi perguntado aos entrevistados se eles acreditam que a IC poderia ser benéfica para a CN da qual fazem parte, e quais seriam esses benefícios, caso a resposta fosse positiva. Todos os entrevistados foram unânimes em afirmar que a IC seria interessante para a CN da qual são sócios. Os principais benefícios se referem à profissionalização e estruturação de um modelo de busca e tratamento de informações voltadas ao apoio das estratégias de negócios das CN. O fato das CN não possuírem um sistema semelhante ao apregoado pelo Ciclo de IC, sendo tudo feito “de forma amadora e do achismo” (E1, CN Toque Brasil), é um ponto crítico e que gera, na prática, insegurança e incerteza no foco estratégico, na tomada de decisão e, conseqüentemente, na chance de alcançar melhores resultados.

Na décima primeira questão foi perguntado aos entrevistados se os mesmos apoiariam a implantação da atividade de IC em suas CN, e as respostas positivas foram unânimes.

E, finalmente, a décima segunda questão buscou identificar possíveis dificultadores para a implantação da atividade de IC nas CN, segundo seus gestores associados. Quatro entrevistados afirmaram que o preço da implantação poderia ser um fator de resistência. Outro alegou uma possível falta de confiança no método, o que pode ser traduzido como falta de conhecimento sobre o assunto. Um entrevistado apontou que a falta de um gestor no grupo para coordenar tais ações poderia ser um empecilho. Outro possível dificultador poderia ser a falta de tempo dos empresários para coordenarem essa atividade. Entretanto, sete entrevistados foram categóricos em dizer que não existiria resistência.

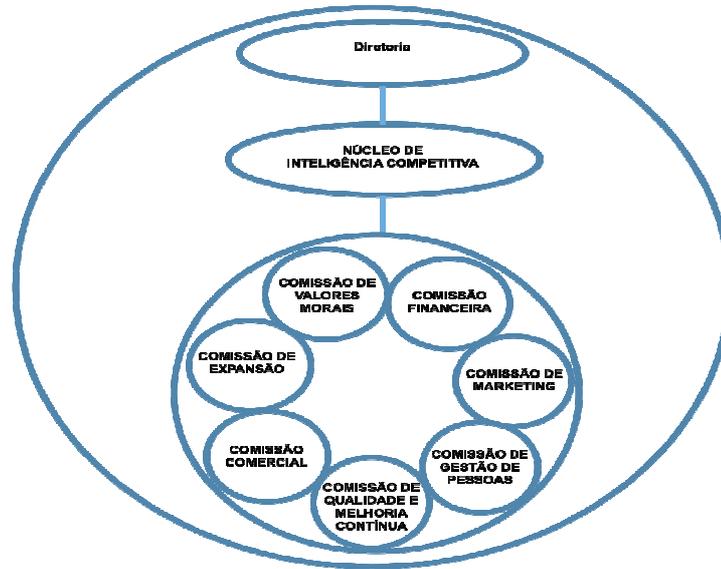
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os resultados deste estudo demonstram que nenhum dos três itens – planejamento, conhecimento do mercado e conhecimento da concorrência – é, de fato, realizado pelas CN das quais os entrevistados participam. O planejamento, quando acontece, tem foco quase que exclusivo no curto prazo e em ações operacionais do dia a dia. A falta de um modelo estruturado de monitoramento de mercado torna as CN com pouca informação sobre a concorrência, conseqüentemente, vulneráveis em um ambiente onde é intensa a disputa por espaços e clientes e, finalmente, pouco competitivas.

Em termos de estrutura organizacional, ficou evidente que é precária a forma como os sócios/empresários, e as próprias CN, definem suas estratégias, não existindo processos bem definidos para esta finalidade. Com relação à necessidade das CN e seus gestores conhecerem e monitorarem o mercado de atuação, também ficou evidente a inexistência de uma estrutura, aos moldes da IC, que suporte os processos de busca, análise e disseminação de informações necessárias à tomada de decisões estratégicas eficazes. Por outro lado, foi unânime a aceitação e a aprovação dos conceitos referentes à IC e da possibilidade de implantação de um processo dessa natureza nas CN pesquisadas.

Dessa forma, o estudo sugere a adoção de uma estrutura de IC, aqui denominado de Núcleo de Inteligência Competitiva para Centrais de Negócios (NICCN). Ele estaria localizado, em termos de estrutura organizacional, entre a Diretoria da CN e as diversas Comissões que existem em cada CN, se constituindo em um elo de comunicação entre estas duas dimensões (FIG.3). O círculo maior envolvendo as três dimensões (Diretoria, NICCN e Comissões) sugere uma estrutura não enrijecida, mas sim integrada e sistêmica.

Figura 3 - Estrutura Organizacional da CN com a inclusão do NICCN.

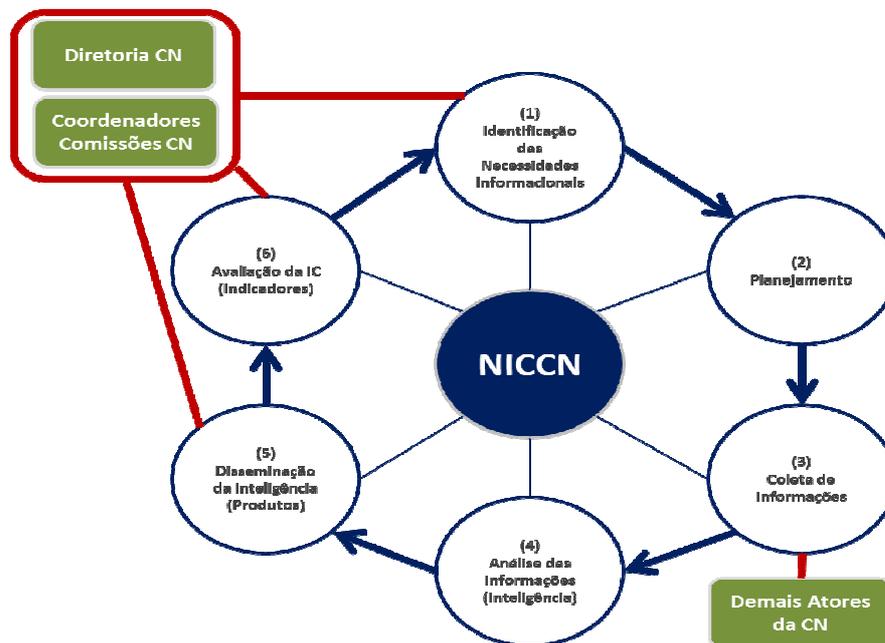


Fonte: Elaborado pelos autores.

Os membros do NICCN poderiam ser escolhidos dentre os funcionários das empresas sócias da CN, ou especialistas contratados como terceiros para a execução das atividades. Qualquer que seja o critério escolhido, a etapa de estruturação e implantação do NICCN deve ser de responsabilidade de especialistas e/ou empresas especializadas em IC, atuantes no mercado, dados que o conhecimento sobre IC, verificado através das análises realizadas neste estudo, é quase inexistente nas CN. O apoio externo especializado, num primeiro momento de implantação da IC nas CN, seria de fundamental importância para o sucesso do projeto.

A FIG.4 apresenta o NICCN de forma detalhada, com base nas fases sugeridas pelo Ciclo de IC, e a participação dos membros do próprio núcleo e dos diversos atores da CN.

Figura 4: NICCN – Núcleo de IC para CN.



Fonte: Elaborado pelos autores.

A Diretoria, o NICCN e os coordenadores das Comissões da CN seriam os responsáveis pela identificação das necessidades informacionais da CN - a Diretoria por ser eleita para definir, implementar e coordenar as decisões estratégicas da CN, o NICCN por ser a estrutura adequada para coordenar essas e as demais etapas da atividade de IC para a CN, e os coordenadores das Comissões por deterem o conhecimento sobre as necessidades mais específicas de cada área que coordenam. Ao final dessa etapa, seriam definidos os 'Tópicos-Chave de Inteligência', ou KIT (*Key Intelligence Topics*) e as Questões-Chave de Inteligência, ou KIQ (*Key Intelligence Questions*), conforme Herring (1999; 2005).

A etapa de Planejamento e Direcionamento seria de responsabilidade exclusiva do NICCN, com a definição e organização do processo de IC a ser executado (previsão de atividades, definição das fontes de informação necessárias, métodos analíticos, equipe envolvida, prazos para entrega dos Produtos de IC, e recursos necessários para sua execução). A terceira etapa, de Coleta de Informações, seria realizada pelo NICCN em conjunto com os diversos atores envolvidos no negócio da CN (demais associados). Em conjunto, seriam realizadas a busca, adequação e processamento das informações úteis à resolução dos KIT e KIQ anteriormente definidos. Como a definição e o acesso às fontes de informação consideradas mais relevantes e confiáveis são fundamentais nessa etapa, a participação de atores externos ao NICCN é importante no acesso a determinadas fontes.

A Análise das Informações coletadas, 4ª etapa do processo de IC, estaria a cargo do NICCN. A experiência do(s) profissional(is) do NICCN no processo de IC e/ou no assunto pesquisado é critério fundamental para garantia da qualidade da análise a ser feita. A 5ª etapa corresponde à Disseminação da Inteligência, tangibilizada na entrega dos Produtos de IC. O NICCN deve ser o responsável em disseminar tais produtos, levando suas conclusões para os tomadores de decisão (Diretoria e Coordenadores das Comissões). A 6ª e última etapa corresponde à Avaliação da IC, principalmente no tocante à percepção dos resultados práticos da IC nos processos de tomada de decisão da CN.

Importante enfatizar que, para o sucesso de um projeto de estruturação e implantação de um NICCN, é crucial a sensibilização da alta direção da CN em relação à importância e às vantagens da IC para a entidade. Recomenda-se o uso de um especialista e/ou empresa especializada em IC para apresentação dos conceitos e das metodologias de IC, como a idéia do NICCN, bem como os resultados possíveis, para tais dirigentes.

Como limitações deste trabalho, tem-se o número de CN pesquisadas. Apesar da quantidade não ter comprometido o resultado, um número maior de CN poderia enriquecer a análise realizada sobre este modelo de negócios empresarial com outros pontos de vista, percepções e opiniões sobre o conteúdo apresentado. O fato deste estudo ter sido realizado em apenas uma única região do Estado de Minas Gérias também é um limitador, e nesse sentido, recomenda-se a ampliação deste estudo para outras regiões do Estado, e mesmo para outros estados brasileiros. Recomenda-se também a realização de pesquisas sobre o tema da IC em cooperativas, arranjos produtivos locais e outros modelos de empreendimento coletivo, visto que há uma clara tendência, inclusive no Brasil, de crescimento do associativismo, o que acaba gerando a necessidade de um maior profissionalismo na gestão deste tipo de negócio.

Além dos benefícios já expostos da adoção da IC pelas CN, pode-se também afirmar que as conclusões deste estudo são importantes para a academia, pois a literatura sobre a adoção de modelos de IC voltados a empreendimentos coletivos ainda é muito restrita e incipiente. Justifica-se também a escolha de se trabalhar com o universo das pequenas empresas por este segmento ser relevante para a sociedade e a economia do Brasil, e pelo fato das CN serem, normalmente, constituídas por empresas de pequeno porte.

REFERÊNCIAS

AMARAL, R.M., GARCIA, L.G., ALLIPRANDINI, D.H. Mapeamento e gestão de competências em inteligência competitiva. **DataGramZero - Revista de Ciência da Informação**, Rio de Janeiro, v.9, n.6, dez., 2008.

AMARAL, R.M. **Análise dos Perfis de Atuação Profissional e de Competências Relativas à Inteligência Competitiva**. São Carlos-SP: Universidade Federal de São Carlos – Centro de Ciências Exatas e de Tecnologia – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, 2010.

AMATO NETO, J. **Redes de cooperação produtiva e clusters regionais**. São Paulo: Atlas, 2008.

CANONGIA, C.; LAMB, C.; CARVALHO, C.S.de P.; VALDENIS, S. S. Convergência da IC com construção de visão de futuro: proposta metodológica de sistema de informação estratégica (SIE). **DataGramaZero – Revista de Ciência da Informação**, Rio de Janeiro, v.2, n.3, jun./2001.

CAREGNATO, R.C.A.; MUTTI, R. **Pesquisa Qualitativa: Análise de Discurso versus Análise de Conteúdo**. Rio Grande do Sul: Universidade Federal do Rio Grande do Sul – FAGED, 2004.

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

FRANCO, M.; BARBEIRA, M. As Alianças como Estratégia e Inteligência Competitiva na Partilha de Conhecimento Organizacional. In: INTERNATIONAL ACADEMY OF BUSINESS DISCIPLINES – EUROPEAN ACADEMY OF MANAGEMENT AND BUSINESS ECONOMICS, BUILDING BRIDGES IN A GLOBAL, Salamanca, Spain, 18-20 June, 2008.

GIL, A.C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.

GOMES, E.; BRAGA, F. **Inteligência Competitiva: como transformar informação em um negócio lucrativo**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

HERRING, J.P. Create an Intelligence Program for current and future business needs. **Competitive Intelligence Magazine**, v. 8, n.5, p.20-27, Sep-Oct., 2005.

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

LAGEMANN, L. **Fatores que influenciam a performance de redes de pequenas e médias empresas**. 2004. Dissertação (Mestrado em Administração) - Escola de Administração. Porto Alegre: Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2004.

LEITÃO, D.M. A informação como insumo estratégico. **Ciência da Informação**, Brasília, v.2, n.22, mai./ago., 1993.

MAFRA PEREIRA, F.C. **Fundamentos Metodológicos da Pesquisa de Marketing**. 2000. 68fls. Monografia (Especialização em Gestão Estratégica de Marketing) – Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração. Belo Horizonte: Universidade Federal de Minas Gerais, 2000.

_____.; BARBOSA, R.R. A decisão estratégica por executivos de micro e pequenas empresas e a cadeia alimentar informacional como modelo integrativo de fontes de informação. In: ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO, 10., João Pessoa, 2009. **Anais...** João Pessoa: UFPB, p.1113-1131, 2009.

_____.; CARVALHO, R.B. Estruturação e Implantação da Inteligência Competitiva em Arranjos Produtivos Locais: Relato sobre o Projeto do Bureau de Inteligência do APL de Software de Belo Horizonte. In: ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIAS, 7., Brasília, 2015. **Anais...** Brasília: ANPAD, 2015.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada**. 3ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MORAES, R. Análise de conteúdo. **Revista Educação**, Porto Alegre, v. 22, n. 37, p. 7-32, 1999.

MORESI, E. **Metodologia da Pesquisa**. Brasília: Pró-Reitoria de Pós Graduação, Universidade Católica de Brasília, 2003.

OLIVEIRA, P.H.; GONÇALVES, C.A.; PAULA, E.A.M. Diretrizes para a Condução de uma Atividade de Inteligência Competitiva: uma Análise Preliminar. São Paulo: **Revista Inteligência Competitiva**, v.1, n.3, p.257-272, out./dez., 2011.

OLIVEIRA, P.H. **Eficiência em IC no contexto das organizações brasileiras: uma abordagem pela VBR e DEA**. 2013. Tese (Doutorado em Administração) - CEPEAD / UFMG. Belo Horizonte: Universidade Federal de Minas Gerais, 2013.

PAUL, N.; ANAZCO, J.K.; DUMKE, E. **Central de negócios – um caminho para a sustentabilidade de seus negócios**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

POUSA, R. Os Ciclos de Vida das Centrais de Negócios: um estudo no setor supermercadista no Estado de São Paulo. In: SIMPEP, 13., Bauru, 2006. **Anais...**, 2006.

SAMARA, B.S.; BARROS, J.C. **Pesquisa de Marketing – Conceitos e Metodologia**. 3ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

SEBRAE, Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Central de Negócios - Série Empreendimentos Coletivos**. Brasília, 2009.

_____. **Mapeamento das Centrais e Redes de Negócios 2011**. Brasília, 2012.

SILVA, A.P. IC nas Empresas Brasileiras. **Revista Exame**, 2013. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/>> Acesso em: 25/04/2014.

SILVA, P.N.; MUYLDER, C.F. Inteligência Competitiva e Cooperação dos Atores do Arranjo Produtivo Local de Software da Região Metropolitana de Belo Horizonte. **Perspectivas em Ciência da Informação**, v.20, n.2, p.134-157, abr./jun. 2015.

STAREC, C. **Gestão da Informação, Inovação e Inteligência Competitiva: como transformar a informação em vantagem competitiva nas organizações**. São Paulo: Saraiva. 2012.

TEIXEIRA, D.R. As Faces da Inteligência Competitiva: como direcionar a sua organização e definir o perfil profissional. **Paper Inteligência**, abril/2007. Disponível em http://www.leansixsigma.com.br/ACERVO/ACERVO_3115631.PDF. Acesso em 31/07/2015.

VENTURA, M.M. O Estudo de Caso como Modalidade de Pesquisa. **Revista SOCERJ**, Rio de Janeiro, p. 383-386, 2007.

WILLIAM, R. **O Ciclo de Inteligência Competitiva**. 2012. Disponível em: <<http://rogerwilliam.wordpress.com/2012/01/09/o-ciclo-da-inteligencia-competitiva/>> Acesso em: 25/03/2014.