

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
ESCOLA DE CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO

MARINA GABRIELA DO AMARAL SANTOS

**INTELIGÊNCIA COMPETITIVA EM UMA INDÚSTRIA ALIMENTÍCIA:
PRÁTICAS ADOTADAS E PROPOSTA DE ESTRUTURAÇÃO DA IC EM UMA
EMPRESA DO SEGMENTO DE HORTIFRUTIGRANJEIROS EM MINAS GERAIS**

BELO HORIZONTE

2014

MARINA GABRIELA DO AMARAL SANTOS

**INTELIGÊNCIA COMPETITIVA EM UMA INDÚSTRIA ALIMENTÍCIA:
PRÁTICAS ADOTADAS E PROPOSTA DE ESTRUTURAÇÃO DA IC EM UMA
EMPRESA DO SEGMENTO DE HORTIFRUTIGRANJEIROS EM MINAS GERAIS**

Monografia apresentada ao programa de Especialização do Núcleo de Informação Tecnológica e Gerencial – NITEG, no curso Gestão Estratégica da Informação da Escola de Ciência da Informação, da Universidade Federal de Minas Gerais, como requisito para a obtenção do certificado de Especialista em Gestão Estratégica da Informação.

Linha de Pesquisa: Inteligência Competitiva

Orientador: Prof. Dr. Frederico Cesar Mafra Pereira

BELO HORIZONTE

2014



Universidade Federal de Minas Gerais
Escola de Ciência da Informação
Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação

Trabalho de Conclusão de Curso de Especialização Gestão Estratégica da Informação intitulado *Inteligência Competitiva em uma indústria alimentícia: práticas adotadas e proposta de estruturação da IC em uma empresa do segmento de hortifrutigranjeiros em Minas Gerais*, de autoria de Marina Gabriela do Amaral Santos, aprovada pela banca examinadora constituída pelos seguintes professores:

Prof. Dr. Frederico Cesar Mafra Pereira
Universidade Federal de Minas Gerais

Prof. Dra. Mônica Erichsen Nassif
Universidade Federal de Minas Gerais

Prof. Dra. Marta Araújo Tavares Ferreira
Coordenador(a) do Núcleo de Informação Tecnológica e Gerencial – NITEG ECI/UFMG

Data de aprovação:
Belo Horizonte, 06 de junho de 2014

RESUMO

As organizações necessitam cada vez mais monitorar o ambiente externo à organização para a manutenção da sua competitividade no mercado. Com a globalização dos mercados e a facilidade de acesso dos clientes a organizações de todo o mundo, é exigido monitoramento contínuo de novidades de mercado, concorrentes, tecnologias, etc. Para conhecer o ambiente externo e identificar as informações úteis à organização, temos um processo que recebe o nome de Inteligência Competitiva. A Inteligência Competitiva é composta por um conjunto de atividades de monitoramento do ambiente e visa a manutenção da competitividade empresarial. Este estudo, desenvolvido em forma de estudo de caso, teve como objetivo principal compreender os processos e fluxo da informação e realizar uma proposta de Inteligência Competitiva a uma indústria de médio porte do setor de Processamento Mínimo de Frutas e Hortaliças no estado de Minas Gerais.

Palavras-chave: Inteligência Competitiva, Processamento Mínimo de Frutas e Hortaliças, Proposta de Inteligência.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Ciclo de Inteligência	24
Figura 2 - O Ambiente Externo à Organização	30

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Associação de Informações com os KIT/KIQ.....	25
Tabela 2 - KIT Monitoramento de Fornecedores	44
Tabela 3 - KIT Monitoramento de Concorrentes	45
Tabela 4 - KIT Monitoramento de Oportunidades de Mercado – Produtos.....	45
Tabela 5 - Produtos de Inteligência Sugeridos	47
Tabela 6 - Formas de Disseminação da Informação Sugeridas.....	48

SUMÁRIO

1 Introdução	19
1.1 <i>O Problema e sua Importância</i>	19
1.2 <i>Objetivos</i>	20
1.3 <i>Estrutura do Trabalho</i>	21
2 Referencial Teórico.....	22
2.1 <i>Inteligência Competitiva</i>	22
2.1.1 <i>Ciclo de Inteligência</i>	23
2.1.2 <i>Produtos de Inteligência</i>	26
2.2 <i>O Ambiente de Negócios.....</i>	28
2.2.1 <i>A Empresa e o Ambiente Externo.....</i>	29
2.2.2 <i>A IC no acompanhamento do Ambiente Externo</i>	30
2.3 <i>A Indústria de Processamento Mínimo de Frutas e Hortaliças</i>	31
2.3.1 <i>A Representação das Indústrias de PMP no Brasil.....</i>	32
2.3.2 <i>Inteligência Competitiva nas Indústrias de PMP</i>	33
3 Procedimentos Metodológicos	35
3.3 <i>Estudo de Caso.....</i>	36
3.6 <i>Análise de Dados Qualitativa.....</i>	37
3.6 <i>Entrevista Individual em Profundidade com Roteiro Semi-Estruturado</i>	38
4 Apresentação e Análise dos Resultados	40
5 Considerações Finais	44
5.1 <i>Identificação das Necessidades de Inteligência</i>	44
5.2 <i>Identificação das Fontes de Informação</i>	45
5.3 <i>Coleta e Armazenamento de Informações.....</i>	46
5.4 <i>Análise de Informações.....</i>	46
5.5 <i>Disseminação</i>	47
5.6 <i>Avaliação</i>	48
5.7 <i>Limitações e Trabalhos Futuros</i>	49

Referências50

APÊNDICE A – Roteiro de Entrevista.....53

1 Introdução

1.1 O Problema e sua Importância

A Gestão Empresarial pode ser definida de acordo com Nunes (2006), como sendo “um conjunto de tarefas que procura garantir o interesse eficaz de todos os recursos disponibilizados pela organização, a fim de serem atingidos os objetivos pré-determinados pela mesma”. Ainda de acordo com o mesmo autor:

“Cabe à gestão a otimização do funcionamento das organizações através da tomada de decisões racionais e fundamentadas na recolha e tratamento de dados e informação relevante e, por essa via, contribuir para o seu desenvolvimento e para a satisfação dos interesses de todos os seus colaboradores e proprietários e para a satisfação de necessidades da sociedade em geral ou de um grupo em particular”.

(NUNES, 2006)

Segundo Climaco (2013), “o comportamento dos empresários brasileiros vem mudando na última década. Atualmente, os donos de micro e pequenas empresas buscam conhecimento para iniciar e gerenciar negócios. Quanto mais informação, mais competitiva será a empresa”. Para auxiliar no gerenciamento dessa informação e transformação desta em um fator competitivo para a empresa, a Inteligência Competitiva é essencial.

A Inteligência Competitiva (IC) é um processo fundamental na geração de informações de valor para as empresas. Com a IC, é possível garantir uma melhor tomada de decisão, a partir da estruturação e identificação de quais são as informações mais relevantes à empresa e seu uso de forma competitiva.

O segmento de Processamento Mínimo de Frutas e Hortaliças, foco deste estudo, assim como todo o ramo alimentício é rigorosamente regulamentado e exige alto nível de informação para que seja possível agir antecipadamente a novas decisões governamentais, tecnologias, concorrência, entre outros fatores que possam afetar seu negócio.

De acordo com Vilas Boas (2002), o mercado consumidor tem clamado, já há muito tempo por produtos convenientes, que não exijam muito tempo para preparo e que durassem mais tempo até o consumo. Tal conveniência emergiu, na década de 70, na forma de embutidos e enlatados, e com a evolução das cadeias de *fast food*, levando aos consumidores alimentos processados, pobres em fibras, vitaminas e minerais e ricos em sal, gorduras e açúcar. Um reflexo desta mudança, equivocada, nos hábitos alimentares do consumidor ficou

aparente no aumento da incidência da obesidade e de doenças cardiovasculares, dentre outros males.

Atualmente, o consumidor já tem acesso a alimentos ao mesmo tempo convenientes e saudáveis. O processamento mínimo agrega aos frutos, produtos saudáveis por natureza o valor da conveniência. A utilização de produtos hortícolas minimamente processados no Brasil é recente, mas com grande potencial de crescimento, devido a economia de tempo e de trabalho que proporcionam em residências e em redes de alimentação rápida e restaurantes (Souza *et al.*, 2006). O surgimento da tecnologia deu-se basicamente pela necessidade que, sobretudo as redes de *fast food*, tinham em ter um produto pronto para o consumo, visando a montagem de seus sanduíches e a diminuição do tempo de preparo e da mão de obra para preparar esse alimento.

Devido ao alto potencial e crescimento da demanda dessas indústrias de processamento mínimo, é de extrema importância que iniciem suas atividades pensando na importância da informação e da IC, em especial pelo alto nível de regulamentação do setor alimentício. Assim, a gestão estará provida de ferramentas e metodologias para estruturar a indústria rumo a um crescimento sólido e atento a tudo que ocorre fora da organização e pode afetá-la.

1.2 Objetivos

Este trabalho possui como objetivo apresentar uma proposta de estruturação de um processo de IC para uma empresa do setor de Indústrias de Processamento Mínimo de Frutas e Hortaliças cercando informações úteis para monitoramento e por consequência, a manutenção da sua competitividade no mercado. Serão identificadas a partir da literatura quais práticas de IC são utilizadas no contexto de uma indústria alimentícia para a elaboração da proposta.

Os objetivos específicos alcançados com a realização desse trabalho são:

- Identificar em uma indústria de processamento mínimo de alimentos quais as maiores dificuldades ao identificar as informações relevantes para a organização e o seu uso na tomada de decisão;

- . Identificar e descrever o que já existe na organização estudada sobre iniciativas de IC, e propor a adaptação da estrutura atual com vistas à implantação de um processo de IC na mesma;
- . Analisar a realidade da indústria e propor a implantação de um processo de IC de acordo com os processos já existentes da organização, de forma a reduzir os impactos desta implantação.

1.3 Estrutura do Trabalho

O presente trabalho está dividido em cinco capítulos e sua estrutura é composta como se segue.

Neste capítulo foi apresentada uma introdução sobre o problema que o trabalho se propõe a resolver, bem como os objetivos principais.

No segundo capítulo são apresentadas informações sobre conceitos envolvidos na construção deste trabalho, tais como: IC e seus processos, o Ambiente de Negócios e uma introdução sobre a Indústria de Processamento Mínimo de Frutas e Hortaliças.

O terceiro capítulo descreve a metodologia utilizada para desenvolver a pesquisa, com foco na estruturação do processo de IC e apresenta o roteiro de entrevista utilizado para coleta dos dados.

No quarto capítulo, é apresentada uma análise sobre os dados coletados, bem como a proposta de IC para uma indústria do setor de Processamento Mínimo de Frutas e Hortaliças.

Por fim, no quinto capítulo serão apresentadas as considerações finais sobre o trabalho desenvolvido, as limitações encontradas, bem como sugestões de continuação deste estudo.

2 Referencial Teórico

2.1 Inteligência Competitiva

A globalização trouxe consigo a facilidade de acesso dos consumidores as empresas e os produtos de qualquer lugar do mundo. Com isso, estas enfrentam uma maior competitividade e diversos desafios de gestão e tomada de decisão para manter a competitividade e excelência de seus negócios. A IC tem sido vista como um diferencial em negócios, que pode contribuir decisivamente para o sucesso de uma organização no mercado atua, abrindo oportunidades de monitoramento externo, concorrentes, mercado, entre outros, de forma efetiva para auxiliar na tomada de decisão. De acordo com Gomes & Braga (2001), a IC “é um processo sistemático e ético, ininterruptamente avaliado de identificação, coleta, tratamento, análise e disseminação da informação estratégica para a organização, viabilizando seu uso no processo decisório”.

A partir do conceito apresentado, podemos destacar trechos extremamente importantes no processo de IC. São eles:

- Sistemático e ético: O processo de IC não visa responder questões pontuais, mas sim abranger todo o contexto do negócio. Este processo ocorre desde a captura até análise de informações coletadas a partir de ações éticas.
- Ininterruptamente avaliado: A IC é realizada de forma cíclica e avaliada constantemente. Assim é possível confirmar a eficácia da estratégia construída.

Dentre os benefícios da IC, podemos destacar:

- Não ser surpreendido por ações de concorrentes ou outros atores do sistema;
- Identificar novos concorrentes, bem como parceiros potenciais;
- Ampliar a rede de contatos por meio de uma maior articulação com especialistas externos;
- Identificar sinais fracos antes que eles possam afetar a empresa;

De forma geral, a IC é o resultado da análise das informações e conhecimentos coletados que dará base a tomada de decisão e competitividade empresarial.

2.1.1 Ciclo de Inteligência

Para que o processo de Inteligência seja bem sucedido, é necessário que a organização esteja envolvida e flexível para adaptação às mudanças necessárias. Etapas fundamentais na implantação de IC podem ser destacadas: preparação da empresa e cultura organizacional, sensibilização dos colaboradores, estruturação da área, definição cuidadosa e treinamento da equipe de IC, entre outras. Com o envolvimento da organização no processo de Inteligência, as informações estratégicas são coletadas mais facilmente de modo informal a partir dos colaboradores e garante um bom andamento do processo.

Com as etapas iniciais realizadas, é necessário definir os objetivos e a missão da Inteligência Competitiva na organização. De uma forma geral, o processo de inteligência tem suas atividades guiadas pelo Ciclo de Inteligência. O Ciclo de Inteligência 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)

Este ciclo, definido em seis processos básicos como mostra a Figura 1, visa à manutenção de uma lógica capaz de buscar respostas no ambiente externo para problemas da organização.

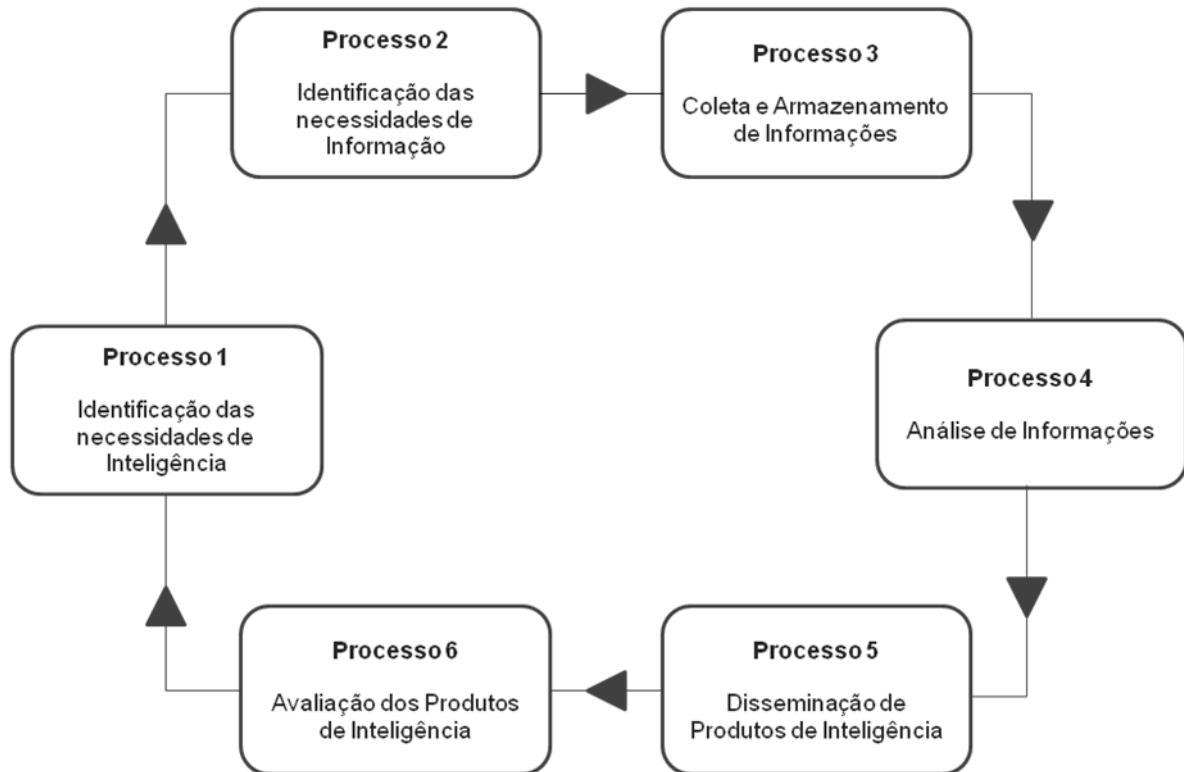


Figura 1 - Ciclo de Inteligência

Fonte: Elaborado pelo autor com base em GOMES *et al.*

O primeiro passo da Inteligência Competitiva representado pelo Processo 1 é definir com precisão e riqueza de detalhes o negócio da organização e identificar quais são as necessidades de Inteligência dos tomadores de decisão para este contexto. A forma mais comum e eficaz de identificação das necessidades é a partir de entrevistas com os tomadores de decisão. No entanto, em alguns casos, os tomadores de decisão não conseguem definir com clareza quais suas reais necessidades de Inteligência, sendo necessário maior número de entrevistas com os colaboradores ao redor, observação da rotina organizacional e análise do setor para identificar as informações que mais podem afetar o negócio. As necessidades de inteligência identificadas, irão gerar os denominados Tópicos-Chave de Inteligência – KIT (Key Intelligence Topics) e as Questões-Chave de Inteligência – KIQ (Key Intelligence Questions), que serão monitorados constantemente. Cada um desses grupos de KIT e KIQ deverá estar associado a uma área de monitoramento externo da empresa, denominada vigilância, tal como social, tecnológica, clientes, concorrentes, etc.

A partir dos tópicos e questões identificados no primeiro processo, é necessário pontuar quais as informações mais relevantes e úteis para monitoramento e auxílio na resposta

dos KIQ no Processo 2. As informações devem ser classificadas de acordo com seu KIT/KIQ correspondente como mostra o exemplo na Tabela 1.

Tabela 1 - Associação de Informações com os KIT/KIQ

Área de Monitoria: Concorrência			
KIT	KIQ	Informação	Periodicidade
Perfil da Concorrência	Quais são os concorrentes?	Nome dos principais concorrentes.	Mensal
	Existem novos entrantes?	Nomes das novas empresas.	Mensal
	Qual o <i>market share</i> dos concorrentes?	Fatia de mercado que possuem.	Mensal

Fonte: GOMES *et al.*

Inicialmente as informações internas serão identificadas juntamente com os colaboradores-chave da organização. Estes colaboradores devem ser monitorados continuamente para a obtenção de informações essenciais no processo de IC. No entanto, os colaboradores podem apresentar certa resistência ao revelar informações por identificar nesse processo uma ameaça ao seu trabalho e esta dificuldade deve ser contornada pela equipe. Posteriormente, são identificadas as fontes de informação externas construindo um mapa de fontes de informação indicando todas as informações necessárias classificadas por tipo de fonte (primária ou secundária), níveis de confiabilidade e responsáveis pela coleta.

Identificadas as informações necessárias e as respectivas fontes, no Processo 3 estas serão monitoradas e coletadas para compor a chamada Inteligência Bruta. Em suma, este processo visa mapear o plano de coleta de informações internas e externas que irão alimentar a IC, tais como: sites de instituições governamentais que regulamentem o setor, instituições de apoio às empresas, fontes humanas (informação informal), fornecedores, entre outras.

No Processo 4 é realizada a análise das informações. A análise é essencial para definir o nível de relevância das informações coletadas para os objetivos definidos no Processo 1 e qual a relação entre diversas informações que podem afetar o negócio. Após esta análise, as informações ganham valor e as conclusões das análises criam alternativas para a tomada de decisão.

As análises feitas no processo anterior são disseminadas no Processo 5. Este processo é responsável por identificar quais as melhores formas de disseminação da

informação no contexto trabalhado e produzi-las para os tomadores de decisão. As formas de disseminação devem ser especialmente verificadas para garantir que os tomadores de decisão consigam captar todas as informações pertinentes ao seu negócio. Como forma de disseminação das análises feitas, podemos destacar os seguintes produtos de informação:

- Sumários executivos: análises e considerações sobre as implicações para o negócio, gerados principalmente a partir de fontes secundárias, apresentado de forma sucinta, indicando os diversos caminhos que podem ser seguidos pelo tomador de decisão.
- Alertas: análises rápidas e breves sobre uma questão atual e relevante para o setor;
- Relatórios analíticos: análises profundas de um tópico. Exemplo: tecnologia, novos produtos, etc.
- Projeções estratégicas: projeções analíticas de tendências-chaves. Exemplo: mercado emergente.
- Análises de situação: avaliação snapshot (instantânea) de desenvolvimentos externos com potencial ou implicações. Exemplo: surgimento de uma nova tecnologia, nova regulamentação, etc.

No Processo 6 é necessário avaliar a eficiência do processo desenhado para a produção de inteligência e avaliar o quanto o cliente dos produtos da IC foram atendidos pelas análises entregues.

Como pôde ser observado na Figura 1, todos estes processos formam um ciclo de constante avaliação e redesenho das necessidades de inteligência para garantir a constante relevância da equipe de inteligência da empresa.

2.1.2 Produtos de Inteligência

Os produtos de Inteligência são classificados em 10 diferentes tipos de acordo com Dugal (1998) em função do tempo de vida útil, do público a quem se destina, processos envolvidos, fontes utilizadas na obtenção de informações, nas formas de disseminação e custo. Dentre eles, são destacados 5 tipos relevantes ao nosso estudo. São eles:

- **Inteligência Corrente:** é o fornecimento das primeiras notícias sobre um evento, coletas a partir de fontes que rapidamente disponibilizam informações (como as jornalísticas) e disseminadas diretamente para o usuário, com pouca ou nenhuma análise da informação transmitida. A disseminação pode ser através de resumos diários, intranet ou mesmo oralmente.
- **Inteligência para Negócios:** é o resultado de incansáveis análises realizadas no trabalho diário dos analistas. Este produto, em geral, é bem embasado e documentado. Os produtos resultantes são perfis de concorrentes e estudos de segmentos de mercado. Sua desvantagem é na maioria das vezes ser muito genérico.
- **Inteligência Tecnológica:** visa basicamente monitorar novas tecnologias lançadas, patentes, trabalhos desenvolvidos em universidades e laboratórios. Este produto tem por objetivo a antecipação de tendências e o entendimento de tecnologias.
- **Inteligência de Alerta:** com o objetivo principal de identificar antecipadamente oportunidades e ameaças, este produto é essencial em uma organização com ambiente extremamente competitivo e/ou regulamentado. É de extrema importância que os analistas saibam interpretar os sinais e passem toda a informação da melhor forma para que os tomadores de decisão consigam compreender a criticidade do alerta para se preparar adequadamente para uma reação.
- **Inteligência de Estimativas:** visa fornecer cenários de possibilidades e geralmente se baseia na análise quantitativa de dados e no ponto de vista qualitativo do analista. O produto final são os cenários gerados a partir do entendimento e exploração das hipóteses de base, que podem ser usados na tomada de decisão, tomando-se sempre o cuidado de que são estimativas que podem se mostrar erradas com o passar do tempo.
- **Inteligência de Trabalho em Grupo:** muitas vezes nas organizações têm-se grupos trabalhando em projetos que requerem a participação de um especialista em IC, que irá trabalhar com parte integrante do grupo, o que lhe permite ter

um conhecimento mais profundo das necessidades do grupo, resultando num trabalho mais performante.

- **Inteligência Direcionada:** visa responder a questões muito particulares do negócio. Estas questões normalmente precisam de respostas específicas e precisas, o que requer grande dedicação dos analistas. Este produto é realizado esporadicamente, sob demanda e muitas vezes acompanha um evento mencionado em outro produto de Inteligência.
- **Inteligência de Crise:** atividade que auxilia os tomadores de decisão a aliviar ou anular os impactos de uma crise organizacional. Esta demanda não é realizada durante os processos normais de inteligência e pode ser extinto logo ao fim da crise.
- **Inteligência Internacional:** é um produto que enfoca principalmente governos, mercados e concorrentes estrangeiros e, frequentemente são utilizadas ferramentas de análise de risco político e avaliação da atratividade industrial.
- **Contra Inteligência:** refere-se às atividades realizadas para proteger as organizações contra as atividades de IC dos concorrentes. O principal papel está em tornar a organização segura, para que as informações confidenciais não cheguem até os concorrentes. O código de ética das organizações tem um grande impacto sobre como a contra inteligência é conduzida, como por exemplo, a proibição de liberação de falsas informações para a concorrência.

2.2 O Ambiente de Negócios

As organizações operam no ambiente externo para obter as informações e os recursos indispensáveis às suas atividades e comercializar seus produtos e serviços. Para tanto, é necessário que os administradores adaptem as organizações constantemente às mudanças dos elementos de ação do ambiente externo. Ao se examinarem os elementos de ação direta e indireta, pode-se aproveitá-los, diminuí-los ou neutralizá-los, analisando-se os fatores originados no ambiente externo (HALL, 2005; STONER, 1985).

As organizações sofrem influências do ambiente e também o influenciam, sendo, portanto, sujeito e objeto do ambiente, o que as obriga a mudar constantemente. As

influências podem ser divididas em elementos de ação direta e elementos de ação indireta. Entende-se por elemento de ação direta os fatores externos imediatos da organização e que contribuem diretamente para a consecução dos seus objetivos. Podem ser destacados como tais elementos clientes, fornecedores, concorrentes e grupos regulamentadores. Por sua vez, os elementos de ação indireta são os fatores que não influenciam diretamente o êxito das atividades da organização, contudo podem influenciar as decisões tomadas por seus administradores de forma indireta e abstrata. Os elementos de ação indireta podem ser relacionados em tecnológicos, legais, políticos, econômicos, demográficos, culturais, sociais, ecológicos e globais.

O ambiente de negócios de uma organização passa a se caracterizar por significativas mudanças, que ocorrem no campo social, econômico, político e tecnológico. Para que a organização possa sobreviver, diante das adversidades que se apresentam, é preciso que ela conheça o ambiente interno/externo e atue com eficácia. Nesta pesquisa vamos focar especialmente no ambiente externo à organização, aplicando os conceitos da IC.

2.2.1 A Empresa e o Ambiente Externo

Segundo Chiavenato (2000) o ambiente externo pode ser definido como “um conjunto amplo e complexo de condições e fatores externos que envolvem e influenciam difusamente todas as empresas”.

As organizações aprendem e desenvolvem de diferentes formas. Isso se dá através de suas interações com o ambiente e suas escolhas de como se relacionar com ele. Este processo, conhecido como a visão das organizações como sistemas abertos compõe-se de diferentes partes inter-relacionadas, as quais operam na busca de objetivos comuns, que é o sucesso da organização. Uma vez que muitas organizações são grandes e complexas, também o ambiente no qual se inserem torna-se altamente diferenciado e diversificado. A maneira pela qual a organização se adapta a esse ambiente externo que se torna o diferencial competitivo para a manutenção do seu sucesso.

A análise do ambiente externo possibilita descobrir oportunidades e ameaças ao negócio. Devem ser destacados para análise pontos especiais que impactam o negócio, tais como economia, órgãos regulamentadores, tecnologias e concorrência. Estes pontos devem ser monitorados e analisados com cuidado para evitar surpresas e impactos para a organização.

Na Figura 2 pode ser observada a relação entre a organização e os elementos de ação direta e indireta. As organizações são influenciadas de forma positiva ou negativa em relação a cada elemento, o que facilita ou dificulta seus negócios. A organização pode desenvolver sua IC através do conjunto de informações levantadas para abranger e calcular melhor seus objetivos e estratégias, identificando premissas e competências dos concorrentes.

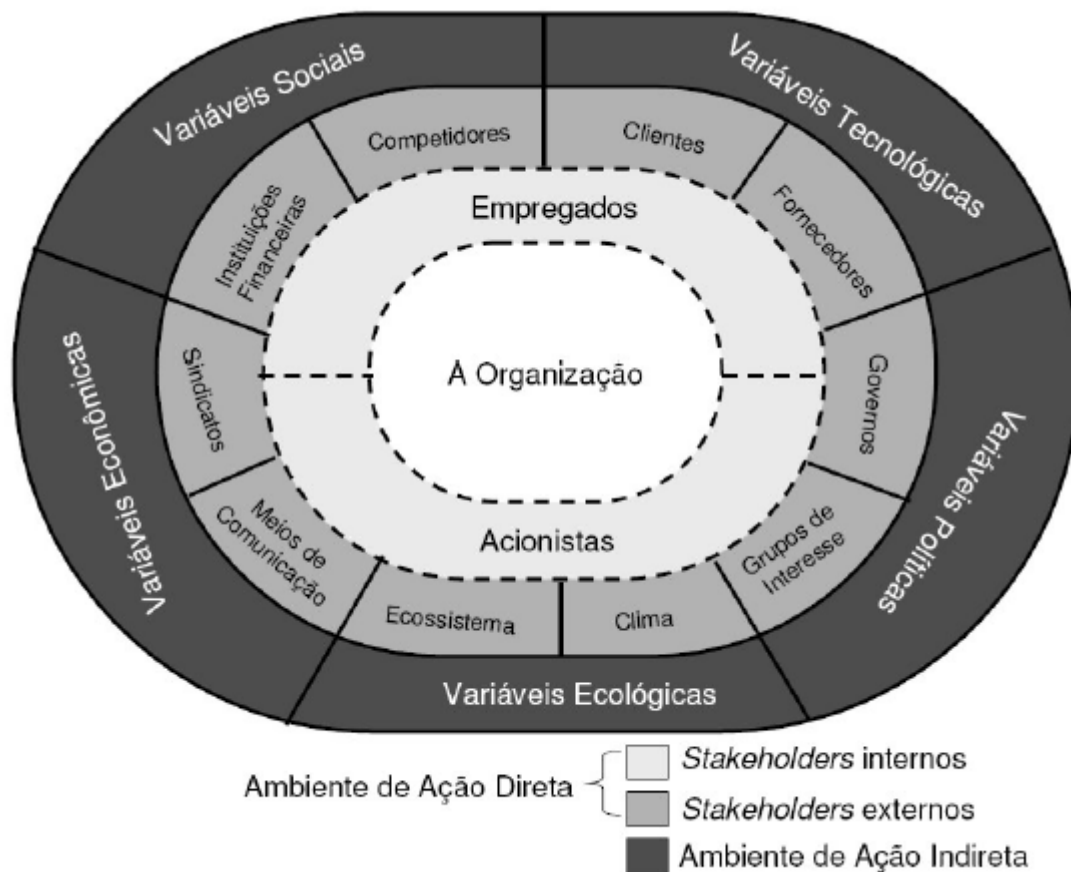


Figura 2 - O Ambiente Externo à Organização

Fonte: Adaptado de COSTA (2007)

2.2.2 A IC no acompanhamento do Ambiente Externo

A Inteligência Competitiva busca auxiliar a organização na tomada de decisão a partir da análise de informações coletadas. Do ponto de vista da prática gerencial, são inúmeros os desafios encontrados pelos profissionais para se informarem a respeito do que acontece no entorno de suas empresas. Por um lado, é difícil selecionar, dentre a crescente multiplicidade de fontes de informação existentes, aquelas que contêm, de fato, o que se necessita. Por outro lado, a farta disponibilidade de informações não assegura, em si, que elas sejam efetivamente valiosas para seus usuários. De fato, antes de se transformarem em base

sólida para o processo decisório, essas informações precisam ser analisadas e discutidas pela cúpula decisória das organizações (BARBOSA, 1997).

É nesse momento que a IC vem agregar 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.

2.3 A Indústria de Processamento Mínimo de Frutas e Hortaliças

De acordo com o IBGE (2001), o tamanho das famílias brasileiras, que na década de 80 foi de 4,5 pessoas em média, chegou ao fim dos anos 90 com apenas 3,4 pessoas. A família tradicional, composta pelo casal com filhos, caiu de quase 60%, em 1992, para 55%, em 1999, ao mesmo tempo em que aumentou a proporção de outros tipos de composição familiar: de mulheres sem cônjuge e com filhos (de 15,1% para 17,1%) e de casal sem filhos (de 12,9% para 13,6%). Cresce também o número de pessoas vivendo só, representando 8,6% em todo o País.

A redução do tamanho da família pode ser explicada, sobretudo, pela acentuada queda na taxa de fecundidade nas últimas três décadas, taxa de 5,8 filhos em 1970, que caiu para 2,3 filhos em 1999. Fatores como a mudança de valores culturais do brasileiro e o ingresso maciço de mulheres no mercado de trabalho também influenciaram a redução da família ao núcleo conjugal com filhos.

E ainda, o declínio da fecundidade foi maior entre as mulheres com nível elevado de instrução. Em 99, as mulheres com nível de instrução mais baixo (menos de 4 anos de estudo) tinham em média 3, 1 filhos, enquanto as mulheres com 8 anos e mais de estudos tinham em média 1,6 filhos.

A renda aparece como determinante do tamanho das famílias, sendo o número de filhos e de pessoas inversamente proporcional à renda familiar. Em 99, uma família com renda per capita até 1/4 do salário mínimo tinha, em média, 5 pessoas enquanto uma família com renda per capita de mais de 5 salários mínimos tinha, em média, 2,7 pessoas.

Diante da diminuição no tamanho das famílias, do aumento na renda e proporcionalmente a falta de tempo, mas também preocupação com uma boa alimentação surge um novo e promissor setor: o de frutas e hortaliças minimamente processadas.

O processamento mínimo de frutas e hortaliças, de acordo com o SEBRAE, é a manipulação dos vegetais com o propósito de alterar a sua apresentação para consumo, ocasionando alterações físicas e fisiológicas que afetam a viabilidade e a qualidade do produto. Dentre as principais alterações pode-se destacar vegetais descascados, picados, torneados e ralados, dentre outros processos, mas mantendo o vegetal no estado fresco e metabolicamente ativo.

No Brasil, desde o início das pesquisas com frutas e hortaliças minimamente processadas, na década de 90, houve avanço expressivo no domínio dos diferentes processos associados a esse segmento da agroindústria. O aumento na exportação, a preocupação do consumidor com a qualidade do produto, o beneficiamento de frutas e hortaliças passa por diversas mudanças nos últimos anos. Isso influencia na qualificação cada vez maior dos processos de beneficiamento e classificação dos produtos vendidos “in natura”.

Os Produtos Minimamente Processados (PMP) podem ser obtidos a partir de quaisquer frutas, hortaliças, raízes e tubérculos ou combinações destas, in natura, originárias da agricultura convencional, orgânica, ou hidropônica. Estes produtos são considerados “quase frescos”, enquanto os produtos in natura são “frescos”. Pode-se citar ainda os produtos conservados por desidratação ou pelo calor que são denominados “modificados”. Estes produtos, por sua praticidade e qualidade, têm uma demanda cada vez maior.

2.3.1 A Representação das Indústrias de PMP no Brasil

De acordo com o SEBRAE (B), no Brasil, o início da atividade de processamento mínimo de frutas e hortaliças ocorreu com a chegada das redes de *fast food* ao país, no final da década de 70. A alface, dada a sua importância nos cardápios nesses tipos de restaurantes, foi a hortaliça mais comercializada, seguida por cebola e cenoura. Todavia, a partir de meados dos anos 90, iniciou-se no Brasil, de forma consistente e sistematizada, a pesquisa e o desenvolvimento de tecnologia de processamento mínimo de frutas e hortaliças, o que possibilitou que muitos empresários pudessem atuar no setor de forma mais organizada, sustentável e competitiva.

No Brasil, ainda existem poucas indústrias deste setor, mas que abastecem toda a demanda destes produtos visto que o consumo de frutas e hortaliças ainda está muito abaixo do necessário em todo o mundo. De acordo com dados da Pesquisa de Orçamentos Familiares, do IBGE (2002-2003), o brasileiro consome apenas 24,5 quilos de frutas e 29,0 quilos de hortaliças por ano, o que resulta em uma média de 146,5 gramas por dia, sendo que o recomendado seria, no mínimo, 400 gramas/dia desses alimentos – exceto batatas e outros tubérculos.

Não foi localizado no momento desta pesquisa, nenhum estudo consolidado acerca do mapeamento e representatividade dessas indústrias no Brasil. Em pesquisas realizadas, foi possível localizar casos pontuais de indústrias em algumas cidades. A Refricon Alimentos¹ com unidades em Itapeverica da Serra (SP), Registro (SP) e Recife (PE), se dedica a fabricação de PMP tais como alface, saladas, cebola, pimentão e batata. No Rio de Janeiro, o Grupo JFC² com seu produto *Natural Salads* por meio de um processo de industrialização altamente criterioso, realiza a produção de alimentos prontos para o consumo. Por fim, em Minas Gerais, região foco deste estudo, é possível citar a Eleve Alimentos³ que possui amplo mix de frutas e hortaliças que atendem as necessidades de hospitais, hotéis, cozinhas industriais e restaurantes, além de uma linha *Gourmet* para se adaptar a necessidade do cliente de varejo.

2.3.2 Inteligência Competitiva nas Indústrias de PMP

Por se tratar de um novo segmento, não foram encontrados estudos de caso formais sobre a aplicação e/ou proposta de Inteligência Competitiva. No entanto, incentivos de Inteligência já podem ser observados. O Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento por meio da Agenda Estratégica (2010-2015), disponibiliza diretrizes em diversas questões da Cadeia Produtiva de Hortaliças, entre elas, a Inteligência Competitiva.

O Portal de Inteligência Competitiva do Agro Brasileiro⁴ oferece aos leitores cadastrados:

¹ Para mais detalhes, visite www.refriconalimentos.com.br.

² Para mais detalhes, visite www.grupojfc.com.br.

³ Para mais detalhes, visite www.elevealimentos.com.br.

⁴ Para mais detalhes, visite www.institutocna.org.br.

- Boletins, enviados quando surge algum fator impactante no setor do agronegócio.
- Relatórios Estratégicos de Inteligência que permitem que o empresário e/ou pesquisador da área rural compreenda melhor o setor do agronegócio e obtenha novas informações acerca do setor. Em cada relatório é abordado um tema diferente e atualizado, trazendo projeções, tendências e análise do agronegócio brasileiro.
- Relatórios Estratégicos de Monitoramento que levam ao leitor o que está acontecendo de mais relevante, impactante e atual no setor do agronegócio, com uma linguagem simples e dinâmica, de forma personalizada.
- Estudos atualizados sobre o agronegócio que permitem informar sobre as pesquisas realizadas na agropecuária brasileira e internacional.

Aproveitando as oportunidades deste mercado em franca expansão aliado aos conceitos e possibilidades trazidos pela IC, será possível entender as tendências e comportamentos da sociedade e indicar alternativas de ações competitivas em indústrias do setor.

Com base na literatura e nas iniciativas relatadas anteriormente, este trabalho irá propor um Projeto de Implantação de Inteligência Competitiva em uma indústria real referenciada neste trabalho por 'Indústria Saladas Leves', que pode ser visto com mais detalhes no Capítulo 5.

3 Procedimentos Metodológicos

Esse capítulo descreve a sequência de passos utilizada para desenvolver o projeto de Inteligência Competitiva para uma indústria do setor de Processamento Mínimo de Frutas e Hortaliças que neste projeto será denominada por “Indústria Saladas Leves”.

Inicialmente foi feito um estudo acerca do ambiente do setor de Processamento Mínimo e tendências de comportamento da sociedade que contribuíam para a vasta gama de oportunidades do setor. Identificado o setor, foi realizada uma análise da indústria que será estudada nesta pesquisa utilizando técnica descritiva com coleta de dados secundários com os tomadores de decisão de forma semi-estruturada, permitindo a coleta do maior número de informações e análise de forma qualitativa. Como resultado, tem-se uma análise do conteúdo dos dados levantados na pesquisa.

Para este estudo, serão utilizados os métodos de Estudo de Caso, análise de dados qualitativa com caráter descritivo, entrevista semi-estruturada, entre outros. Todos estes conceitos podem ser entendidos nos itens a seguir.

3.1 Pesquisa Descritiva

De acordo com Rampazzo (2002), a pesquisa descritiva pode ser entendida como a pesquisa que:

“... observa, registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos (variáveis), sem manipulá-los; estuda fatos e fenômenos do mundo físico e, especialmente, do mundo humano, sem a interferência do pesquisador. A pesquisa procura, pois, descobrir, com a precisão possível, a frequência com que um fenômeno ocorre, sua relação e conexão com outros, sua natureza e suas características. Busca conhecer as diversas situações e relações que ocorrem na vida social, política, econômica e demais aspectos do comportamento humano, tanto do indivíduo tomado isoladamente como de grupos e comunidades mais complexas.

A pesquisa descritiva se desenvolve, principalmente nas ciências humanas e sociais, abordando aqueles dados e problemas que merecem ser estudados e cujo registro não consta de documentos ou de publicações. Os dados, por ocorrerem em seu habitat natural, precisam ser coletados e registrados ordenadamente para seu estudo propriamente dito”. (RAMPAZZO, 2002)

A pesquisa descritiva ainda pode possuir várias formas, sendo elas: Estudo Exploratório, Estudo Descritivo, Pesquisa de Opinião, Pesquisa de Motivação e Estudo de Caso. Neste trabalho veremos com mais detalhes as formas: Estudo Descritivo e Estudo de Caso, que foram utilizadas na construção da pesquisa.

3.2 Estudos Descritivos

De acordo com RAMPAZZO (2002), os estudos descritivos tratam-se do estudo e da descrição das características, propriedades e relações existentes na comunidade, grupo ou realidade pesquisada. Os estudos descritivos favorecem as tarefas de formulação clara do problema e da hipótese como tentativa de solução.

Esta forma será utilizada para o entendimento claro do problema de Informação na organização estudada e a proposta de implantação de uma solução de Inteligência Competitiva para a mesma.

3.3 Estudo de Caso

De acordo Cesar (2005), “o método do Estudo de Caso enquadra-se como uma abordagem qualitativa e é frequentemente utilizado para coleta de dados na área de estudos organizacionais”. Neste trabalho, foi realizado um estudo em uma indústria do setor de Processamento Mínimo de Frutas e Hortaliças com base em entrevistas por procedimento de amostragem não probabilística por conveniência.

De acordo com Moresi (2003), a amostragem não probabilística, utilizada neste estudo, tem como característica principal não fazer uso de formas aleatórias de seleção, torna-se impossível a aplicação de formas estatísticas para cálculo. É usada quando não se conhecem o tamanho do universo e os indivíduos são selecionados através de critérios subjetivos do pesquisador.

Os tipos de amostragem definidos pelo mesmo autor são: Amostragem por acessibilidade ou por conveniência, Amostragem por tipicidade ou intencional e Amostragem por cotas. A amostragem utilizada nesta pesquisa é a Amostragem por conveniência, que pode ser entendida de acordo com Moresi (2003) como a amostragem “destituída de qualquer rigor estatístico. O pesquisador seleciona os elementos a que tem acesso, admitindo que estes possam representar um universo”. O procedimento de amostragem é ideal para este trabalho

visto que o objetivo da pesquisa são os colaboradores diretamente ligados à informação estratégica da organização.

3.4 Coleta de Dados Secundários

De acordo com Marconi e Lakanos (2003), a Coleta de Dados Secundários consiste na utilização de informações já existentes em diversas fontes como IBGE, IPEA, outras instituições e fundações governamentais de várias instâncias, relatórios internos de empresas, inclusive livros, revistas, entre outros.

As informações pertinentes ao objeto de estudo são coletadas, tabuladas e analisadas com o objetivo de produzir conhecimento a partir da conexão de dados antes dispersos nessas fontes. Neste estudo serão utilizadas informações de diversas fontes que descrevam o setor e suas características.

3.5 Análise Documental

De acordo com RAMPAZZO (2002), “a pesquisa é chamada de “documental” porque procura os documentos de fonte primária, a saber, os “dados primários” provenientes de órgãos que realizaram as observações. Esses “dados primários” podem ser encontrados em arquivos, fontes estatísticas e fontes não-escritas”. Ainda de acordo com o autor, as vantagens da pesquisa documental é que os documentos constituem uma fonte rica e estável de dados. E, como subsistem ao longo do tempo, torna-se a mais importante fonte de dados em qualquer pesquisa de natureza histórica. Os documentos analisados são importantes não por responderem a um problema, mas por permitirem uma melhor visão e análise do mesmo.

3.6 Análise de Dados Qualitativa

A pesquisa possui como foco principal a análise dos dados de forma qualitativa com caráter descritivo. A pesquisa é classificada como qualitativa, pois não há uma preocupação em projetar os resultados encontrados para as demais organizações e/ou população. A pesquisa qualitativa pode ser definida como uma pesquisa que:

“Deve ser usada quando você deseja entender detalhadamente porque um indivíduo faz determinada coisa. A pesquisa qualitativa é particularmente útil como uma ferramenta para determinar o que é importante para os clientes e porque é importante. Esse tipo de pesquisa fornece um processo a partir do qual questões-chave são

identificadas e perguntas são formuladas, descobrindo o que importa para os clientes e porquê.” (MORESI, 2003)

O número de entrevistados é pequeno e direcionado para as informações que se deseja obter. Já o conceito de pesquisa com caráter descritivo pode ser mais bem compreendido a partir da seguinte definição dada por Moresi (2003):

“A pesquisa descritiva expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno. Pode também estabelecer correlações entre variáveis e definir sua natureza. Não tem o compromisso de explicar os fenômenos que descreve, embora sirva de base para tal explicação.” (MORESI, 2003)

Com base nesta metodologia, será apresentado um estudo do comportamento atual e das tendências de comportamento da organização num todo com base em seus gestores que contribuem muito para as oportunidades de indústrias do setor. Será analisado o comportamento das famílias atuais, tendências para o número de filhos e hábitos de consumo, fatores que influenciam diretamente no estudo e que foram analisados com base em pesquisas consolidadas para identificar o mercado e suas oportunidades, sendo definidas todas as principais características deste ramo.

3.6 Entrevista Individual em Profundidade com Roteiro Semi-Estruturado

A ‘Indústria Saladas Leves’, foco deste estudo, foi analisada de acordo com entrevistas individuais com roteiro semi-estruturadas realizadas com os gestores. De acordo com Gil (1987), as entrevistas individuais “são muito utilizadas em estudos exploratórios, com o propósito de proporcionar melhor compreensão do problema, gerar hipóteses e fornecer elementos para a construção de instrumentos de coleta de dados. Mas também podem ser utilizadas para investigar um tema em profundidade, como ocorre nas pesquisas designadas como qualitativas”.

A entrevista com roteiro semi-estruturado utilizada nesta pesquisa pode ser definida de acordo Manzini (1990/1991, p. 154), como uma entrevista que está focalizada em um assunto sobre o qual confeccionamos um roteiro com perguntas principais, complementadas por outras questões inerentes às circunstâncias momentâneas à entrevista. Para o autor, esse tipo de entrevista pode fazer emergir informações de forma mais livre e as respostas não estão condicionadas a uma padronização de alternativas.

Com base neste tipo de entrevista, este trabalho visa coletar o maior número de informações possível, de forma natural. Os entrevistados neste caso, não possuem facilidade e abertura para explicar em questões fechadas como é seu dia-a-dia e o ciclo da informação na sua organização. Com a entrevista, o objetivo é identificar, em uma conversa com os entrevistados, todos os pontos-chave que darão base à pesquisa. O roteiro foi elaborado com perguntas abertas, onde o entrevistado tem a possibilidade de discorrer sobre o tema proposto. Foi seguido um conjunto de questões previamente definidas, mas a entrevista foi conduzida por meio de coleta pessoal.

O roteiro utilizado para a entrevista pode ser visto com mais detalhes no Anexo A deste trabalho.

4 Apresentação e Análise dos Resultados

Neste capítulo serão apresentados os resultados obtidos com as entrevistas feitas com o Sócio-Diretor e a Engenheira de Alimentos da ‘Indústria Saladas Leves’. Serão destacadas as divergências e/ou convergências de opiniões entre os entrevistados sobre os diversos temas abordados.

Inicialmente, foi abordado diretamente o tema Inteligência Competitiva com o intuito de validar qual a profundidade do conhecimento dos entrevistados sobre o termo. A divergência de respostas foi grande, visto que o Sócio-Diretor não possuía qualquer conhecimento a respeito. Porém, a Engenheira de Alimentos embora não conhecesse o termo propriamente dito, conhecia de forma geral as etapas envolvidas no processo de Inteligência. Assim, temos as seguintes respostas para o questionamento:

‘Não conheço a expressão’. (SÓCIO-DIRETOR)

‘Com esse termo não. Sobre as atitudes que envolvem a inteligência competitiva, no meu conceito, sim.’ (ENGENHEIRA DE ALIMENTOS)

Após o questionamento sobre o termo de Inteligência Competitiva, foi abordado se havia algum conhecimento sobre para que serve a Inteligência Competitiva. O Sócio-Diretor mais uma vez, como não possui conhecimento sobre o termo, também não define qual a importância da Inteligência Competitiva na organização. A Engenheira de Alimentos por sua vez, define que a Inteligência Competitiva serve “*para que uma empresa possa antever situações de mercado e/ou legislações, identificar fraquezas e forças, de forma a traçar estratégias, mapear riscos e oportunidades*”.

Após a análise do conhecimento dos entrevistados sobre a Inteligência Competitiva e suas atividades, foi iniciado o questionamento sobre a Organização e suas atividades. Assim, foi possível identificar se as atividades de alguma forma já incluíam atividades de Inteligência Competitiva. Foram questionados se a organização possui um colaborador e/ou equipe responsável por monitorar informações relevantes que podem afetar o seu negócio. Os dois entrevistados concordaram que a Engenheira de Alimentos quem realiza esta função na organização. A Engenheira de Alimentos realiza levantamento de informações, a nível nacional e internacional, sendo que o último é feito apenas para buscar oportunidades, visto que esse não oferece risco, a princípio.

Visando compreender melhor como funciona o tratamento das informações na organização, os entrevistados foram questionados sobre como e para quem as informações coletadas são repassadas e qual o tratamento dado as mesmas. De acordo com os entrevistados, que convergiram em suas respostas, as informações monitoradas são transformadas em um Mapa de Riscos/Oportunidades e Relatórios que são enviados ao Sócio-Diretor.

‘Ela (Engenheira de Alimentos) monitora o mercado, os concorrentes, a legislação, analisa as informações e me envia mensalmente um “Mapa de Riscos e Oportunidades” e/ou relatório’. (SÓCIO-DIRETOR)

Sobre como as informações monitoradas são obtidas, foi realizada a seguinte pergunta: “*Como a organização procura saber sobre as novidades do mercado e novas tecnologias?*”. Neste questionamento, houve também uma convergência entre as respostas dadas pelos entrevistados, dizendo que as informações sobre novidades no mercado e tecnologias são obtidas em Simpósios e Feiras em São Paulo, Rio de Janeiro e Belo Horizonte, onde há exposição de várias instituições, privadas e particulares, concorrentes e parceiras.

Foram questionados também sobre a obtenção de informações acerca de legislações. Nesta pergunta, o Sócio-Diretor revelou que o setor obedece às legislações da Vigilância Sanitária e Ministério da Agricultura. No entanto, ainda não há uma legislação específica para o setor de Processamento Mínimo de Frutas e Hortaliças. Sendo assim, são buscadas informações sobre as legislações do setor no exterior e avaliadas as possibilidades de adequação. De acordo com o entrevistado, não demora muito para que estas legislações sejam feitas no Brasil, e assim ele espera antecipar sua adequação para ser mais competitivo.

Questionamentos foram feitos sobre as fontes de informação e as dificuldades na obtenção de informação. As fontes de informação utilizadas são sites, jornais, pessoas externas à organização, pessoas internas à organização, CEASA-MG e profissionais de universidades e da EMBRAPA. Quanto às dificuldades na obtenção de informação, a Engenheira de Alimentos explica:

‘Nosso produto era novo no mercado nacional, logo não havia muitos estudos e legislação vigente. O que encontra-se está em artigos internacionais, às vezes pouco aplicáveis no Brasil ou então estudos da Embrapa e de Universidades, com insumos não encontrados no mercado’. (ENGENHEIRA DE ALIMENTOS)

Foram abordados também temas como concorrentes e como as informações sobre eles são obtidas. Os entrevistados disseram que seus maiores concorrentes são os supermercados e sacolões. No entanto, Sócio-Diretor faz uma ressalva:

‘Em MG não temos grandes concorrentes em questão de indústria, no entanto, esses (os supermercados e sacolões), por terem uma legislação diferenciada, relacionada a produtos manipulados dentro do próprio estabelecimento, tiram vantagem disso e conseguem o que ainda não conseguimos: fornecer opções variadas, com mix de produtos de origem animal (queijos e carnes) junto às saladas; reaproveitamento de produtos que estão impróprios para a venda in natura (agregam valor), ao passo que nós compramos especificamente para processar – o que faz com que eles tenham preços mais competitivos’. (SÓCIO-DIRETOR)

As informações sobre os concorrentes são obtidas por meio de visitas semanais de funcionários nas lojas onde os produtos são comercializados. Quando questionados sobre como a organização se prepara para uma inovação do concorrente, a Engenheira de Alimentos diz que tenta antever a esta inovação. Caso isso não seja possível, a organização amplia ao máximo a carteira de clientes, de forma a não haver um desfalque no fluxo de caixa e queda na produção em caso de quebra de contrato.

Quanto ao governo e legislações, os entrevistados são questionados sobre Como a organização se prepara para novas decisões governamentais que afetam o seu negócio e se os entrevistados costumam tomar conhecimento de novas legislações enquanto ainda não estão em vigor ou costumam se adequar a elas de forma não programada por não ter conhecimento antecipado. Sobre o assunto, o Sócio-Diretor faz considerações importantes:

‘A legislação referente a esses produtos ainda é muito incipiente. Apenas referente à higienização é que adequamos atendendo à legislação européia, mas por diversos motivos, dentre eles, antecipar uma mudança, visto que o Brasil em algum momento terá que se adequar’. (SÓCIO-DIRETOR)

Na busca por informações a respeito de novas tecnologias, os entrevistados convergiram em suas respostas afirmando que a organização contrata profissionais qualificados e, quando possível, os envia para Simpósios e Feiras sobre o assunto.

Em sequência foram feitos questionamentos acerca das informações relevantes para a organização. No questionamento de quais informações o entrevistado gostaria de receber de uma área de Inteligência Competitiva e que hoje você não possui, foram

destacados pelos dois entrevistados, pontos como informações sobre concorrência, preços, matéria prima disponível, fornecedores, consumidores e legislação. Sobre a frequência no acompanhamento de informações, os entrevistados destacam que as informações mais interessantes para monitoramento freqüente são: concorrência, fornecedores, disponibilidade de matéria prima por cidade, informações de consumo e legislação.

Em uma análise geral das informações essenciais para a organização, os entrevistados também concordam nos seguintes assuntos: legislação, produtos mais requisitados pelo mercado, preço de custo e venda, além de potenciais fornecedores e consumidores.

Visando identificar em quais pontos a Inteligência Competitiva poderia trazer para a organização melhorias em curto prazo, os entrevistados foram questionados sobre quais decisões e/ou ações a organização vai enfrentar nos próximos meses, onde IC poderia fazer uma significativa diferença. Nesse questionamento, o Sócio-Diretor destaca a entrada da organização nos mercados de SP e RJ, além de investimento em novos produtos para atendimento a empresas de catering (empresas de lanches aéreos). Questionados se havia mais alguma informação não citada anteriormente que eles gostariam que fosse monitorado, o Sócio-Diretor destaca informações de matéria prima – disponibilidade e potenciais fornecedores.

Por fim, os entrevistados foram questionados sobre como eles gostariam que as informações coletadas fossem apresentadas e quais informações necessitam de mais detalhes ou que podem ser mais sucintas. A Engenheira de Alimentos e o Sócio-Diretor destacam a necessidade de gráficos e relatórios de gestão, visuais, não poluídos e de fácil análise na apresentação. Para o detalhamento das informações, eles destacam:

‘Sucinta: Concorrência

Detalhadas: Legislação’. (ENGENHEIRA DE ALIMENTOS)

‘Sucinta: Legislação

Detalhadas: Fornecedores e Concorrentes’. (SÓCIO-DIRETOR)

5 Considerações Finais

No presente trabalho foram mostradas todas as etapas envolvidas no processo de Inteligência Competitiva. Este processo é capaz de identificar quais as informações essenciais para uma organização, monitorando-as e tornando a organização mais competitiva. Atendendo ao objetivo geral deste trabalho, foi possível identificar as dificuldades dos gestores no controle e monitoramento da informação externa à organização para agir de forma antecipada às adversidades.

A seguir serão apresentadas as etapas da estruturação de um processo de IC para a ‘Indústria Saladas Leves’ conforme o Ciclo de Inteligência e baseado nas entrevistas feitas com os colaboradores da organização.

5.1 Identificação das Necessidades de Inteligência

No primeiro passo da estruturação da proposta de IC, foi possível identificar como as principais áreas a serem monitoradas: fornecedores e concorrentes, legislação, matéria-prima, preços de custo e venda e os produtos mais requisitados no mercado. Assim, temos a proposta de alguns KITs (Key Intelligence Topics):

Tabela 2 - KIT Monitoramento de Fornecedores

Fonte: Elaborado pelo autor

Área de Monitoria: Fornecedores			
KIT	KIQ	Informação	Periodicidade
Potenciais Fornecedores	Quais são os fornecedores?	Nome dos principais fornecedores.	Trimestral
	Existem novos fornecedores que ainda não atendem a organização?	Nomes dos novos fornecedores.	Trimestral
	Quais os produtos comercializados pelos novos fornecedores?	Nome dos produtos.	Trimestral
	Qual a qualidade dos produtos dos novos fornecedores?	Avaliação da qualidade dos produtos.	Trimestral
	O preço dos novos fornecedores é competitivo?	Tabela de valores dos preços do fornecedor com comparativo dos fornecedores atuais.	Trimestral
	Os novos fornecedores estão atendendo meus concorrentes diretos?	Nome dos concorrentes atendidos pelos novos fornecedores.	Trimestral

Tabela 3 - KIT Monitoramento de Concorrentes

Fonte: Elaborado pelo autor

Área de Monitoria: Concorrentes			
KIT	KIQ	Informação	Periodicidade
Perfil da Concorrência	Quais são os concorrentes diretos?	Nome dos principais concorrentes.	Trimestral
	Existem novos concorrentes?	Nomes dos novos concorrentes.	Mensal
	O preço dos novos concorrentes é competitivo?	Tabela de valores dos preços do concorrente com comparativo dos preços da organização.	Trimestral

Tabela 4 - KIT Monitoramento de Oportunidades de Mercado – Produtos

Fonte: Elaborado pelo autor

Área de Monitoria: Oportunidades Mercado - Produtos			
KIT	KIQ	Informação	Periodicidade
Produtos Requisitados Mercado	Quais os produtos mais requisitados no mercado?	Nome dos produtos.	Trimestral
	Existem novos produtos comercializados?	Formato dos novos produtos e ingredientes.	Mensal
	Qual o perfil dos consumidores destes produtos?	Perfil dos Consumidores.	Trimestral

5.2 Identificação das Fontes de Informação

De acordo com a análise realizada a partir das entrevistas com os colaboradores da organização, foi possível identificar a existência das seguintes fontes de informação: Simpósios e Feiras, CEASA-MG, EMBRAPA, ANVISA e Ministério da Saúde. Para atender aos KITS sugeridos, é necessário que sejam acrescentadas também as seguintes fontes de informação:

- Portal de Inteligência Competitiva do Agro Brasileiro – ICNA;
- Data Viva – Ferramenta de Visualização de Dados criada pelo Escritório de Prioridades Estratégicas do Governo de Minas Gerais.

- SEBRAE-MG;
- “Aplicativo Inteligência de Mercado para a Indústria” desenvolvido pelo CIESP – Centro das Indústrias do Estado de São Paulo para que as indústrias conheçam melhor o mercado, ampliem seu espectro comercial, aumentem sua produção e suas vendas.
- Fornecedores existentes;
- Clientes.

5.3 Coleta e Armazenamento de Informações

Identificadas quais as fontes de informação existentes e quais podem ser adicionadas, é necessário definir como as informações coletadas serão organizadas para análise e alimentar o processo de inteligência.

As informações coletadas devem ser organizadas de acordo com as questões chaves definidas anteriormente para que estas possam ser respondidas de forma fácil. Com o foco nas informações que respondem as questões definidas, é possível eliminar a informação que não faz parte do objetivo da organização.

5.4 Análise de Informações

Inicialmente, para que a informação organizada tenha uma visão clara internamente, é necessário que as informações sejam organizadas de acordo com a criticidade e relevância. Assim, as informações podem ser organizadas conforme sugestão da Tabela 5:

Tabela 5 - Produtos de Inteligência Sugeridos

Fonte: Elaborado pelo autor

Tipo de Informação	Produto Sugerido para Apresentação	Informação Detalhada ou Sucinta?
Fornecedores	Tabela com os Produtos fornecidos e Análise dos preços e qualidade.	Sucinta
Concorrentes	Cenários dos Concorrentes.	Detalhada
Clientes	Gráfico dos Clientes por Região. Gráfico dos Clientes com os Fornecedores que os atendem.	Detalhada
Novos Produtos	Mapas estratégicos para a gestão de produtos. Gráficos de Demanda dos Produtos por Região.	Detalhada
Novas Tecnologias	Análise das Novas Tecnologias no Mercado.	Sucinta
Legislação	Texto Sucinto com as Legislações em aprovação e recém-aprovadas.	Sucinta

5.5 Disseminação

As informações analisadas serão disseminadas na organização de acordo com o sigilo e o público-alvo interessado. Para a disseminação da informação, é feita a sugestão conforme a Tabela 6:

Tabela 6 - Formas de Disseminação da Informação Sugeridas

Fonte: Elaborado pelo autor

Tipo de Informação	Forma de Disseminação	Periodicidade
Fornecedores	Alertas enviados por email.	Mensal
Concorrentes	Apresentação contendo os impactos do concorrente, carta de clientes e preços/produtos.	Mensal
Clientes	Alertas enviados por email.	Mensal
Novos Produtos	Apresentação contendo os gráficos e mapas analisados.	Semanal
Novas Tecnologias	Alertas enviados por email.	Trimestral
Legislação	Apresentação formal enfatizando os impactos da nova legislação.	Mensal

5.6 Avaliação

O processo de Inteligência deve ser constantemente medido e avaliado para que seja melhorado de forma contínua. Para avaliar a efetividade e revisar o processo de Inteligência, são sugeridos os seguintes indicadores:

- Índice de clientes satisfeitos;
- Percentual de venda gerado por um novo produto;
- Percentual de clientes novos x Percentual de clientes efetivados;

- Retorno de Investimentos (ROI).

5.7 Limitações e Trabalhos Futuros

Finalizado o estudo para a proposta de Inteligência Competitiva na ‘Indústria Saladas Leves’, foi possível identificar as limitações do trabalho e possibilidades de estudos futuros.

Inicialmente, foi identificada a limitação de foco visto que o trabalho foi feito para uma empresa em particular. Este trabalho, a princípio, não deve ser generalizável para outras organizações, a não ser que ocorram adaptações a cada negócio. Outra limitação encontrada é o número de entrevistados. Como a empresa foco do estudo é uma pequena empresa, poucos são aqueles capazes de responderem ao trabalho, dado o nível hierárquico e o poder de decisão que possuem na empresa.

Quanto às possibilidades de trabalhos futuros, o trabalho sugerido poderia ser efetivamente testado na organização e os resultados avaliados. Todo o processo deveria ser acompanhado e relatado para a identificação de falhas específicas.

Outra continuidade deste trabalho poderia ser dada adaptando-o a outras empresas de diferentes portes, porém do mesmo segmento, avaliando qual o resultado obtido e se o estudo pode ser aplicado indiferente ao porte da organização.

Por fim, conclui-se que o trabalho foi realizado com sucesso aplicando conceitos importantes de várias áreas de conhecimento, tais como Inteligência Competitiva, Empreendedorismo, Gerenciamento Organizacional e Metodologia de Pesquisa.

Referências

BARBOSA, R. R. Monitoração ambiental: uma visão interdisciplinar. **Revista de Administração**, v. 32, n. 4, p. 42-53, out./dez. 1997.

CESAR, Ana Maria. 2005. Método do Estudo de Caso (Case Studies) ou Método do Caso (Teaching Cases)? Uma análise dos dois métodos no Ensino e Pesquisa em Administração. Disponível em: <http://www.mackenzie.br/fileadmin/Graduacao/CCSA/remac/jul_dez_05/06.pdf> Acesso em: 04 de abril 2014.

CHIAVENATO, A.. **Administração: teoria, processo e prática**. 3ª ed. São Paulo: McGrawHill, 2000.

CLIMACO, Fernando. Como será o mercado para as PMEs em 2013?. PE DESENVOLVIMENTO. 2013. Disponível em: <<http://pedesenvolvimento.com/2013/01/10/como-sera-o-mercado-para-as-pmes-em-2013/>>. Acesso em: 03 nov. 2013.

COSTA, Jonas. **Modelo de Monitoramento do Ambiente Externo para a Implementação da Estratégia**. 2007. Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas, Universidade do Estado de Santa Catarina, Joinville, 2007.

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

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. São Paulo, Atlas, 1987.

GOMES, Elisabeth & BRAGA, Fabiane. **Inteligência Competitiva – Como transformar informação em um negócio lucrativo**. Editora Campus. 2001.

GOMES, Elisabeth; BRAGA, Fabiane & PEREIRA, Juliana. Inteligência Competitiva. Disponível em: <<http://www.comunidade.sebrae.com.br/IC/Downloads/19225.aspx>>. Acesso em 29 out. 2013.

HALL, R. H. **Organizações: estruturas e processos**. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1984.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA: Brasil termina o século com mudanças sociais. 2001. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/home/presidencia/noticias/0404sintese.shtm>>. Acesso em 28 out. 2013.

MARCO, Sueli. Inteligência Competitiva: Definições e Contextualização. **Transinformação**, v. 11, n^o 2, . 95-102, maio/agosto/1999.

Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento / Hortaliças. **Agenda Estratégica 2010 – 2015**. Secretaria Executiva. – Brasília: Mapa/ACS, 2011. 40 p.

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

NUNES, P. **Conceito de gestão e de gestor**. Nota Positiva, São Paulo, v. 1, n. 1, mai. 2006. Disponível em: <http://www.notapositiva.com/trab_professores/textos_apoio/gestao/01conc_gestao.htm>. Acesso em: 03 nov. 2013.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar. **Metodologia do Trabalho Científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico**. Novo Hamburgo: Universidade Feevale, 2013.

RAMPAZZO, Lino. **Metodologia Científica [para alunos dos cursos de graduação e pós-graduação]**. São Paulo: Edições Loyola, 2002.

SEBRAE (A): O que é processamento mínimo de hortaliças?. 2013. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/setor/horticultura/o-setor/processamento-minimo-de-hortalicas/o-que-e>. Aceso em 29 out. 2013.

SEBRAE (B): Histórico do processamento mínimo de alimentos no Brasil. 2013. Disponível em: http://www.sebrae.com.br/setor/horticultura/o-setor/processamento-minimo-de-hortalicas/o-que-e/120-000-268-historico-do-processamento-minimo-de-alimentos/BIA_120000268. Acesso em 29 out. 2013.

SOUZA, B. S. de; DURIGAN, J. F.; DONADON, J. R.; SOUZA, P. S. Mangas minimamente processadas amadurecidas naturalmente ou com etileno e armazenadas em diferentes embalagens. **Revista Brasileira de Fruticultura**, Jaboticabal, v. 28, n. 2, p. 271-275, ago. 2006.

SOUZA, Bianca; RIBEIRO, Daniele; GARRIDO, Priscila; PRAXEDES, Rejane & ALVES, Rômulo. **A empresa e o ambiente: uma relação de parceria**. 2007. Faculdade Novos Horizontes, Belo Horizonte, 2007.

STONER, James A. F. **Administração**. Rio de Janeiro : Prentice-Hall do Brasil, 1985.

TERRA, José & ALMEIDA, Caroline. Gestão do Conhecimento e Inteligência Competitiva: duas faces da mesma moeda. Disponível em: <<http://www.terraforum.com.br/biblioteca/Documents/Duas%20faces%20da%20mesma%20moeda.pdf>>. Acesso em 29 out. 2013.

VALENTIM, Marta. O Processo de Inteligência Competitiva em Organizações. **DataGramaZero – Revista de Ciência da Informação**, v. 4, n. 3, junho, 2003.

VILAS BOAS, E. V. B. **Tecnologia de processamento mínimo de Banana, Mamão e Kiwi**. Departamento de Ciências de Alimentos, Universidade Federal de Lavras, Lavras, MG. 2002. Disponível em: <<http://www.cnph.embrapa.br/novidade/eventos/semipos/texto16.pdf>> Acesso em: 14 de jan. 2014.

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

APÊNDICE A – Roteiro de Entrevista

Entrevista	
Nome do Entrevistado:	
Cargo:	
Sobre a Inteligência Competitiva	
1. Você sabe o que é Inteligência Competitiva ou já ouviu falar?	
2. Você sabe para que serve a Inteligência Competitiva?	
Sobre a Organização	
3. Na sua organização, há um colaborador e/ou equipe responsável por monitorar informações relevantes que podem afetar o seu negócio?	
4. Como são tratadas as informações? Pra quem e por quem são repassadas?	
Sobre a Obtenção de Informação	
5. Como a organização procura saber sobre as novidades do mercado e novas tecnologias?	
6. Quais as maiores dificuldades encontradas na obtenção de informação?	
7. Quais suas principais formas de obtenção de informação? Sites, jornais, pessoas externas à organização, pessoas internas à organização, etc.	
8. Como a organização toma conhecimento de novas legislações?	
Sobre os Concorrentes	
9. Quem são os seus principais Concorrentes?	
10. Como você costuma obter informações sobre eles?	

11. Como você se prepara para uma inovação do concorrente?
Sobre o Governo e Legislações
12. Como você se prepara para novas decisões governamentais que afetam o seu negócio? Você costuma tomar conhecimento de novas legislações enquanto ainda não estão em vigor ou costuma se adequar a elas de forma não programada por não ter conhecimento antecipado?
Sobre Novas Tecnologias
13. Como a organização toma conhecimento e se adapta a novas tecnologias?
Sobre Informações Relevantes
14. Quais informações você gostaria de receber de uma área de Inteligência Competitiva que hoje você não possui?
15. Quais informações você gostaria de acompanhar com frequência?
16. Quais informações você julga essenciais para o seu negócio?
17. Que decisões e/ou ações a organização vai enfrentar nos próximos meses, onde IC poderia fazer uma significativa diferença?
18. Além dos temas apresentados, como Governo e Legislações, Concorrentes e Novas Tecnologias, quais outros assuntos ou temas você gostaria de acompanhar?
Sobre a Apresentação das Informações
19. Como você gostaria que as informações fossem apresentadas? Através de gráficos, boletins, alertas, relatórios, etc.?
20. Quais informações você gostaria de receber de forma mais sucinta e direta, e quais informações você julga mais importante e deseja receber com um detalhamento maior?