

## **As vantagens competitivas no ambiente de mercado por meio da aplicação de métodos e ferramentas da inteligência competitiva**

### **Competitive advantages in the market environment through the application of competitive intelligence methods and tools**

**Sergio Ribeiro Oliveira**

Universidade Guarulhos

**Antonio Carlos Estender**

Universidade Guarulhos

#### **Resumo**

O presente trabalho busca gerar conhecimentos para a aplicação prática, visa também solucionar problemas específicos, no caso, como desenvolver vantagem competitiva em um ambiente organizacional onde a informação é o principal ingrediente. Demonstrar a importância da aplicação das ferramentas de inteligência competitiva na análise de mercado para melhor embasamento das ações de planejamento estratégico no ramo metalúrgico. O trabalho foi realizado por meio de estudo de caso, entrevistas, de natureza qualitativa e exploratória, sendo a coleta de dados realizada através de um questionário destinado aos colaboradores. Os principais resultados demonstram que o objetivo não foi alcançado devido a necessidade de investimentos onerosos que podem fazer parte de um investimento futuro.

Para se alcançar um diferencial perante a concorrência faz-se necessário transformar os pontos fracos em pontos fortes com um investimento em capacitação, treinamento dos colaboradores, criação de mecanismos de comunicação eficaz e trabalhar a melhoria contínua dos processos produtivos e das ações e das ações pre definidas. O comprometimento com uma pesquisa detalhada dos concorrentes, aliada atenção no armazenamento, disseminação e controle do fluxo de informação do mercado, ajudam a reforçar a composição dos pontos fortes da organização e que podem ser decisivos no sucesso, fracasso e permanência no mercado.

Palavras chave: Informação; Planejamento estratégico; vantagem competitiva; Ambiente organizacional.

#### **Abstract**

This paper seeks to generate knowledge for practical application, also aims to solve specific problems, in this case, how to develop competitive advantage in an organizational setting where information is the main ingredient. Objective: To demonstrate the importance of the application of competitive intelligence tools on the market analysis for better basis of strategic planning actions in the metal industry. Method: The study conducted through case studies, interviews, qualitative and exploratory nature, with data collection conducted through a questionnaire for employees. Results: The main results show that the objective was not achieved because the need for costly investments.

Key words: Information; Strategic planning; competitive advantage; organizational environmente.

## 1. INTRODUÇÃO

Os autores Porter (1989) e Oliveira (1999), vêm analisando a vantagem competitiva, conforme apontado na revisão de literatura, em seus diferentes níveis de entendimento e aplicação ao contexto organizacional. Pode-se encontrar na literatura definições para o desenvolvimento de vantagem competitiva no ambiente de mercado através da aplicação de métodos e ferramentas da inteligência competitiva, o que demanda a construção de um modelo teórico/gerencial que explicita como esses diferentes conceitos se articula e pode contribuir para o entendimento de propostas de desenvolvimento organizacional.

Ao longo do tempo verificamos que as competições e ações estratégicas não são temas atuais. A prática do planejamento, projetos, avaliações e a busca em se obter vantagem sobre seus oponentes ou concorrentes é histórico, mas que ganhou notoriedade e importância formal principalmente com o surgimento da revolução industrial por volta dos séculos XVII e XIX onde os investimentos em maquinários e pessoas proporcionaram uma grande transformação social e econômica em todo território europeu e na América do Norte. Com a economia fortalecida passou-se a investir na elaboração de projetos para aperfeiçoamento de técnicas e máquinas para produção em larga escala, o que logo transformou-se em aumento de produtividade e altos lucros. Desde então a busca incessante por vantagem competitiva e estudos de mercado eficazes e capaz de colocar uma organização em posições privilegiadas no mercado. (GOMES; BRAGA, 2004)

Na literatura acadêmica sobre desenvolvimento de vantagem competitiva no ambiente de mercado através da aplicação de métodos e ferramentas da inteligência competitiva relacionados com o setor Metalúrgico existem poucos estudos sobre o tema e delimitação do

tema quando relacionados (BURGESS et al., 2005). Os trabalhos identificados na literatura do Brasil foram de (OLIVEIRA, 1999) que mais vezes apareceram na literatura.

Como as ferramentas de inteligência competitiva contribuem para a obtenção de vantagem competitiva? Porque a inteligência competitiva é importante para definir ações nos ambientes organizacionais? Quais decisões estratégicas devem ser adotadas após a identificação, coleta, tratamento, análise e disseminação das informações estratégicas?

Compreender como a aplicação das ferramentas de inteligência competitiva podem impactar na obtenção de vantagem competitiva; averiguar a influência das ações de investigação, coleta, análise e disseminação de informações com o objetivo de embasar as decisões de planejamento estratégico; definir as ações estratégicas perante a concorrência baseando-se na transformação das informações relevantes em conhecimento e consequentemente atingir as metas planejadas pela organização; identificar quais são as opiniões dos funcionários/colaboradores; elaborar ações baseadas nas percepções das situações vivenciadas pelos funcionários/colaboradores para produção de ações que possibilitem atingir estes objetivos.

O presente estudo visa a contribuir para a elucidação de questões relacionadas aos dois temas: O desenvolvimento de vantagem competitiva no ambiente de mercado e a aplicação de métodos e ferramentas da inteligência competitiva nas organizações. Este tema é suma importância do ponto de vista econômico, pois com os mercados cada vez mais competitivos e dinâmicos, é de fundamental importância desenvolver meios para adquirir vantagem competitiva, mostrando sua relação com o desempenho organizacional no ambiente interno, externo e do mercado em que atua, permitindo que a empresa se mantenha ativa, continue contribuindo para o crescimento do PIB, continue gerando empregos e permaneça fazendo parte do desenvolvimento econômico dos países. Almeja-se preencher a lacuna empírica/gerencial identificada na relação entre a vantagem competitiva e a importância da aplicação das ferramentas de inteligência competitiva.

O presente estudo constitui uma contribuição para compreender os fatores competitivos do ramo Metalúrgico; adquirir vantagem competitiva e desempenho eficaz capaz de gerar crescimento, atingir metas e os resultados projetados pela organização através da criação e implantação um departamento de marketing e de sistemas de gerenciamento de informações e conhecimentos para sistematicamente captar analisar e aplicar essas informações relativas aos concorrentes, clientes e o mercado como um todo.

Para o desenvolvimento da pesquisa, em termos metodológicos, será adotada a abordagem qualitativa. Segundo Collis e Hussey (2005), as pesquisas deste tipo se caracterizam

pela interrogação direta das pessoas cujo comportamento se deseja conhecerem. Basicamente, procede-se à solicitação de informações via questionários a um grupo significativo de pessoas acerca do problema estudado para em seguida, mediante análise, obter as conclusões correspondentes aos dados coletados. A população entrevistada foi de 25 funcionários/colaboradores de diferentes hierarquias, as amostras foram analisadas de forma empírica na empresa Axxio Pisos Elevados LTDA na cidade de Guarulhos / Sp.

O estudo está estruturado em cinco seções, além desta introdução. Na primeira seção é discutida a questão da revisão de literatura; Vantagem competitiva e a importância da aplicação das ferramentas de inteligência competitiva. A seguir são detalhados os aspectos metodológicos; estudo de caso, pesquisa bibliográfica, pesquisa exploratória, entrevistas entre outros; na terceira seção, é apresentada a organização; na quarta seção os resultados e discussões e na última seção, são expostas as considerações finais.

## **2. REVISÃO DE LITERATURA**

### **2.1 VANTAGEM COMPETITIVA E A IMPORTÂNCIA DA APLICAÇÃO DAS FERRAMENTAS DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA.**

Segundo Porter (1989), a vantagem competitiva está na alma do desempenho das empresas onde o sucesso das estratégias deve-se a capacidade de traduzir as etapas de ação específica necessária, portanto deve-se estar atento as movimentações do mercado e nas mudanças de comportamento dos consumidores, identificar as oportunidades e definir as ações relativas a cada situação, com o objetivo de fazer o que é realmente necessário e fazer o certo no momento correto, evitando trabalhos que não trarão os resultados desejados. Para isto um investimento em P&D (Pesquisa e desenvolvimento) é fundamental.

De acordo com Oliveira (2001), a vantagem competitiva está relacionada ao conjunto das ações abordadas em produção, pesquisa, novos produtos, finanças, marketing, instalações e recursos humanos pois a somatoria das ações competitivas por departamento complementam a competitividade da organização como um todo. Com o objetivo de fortalecer cada departamento e mostrar a importancia de cada um pode-se criar programas continuos de treinamento e motivação além de monitorar novas ideias e sugestões para que se obtenha melhorias continuas.

Para os autores Hooley; Saunder e Piercy, ( 2005) a criação da vantagem competitiva sustentável baseia-se na utilização dos recursos organizacionais que coincidem, como o recurso

que contribui para a geração de valor, o que é raro ou exclusivo da organização e o recurso que é difícil para os clientes imitarem; portanto possuir grandes diferenciais, trabalhar a introdução de produtos inovadores com o objetivo de sair na frente da concorrência podem ser conseguidos através de um investimento em P&D para garantir evidência, confiança e posicionamento no mercado.

De acordo com o autor Santos (1999), a vantagem competitiva nas dimensões do RH são fortalecidas com a construção de rede de trabalho baseadas em equipes, aprendizagem e gestão da cultura organizacional, portanto os investimentos em capital humano deve ser contínuo, com o objetivo de treinar, capacitar e motivar pessoas e departamentos, além de realizar uma integração harmoniosa com base na cultura da empresa através de programas de treinamento para atendimento ao cliente interno.

Para Ghemawat (2012), a vantagem competitiva tem uma forte influência da análise SWOT que determinam diferenças significativas dentro do mesmo setor onde depende de conseguir uma relação ampla entre custo e a disposição do cliente para pagar; assim o poder de barganha do setor de compras está diretamente relacionada ao marketing do produto onde se deve buscar a melhor condição de produção, identificar as ameaças e as oportunidades do mercado, verificar através de pesquisas qualitativas a aceitação do produto e definir o preço de venda de acordo com o valor verificado para o cliente.

Segundo Côrtes (2008), a inteligência competitiva está embalada em quatro modos de conhecimento que são: Socialização, externalização, combinação e internalização das informações, portanto o conhecimento dos ambientes internos e externos da organização ajudam a ajustar a implantação do planejamento estratégico com o objetivo de embasar as decisões e as ações estratégicas que devem ser conduzidas de maneira clara e objetiva logo após a realização de uma minuciosa análise SWOT.

De acordo com os autores Rosini e Palmisano (2003) as ações de inteligência competitiva devem ser elaboradas baseando-se em sistema de informação que auxiliam e direcionam as tomadas de decisões semi estruturadas, desde que estes sistemas possuam alimentação constante por pessoas treinadas e capacitadas com o objetivo de manter os sistemas atualizados e munido de dados confiáveis, que possam ser analisados, disseminados e transformados em conhecimento, o que pode ser conseguido com a formação de uma equipe de marketing voltada para busca de informações que possam ser consideradas relevantes para o setor em que a empresa atua.

Segundo os autores Shaw e Stone (1993), a contribuição do marketing com banco de dados é uma ferramenta fundamental para o fornecimento de informações relevantes no

desenvolvimento da inteligência competitiva; portanto é necessário que o marketing busque informações em órgãos e fontes confiáveis para que possam ser utilizadas com credibilidade e em tempo real com objetivo de municiar e embasar os tomadores de decisão das organizações, o que pode ser conseguido com pesquisas em sites, revistas, órgãos de estatística e consulta a órgãos governamentais como IBGE, SEBRAE, entre outros.

Segundo Hitt (2008), a estruturação da inteligência competitiva está relacionada com a busca das informações de ambiente geral como o demográfico, econômico, político, sócio cultural e tecnológico, portanto a organização deve verificar e acompanhar a tudo que ocorre dentro do mercado macroeconomico como crescimento populacional, ações e leis governamentais, importação e exportação que implicam em mudanças de valores de moeda, eleições e notícias de ambito global com o objetivo de verificar a manutenção da viabilidade do negocio na cidade, região ou pais onde atua se utilizando de executivos que possam se relacionar com o mercado e levantar essas necessidades.

Para Bretzke (2000), a utilização do CRM (customer relationship management) nas ações de inteligência competitiva, consiste em monitorar em tempo real as movimentações dos clientes e do mercado permitindo ações proativas para fidelização; portanto o acompanhamento e alimentação desse sistema nos permite manter um banco de dados atualizado com objetivo de nos prevenir contra mudanças do mercado e nos permitir tomar ações antecipadas sobre a mudança de comportamento dos consumidores e evitar surpresas indesejadas. Podemos ter sucesso nesta ação com treinamento e capacitação de pessoas de forma continua.

Segundo Beth Gomes (2001), a questão central para as organizações modernas e o gestor moderno é ser capaz de usar informações e conhecimento para criar novos produtos e serviços, portanto os tomadores de decisão precisam estar atentos as novas tendencias de mercado e a mudanças de comportamento do publico alvo com o objetivo de ser proativo e atravez de visões de futuro poder sair na frente do concorrentes do mesmo segmento onde para isto seria necessário um bom investimento em P&D (Pesquisa e desenvolvimento) de maneira sistematica e continua.

Para Silva (2001) uma empresa deve proporcionar qualidade e motivação aos seus colaboradores, visto que com um quadro reduzido, desencadeiam problemas organizacionais afetando a competitividade e o desempenho. Por isto faz-se necessário a avaliação do quadro ideal de funcionários para o desenvolvimento das atividades organizacionais tanto com o objetivo de manter o bom funcionamento, como tambem não permitir ociosidade e desperdícios de tempo e mão de obra. Para isto, uma análise dos coordenadores de departamento com a colaboração e suporte do departamento de recursos humanos consegue-se equalisar a questão.

Segundo Kahaner (2005), Inteligência Competitiva (IC) é um programa sistemático para recolher e analisar informações sobre o negócio geral dos concorrentes de uma organização, portanto conhecer o seu inimigo, seu mercado e seu cliente é parte fundamental para o embasamento do planejamento das ações estratégicas de venda do produto. Com o objetivo de manter-se competitivo, manter a rentabilidade e a lucratividade viável para o negocio faz-se necessário a atuação de uma equipe de marketing proativa e atenta as tendências e mudanças de mercado.

Para a Associação Brasileira de Inteligência Competitiva – ABRAIC (2005), define Inteligência Competitiva (IC) como um processo informacional proativo que conduz à melhor tomada de decisão, portanto se antecipar aos acontecimentos permite melhor base para a tomada de decisão para ações de curto, médio e longo prazo, onde para isto é importante a formação de uma equipe de tomadores de decisão capazes de implementar uma visão futurística de tendências e ações macroeconômicas que podem interferir significativamente nos resultados projetados.

Para Miller (1997), processo de coleta, análise e disseminação da inteligência relevante, específica, no momento adequado, referente às implicações com o ambiente do negócio, os competidores e a organização, assim a busca, análise e a transformação das informações em conhecimento, devem ser de forma antecipada para que se tenha tempo de tomar a decisão correta no momento certo, ou seja, antes que a ação planejada deixe de ser proativa para ser corretiva e quando isto acontece temos um indicador de que estamos atrás da concorrência. Para não ter surpresas desagradáveis, devem-se conduzir investigações das ações dos concorrentes de forma contínua.

Segundo Bem Gilad (1996), A informação garante ao tomador de decisão a competitividade de sua empresa. A inteligência é o cão de guarda da competitividade, não um apreciador passivo dos competidores. Portanto é uma ferramenta do líder, uma competência central resultante de uma visão ampla da empresa em relação à concorrência, com o objetivo de explorar incessantemente seus pontos fracos, ao mesmo tempo em que frustra suas ações. Está colocada de forma prioritária no contexto da meta estratégica. A criação de reuniões de resultados frequentes pode embasar as análises em questão.

Para Coelho (1999), IC é o Processo sistemático de coleta, tratamento, análise e disseminação da informação sobre atividades dos concorrentes, tecnologias e tendências gerais dos negócios, visando subsidiar a tomada de decisão e atingir as metas estratégicas da empresa, portanto estas informações devem ser obtidas de fontes seguras, com o objetivo de levar a empresa a tomar as decisões mais acertadas capazes de minimizar erros e prejuízos indesejáveis.



Para isto podem ser criadas reuniões de resultados entre os tomadores de decisão e o grupo responsável pela captação das informações.

Jakobiak (1996), Gestão estratégica da informação que tem como objetivo permitir que os tomadores de decisão se antecipassem sobre as tendências dos mercados e as evoluções da concorrência detectem e avaliem ameaças e oportunidades que se apresentem no seu ambiente para definirem as ações ofensivas e defensivas mais adaptadas às estratégias de desenvolvimento da empresa, portanto devem ser verificadas em tempo real para não proporcionar surpresas inesperadas mediante os resultados planejados. A correta prática na utilização da ferramenta da data mining permite explorar grandes quantidades de dados para a procura de padrões consistentes.

A vantagem competitiva está ligada a ações de avaliações de mercado, avaliação do mercado concorrente, das tendências gerais dos negócios e mudanças de comportamento dos consumidores. É de suma importância que haja investimentos em sistemas de monitoramento, análise, busca e disseminação de informações de fontes seguras que é a grande arma do tomador de decisão para agir com antecedência e de maneira assertiva na elaboração das estratégias e atingir com eficiência e eficácia as metas estabelecidas pela organização.

### **3. ASPECTOS METODOLÓGICOS**

O Estudo de Caso como método que apresenta melhor aderência ao objetivo e às questões norteadoras do trabalho. Tull e Hawkins (1976, p. 323) afirmam que "um estudo de caso se refere a uma análise intensiva de uma situação particular". De acordo com (YIN, 2005), a preferência pelo uso do estudo de caso deve ser no estudo de eventos contemporâneos, em situações onde os comportamentos relevantes não podem ser manipulados, mas onde é possível se fazer observações diretas e entrevistas.

Para Quivy e Campenhoudt (1998), no método de observação é importante ressaltar que este implica um alto grau de subjetividade, uma vez que as pessoas se manifestam de acordo com sua vivência, histórico de valores e aspectos culturais. Utiliza-se este tipo de pesquisa empírica quando se quer conseguir informações e conhecimento referentes a um determinado problema do qual se busca comprová-lo, ou ainda, com a intenção de descobrir novos fenômenos, percepções ou relações entre eles. O termo pesquisa empírica, concisamente, se define como: (1) o modo de fazer pesquisa por meio de um objeto localizado dentro de um recorte do espaço social. A pesquisa empírica está centrada na escolha de aspectos das relações entre sujeitos. (2) A pesquisa empírica lida com processos de interação e face-a-face, isto é, o



pesquisador não pode elaborar a pesquisa em “laboratório” ou em uma biblioteca, isolada e apenas com livros a sua volta. Nesta modalidade da elaboração do conhecimento, o pesquisador precisa “ir ao campo”.

O conhecimento empírico é conceituado por Fachin (2003) como a resposta para ocorrências baseadas na vivência, experiência de erros e acertos, que não possuem fundamentação metodológica. Já para Ramos, Ramos e Busnello (2005) acrescenta o conceito anterior a concepção do autor em que o conhecimento empírico é estabelecido pela experiência do outro da interação humana e social, na qual são explicitados conhecimentos implícitos individuais. Dentre as metodologias ao nosso alcance, os pesquisadores as agrupam em dois níveis: 1. Metodologias Qualitativas e Observação-participante. 2. Entrevistas não estruturadas e/ou depoimentos. A pesquisa empírica implica em refletir acerca da relação que se estabelece entre o sujeito e o objeto da pesquisa.

### 3.1 ANÁLISES DA UNIDADE

A Axxio pisos elevados é uma empresa metalúrgica, brasileira que foi constituída no ano de 2007, está composta por 35 funcionários e atua no segmento da construção civil e localizada a Avenida Barber Greene 69 no município de Guarulhos SP. Embora em 2015 tenha feito um investimento para melhoria das estruturas, a Axxio no último semestre perdeu sensivelmente a sua fatia de mercado e o mais preocupante foi o aumento de perdas de negócio em relação ao número de orçamentos. Após a prospecção do negócio em potencial é feito um orçamento de acordo com as necessidades e enviado ao cliente. Passado o período de análise é feito um feedback para saber o resultado da cotação e para a nossa surpresa muitas das vezes o cliente já fechou o pedido e nós não fomos informados. O mais agravante é que muitas vezes ficamos sabendo de uma obra onde o concorrente já ganhou e nós não tivemos a oportunidade de participar do orçamento.

De acordo com os autores Rosini e Palmisano (2003) as ações de inteligência competitiva devem ser elaboradas baseando-se em sistema da informação que auxiliam e direcionam as tomadas de decisões semiestruturadas, desde que estes sistemas possuam alimentação constante e por pessoas capacitadas. O departamento comercial muitas vezes é surpreendido por inovações feitas pelo concorrente e por orçamentos que já ocorreram e já foram negociados onde o próprio cliente nos sinaliza, de forma que perdemos negócios por não saber onde e quando está acontecendo.

### 3.2 COLETA E ANÁLISE DE DADOS

A análise das entrevistas foi feita de maneira empírica e interpretativa, por meio da utilização da análise de conteúdo. Segundo (GUBRIUM; HOLSTEIN, 2000) esse tipo de pesquisa busca apontar os “como”, e os “por quês” embasados nos discursos oriundos da análise das entrevistas levando-se em consideração as significações, procurando identificar as percepções dos funcionários/colaboradores sobre o tema. Um dos propósitos da utilização das entrevistas como método de coleta de dados na pesquisa qualitativa, explorar percepções, experiências, crenças e/ou motivações dos funcionários/colaboradores sobre questões específicas no campo organizacional.

A análise foi feita em duas etapas: a) análise e compreensão das pesquisas bibliográficas e/ou documentais feitas sobre o tema; b) análise e compreensão das entrevistas realizadas. Sabe-se que, desse modo, a metodologia qualitativa na pesquisa empírica, ao estabelecer relações face-a-face entre o “sujeito que pesquisa” com o “sujeito que é pesquisado”, permite vínculos de reflexão entre as partes envolvidas porque estão todos em presença, isto é, frente-a-frente e em diálogo.

Em conformidade com Flores (1994), o roteiro de entrevistas foi elaborado em função dos objetivos e da questão de pesquisa, e foi guiado pelos principais tópicos levantados. Sendo uma pesquisa qualitativa, não existe uma rígida delimitação em relação ao número adequado de sujeitos da entrevista, pois é um dado que pode sofrer alterações no decorrer do estudo, além disso, pode haver necessidade de complementação de informações, ou também, em caso de esgotamento, à medida que as respostas se tornam redundantes.

As entrevistas para esse trabalho foram realizadas individualmente no local de trabalho, com funcionários/colaboradores de diferentes níveis hierárquicos. Estas foram realizadas entre os dias 11/04 a 15/04 do ano de 2016. Para se atingir os propósitos desse estudo buscou-se formular um roteiro de entrevistas embasado na teoria descrita. Os dados foram levantados por meio de revisão de literatura que foi desenvolvida a partir de material já elaborado, constituído principalmente de livro e artigos científicos, para dar o devido suporte teórico-acadêmico ao estudo Diehl e Tatim, (2004). Efetuou-se a pesquisa de campo e entrevistas em profundidade, com questões não estruturadas com 25 entrevistados de nível técnico e gerencial, funcionários da empresa Axxio Pisos Elevados Ltda, atuantes na cidade de Guarulhos, ligados à área de Metalúrgica.

Segundo (RYNES; GEPHART, 2004), um valor importante da pesquisa qualitativa é a descrição e compreensão das reais interações humanas, percepções, sentidos, e processos que

constituem os cenários da vida organizacional. De acordo com Merriam (1998) estudos qualitativos interpretativistas podem ser encontrados em disciplinas aplicadas em contextos da prática. Os dados são coletados por meio de entrevistas, observações e/ou análise de documentos. O que é perguntado, o que é observado e quais documentos são relevantes, dependerá da revisão da literatura.

A coleta de dados se deu por meio de entrevista semiestruturada. Neste tipo de trabalho, o pesquisador deve seguir um conjunto de questões previamente definidas, mas ele o faz em um contexto muito semelhante ao de uma conversa informal, tendo abertura para incluir novas questões, se necessário, e análise de documentos, por meio das questões elaboradas buscou-se compreender como a vantagem competitiva pode ser importante para a organização; elaborar ações estratégicas através da aplicação de técnicas e métodos da inteligência competitiva através da busca, análise e seleção das informações relevantes capaz de embasar as decisões mercadológicas na busca de posicionamento de mercado, aumento da produtividade, competitividade crescimento e a manutenção das atividades da organização permitindo sua sobrevivência através de ações planejadas com eficiência e eficácia na realização dos objetivos almejados pela organização.

Para que estes objetivos fossem atingidos, planejou-se uma pesquisa baseada na aplicação de um questionário qualitativo a partir de entrevistas, sendo este composto por perguntas básicas sobre o respondente e sua empresa. As perguntas foram elaboradas, levando-se em consideração aspectos que poderiam de certa forma, influenciar o funcionamento da empresa Axxio Pisos Elevados Ltda, tendo o estudo como principal alicerce autores como os citados na revisão de literatura. Apesar da amostra não ser representativa, ela é conveniente em função da disposição dos respondentes em participar da pesquisa e responder ao questionário de forma bastante detalhada. Foram entrevistadas 25 pessoas.

#### **4. RESULTADOS E DISCUSSÕES**

Os resultados descritos a seguir foram baseados nas informações colhidas nas entrevistas, também foram colhidas informações nos sites da organização. Estas contribuíram para complementar o estudo. Os resultados visaram responder, por que a vantagem competitiva é importante para a organização? As discussões apresentadas buscam traduzir a interpretação do pesquisador, construída a partir da análise das respostas obtidas pelas entrevistas realizadas, bem como, os dados obtidos a partir da observação in loco. As informações foram trabalhadas de forma a apresentar as percepções dos stakeholders com a finalidade de elaborar ações a que

venha contribuir para a vantagem competitiva da Axxio Pisos Elevados indústria e comércio.

**Quadro 1** – Percepções acerca da Vantagem competitiva

<b>Diretor (2)</b>	Os diretores enxergam que obter vantagem competitiva está relacionado a investimento, em pesquisa e desenvolvimento, além de implantação de sistemas de CRM capazes de monitorar o mercado, os concorrentes, as inovações e tendências de mercado em tempo real para que se possam tomar decisões antecipadamente e permitir que a empresa saia na frente da concorrência. Outro tópico abordado foi a manutenção do treinamento e capacitação contínua de funcionários e investimento em tecnologia para que se mantenham atualizados sempre evidenciando a importância de estar preparados para enfrentar as condições muitas vezes adversas do mercado. Os custos para competir com empresas líderes de mercado muitas vezes é alto por isso a implantação de uma equipe de marketing seja a melhor estratégia, pois a informação é um dos bens mais preciosos para um bom planejamento.
<b>Gerentes (2)</b>	Os gerentes ficaram preocupados com a falta de informação em relação aos negócios que são perdidos, defendeu a criação de uma equipe de marketing e programas de capacitação, treinamento de conscientização e palestras com foco na busca e armazenamento de dados importantes a respeito de tendências e projeções do mercado, onde quando se tem uma equipe capacitada o risco de se tomar decisões erradas ou atrasadas é eliminado. Foi apontado também que essa atitude não necessariamente requer grandes investimentos, pois existem meios gratuitos ou de baixo custo que permite a busca, análise e disseminação de informações como sites, pesquisas em órgãos públicos, SEBRAE, IBGE entre outros. Um ponto também apontado foi a criação de mecanismos para melhoria de fluxos de informações tanto externas quanto internas, pois acredita-se que com a melhoria da comunicação evita-se operações em duplicidade causando perda de tempo e desperdícios desnecessários ou deixar de fazer algo importante e não atender a solicitação do cliente no prazo solicitado.
<b>Operadores (21)</b>	Foi observado durante as entrevistas na fábrica que cada grupo se preocupou em apontar ações dentro do seu setor de atuação, onde acreditam que muitas vezes pequenas atitudes podem gerar grandes resultados em termos de competitividade. <b>Em um contexto geral a visão dos funcionários proporcionou um levantamento abrangente que apontou os pontos fracos da empresa.</b> Os funcionários responsáveis pelo departamento de almoxarifado sugeriram a instalação de prateleiras com identificação de box e corredores, o que melhora a identificação dos acessórios solicitados, a velocidade de atendimento e a diminuição de erros causados pela desorganização, tendo em vista que hoje tudo é armazenado em caixas e pellets que normalmente não possuem nem ao menos uma etiqueta. Os funcionários responsáveis pelo departamento de produção sugeriram investimentos em máquinas e sistemas modernos além de alteração do layout de disposição do processo, alegando que algumas atividades se cruzam causando perda de tempo e retrabalhos em vez de seguir em linha até a finalização do produto. Os funcionários responsáveis pelo setor de expedição entendem que a organização é um fator fundamental para se trabalhar e se manter competitivo, assim sugeriram a implantação de um sistema capaz de gerar documentos de identificação como listas de peças e etiquetas de identificação contendo o nome do cliente, tipo de produto, modelo e quantidades para que sejam incorporadas a embalagem evitando trocas e entregas erradas ou com quantidades diferentes das solicitadas no pedido. Alguns pontos em comum foram citados como a melhoria da limpeza, novos uniformes e até a pintura das instalações da fábrica no sentido de melhorar a apresentação física no caso de visitas de clientes. Outro ponto abordado de uma forma geral foi a falta de investimento em treinamento e investimento em capital humano, ações motivacionais que valorizem os colaboradores e em novas tecnologias que facilitarão e melhorarão os processos de produção além de melhorar a qualidade, pois muitas falhas ocorrem devido a falta de informação ou por trabalhar com sistemas ultrapassados que acabam gerando perdas elevadas e falta de qualidade no produto onde não se consegue manter uma competitividade com empresas concorrentes do segmento que possuem sistemas de produção atualizados e são referência de mercado. Os funcionários do administrativo evidenciaram a criação de ferramentas para melhorar o fluxo de informações entre as pessoas e entre os departamentos, pois entendem que é um ponto importante e que a tratativa deste problema com falta de interesse pode interferir de forma significativa no resultado das operações de um modo geral, por isso sugeriram não só a utilização de telefone,

	e-mail ou conversas informais como a instalação de sistemas de conversação on line e em tempo real, como por exemplo o SKIPE, que é uma ferramenta de conversação em tempo real e que registra todas as solicitações e conversas entre funcionários servindo de registros que podem apurar responsabilidades.
--	---

Fonte: Dados da pesquisa

Por meio das entrevistas realizadas as semelhanças observadas foram que o treinamento e capacitação continuam dos funcionários é ponto comum entre as opiniões dos grupos. Todos concordam que a equipe treinada é um ponto forte para obtenção de bons resultados. As diferenças ficaram evidente que o grupo de gerentes não concorda que para se conseguir bons resultados sejam necessários grandes investimentos em tecnologia e sistemas de banco de dados modernos, pois existem meios de baixo custo que podem ser uteis.

Implantação de sistemas de CRM de acordo com os resultados obtidos através da entrevista qualitativa, uma das ações capazes de melhorar a busca e armazenamento de informações relevantes é a implantação de sistemas de CRM capazes de monitorar o mercado, os concorrentes, as inovações e tendências de mercado em tempo real para que se possa tomar decisões antecipadamente e permitir que a empresa saia na frente da concorrência. Para Bretzke (2000), a utilização do CRM (customer relationship management) nas ações de inteligência competitiva, consiste em monitorar em tempo real as movimentações dos clientes e do mercado permitindo ações proativas para fidelização; portanto nos previne contra surpresas inesperadas.

Investimento em treinamento e capacitação outro fator apresentado nos resultados das entrevistas foi o investimento em capacitação e o treinamento do capital humano como forma de manter a equipe alinhada e atualizada sobre as ações relevantes para a organização. Para Motta e Vasconcelos (2006) Gestão de Pessoas se define em substituição da palavra “Recursos Humanos”, que significa a utilização de recurso a ser explorada; à medida que na visão dos colaboradores, sua melhor utilização nas tarefas; logo diminuindo o tempo ocioso, os gargalos e aumentando a produtividade; portanto evidenciando a vantagem competitiva sobre os concorrentes.

Criação de uma equipe de marketing, além disso outro enfoque citado nas entrevistas foi a criação de um departamento de marketing focado em análise, tecnologias, tendências de mercado e mudanças de comportamento do publico alvo com o objetivo de armazenar dados para servirem de embasamento para as tomadas de decisões estratégicas. Segundo os autores Shaw e Stone (1993), a contribuição do marketing com banco de dados é uma ferramenta fundamental para o fornecimento de informações relevantes no desenvolvimento da

inteligência competitiva; portanto é necessário que o marketing busque informações embasadas e confiáveis.

De acordo com os resultados das entrevistas além das possibilidades levantadas, podemos evidenciar que apesar de alguns possuírem visões diferentes, a criação de um departamento de marketing é a chave para o desenvolvimento de ações de coleta, análise e disseminação de informações relevantes que podem ser usadas para embasar o planejamento estratégico para o desenvolvimento de vantagem competitiva, pois o marketing possui plenas condições de verificar as tendências de mercado, a alteração de comportamento do público alvo, buscar essas informações e criar banco de dados capaz de fornecer informações para ações eficazes.

Para Coelho (1999) Inteligência competitiva é o Processo sistemático de coleta, tratamento, análise e disseminação da informação sobre atividades dos concorrentes, tecnologias e tendências gerais dos negócios, visando subsidiar a tomada de decisão e atingir as metas estratégicas da empresa, portanto estas informações devem ser obtidas de fontes seguras, com o objetivo de levar a empresa a tomar as decisões mais acertadas capazes de minimizar erros e prejuízos indesejáveis.

Para a Associação Brasileira de Inteligência Competitiva – ABRAIC (2005), define Inteligência Competitiva (IC) como um processo informacional proativo que conduz à melhor tomada de decisão, portanto se antecipar aos acontecimentos permite melhor base para a tomada de decisão para ações de curto, médio e longo prazo, onde para isto é importante a formação de uma equipe de tomadores de decisão capazes de implementar uma visão futurística de tendências e ações macroeconômicas que podem interferir significativamente nos resultados projetados

Com o País em constante mudança, com a globalização e em contrapartida com a constante inovação, nos deparamos com um mercado cada vez mais competitivo onde a busca e a gestão da informação é fundamental para as empresas formalizarem as estratégias do negócio, desenvolvendo uma infraestrutura capaz de dar todo o suporte necessário para tal desenvolvimento. Portanto percebe-se que ter informação significa poder e vantagem competitiva sobre a concorrência.

Com o intuito de eliminar as dúvidas com relação ao plano de inteligência competitiva e para os colaboradores compreenderem a importância das ações planejadas dentro da organização deverão ser elaborados programas de conscientização. A vantagem competitiva aumentará as oportunidades de negócio e o comprometimento do colaborador com a empresa, além de melhorar a rentabilidade da mesma, a partir do momento que a Companhia oferece

diferenciais sobre seus concorrentes. Com a aplicação das ferramentas de inteligência competitiva a organização diminuirá os desperdícios e os custos da Companhia aumentando a produtividade e embasando melhor as decisões do seu planejamento estratégico. À medida que a companhia desenvolve sua vantagem competitiva criará missão e valor para a organização e para a marca como um todo.

A despeito das limitações da pesquisa, a primeira delas está relacionada à amostra analisada e seu caráter não probabilístico que impedem que os resultados gerados por essa pesquisa sejam generalizados para todo o segmento ou para todas as empresas e, a segunda, por se tratar de um caso único, não possibilita a comparação com outras empresas, a fim de identificar as semelhanças e diferenças existentes.

## **5. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Os objetivos desse trabalho foram demonstrar a importância da aplicação das ferramentas de inteligência competitiva através de sistemas e banco de dados com informações para a avaliação das tendências de mercado e das ações da concorrência, o que ajuda na identificação dos pontos fracos e pontos fortes auxiliando nas tomadas de decisão para obtenção de vantagem competitiva, para tal foi realizado um estudo de caso, com abordagem qualitativa por meio de entrevistas, na empresa Axxio pisos elevados LTDA no setor metalúrgico. A revisão de literatura sugere que existe uma relação entre a aplicação das ferramentas de inteligência competitiva e a obtenção de vantagem competitiva. (OLIVEIRA, 2001)

Os principais resultados mostraram que para se alcançar um diferencial perante a concorrência faz-se necessário transformar os pontos fracos em pontos fortes com um investimento em capacitação, treinamento dos colaboradores, criação de mecanismos de comunicação eficaz e trabalhar a melhoria contínua dos processos produtivos e das ações e das ações pre definidas. O comprometimento com uma pesquisa detalhada dos concorrentes, aliada atenção no armazenamento, disseminação e controle do fluxo de informação do mercado, ajudam a reforçar a composição dos pontos fortes da organização e que podem ser decisivos no sucesso, fracasso e permanência no mercado. Com a fragilidade nas aplicações das ferramentas de inteligência competitiva e a não realização de ações de organização básicas na área da fábrica, devem limitar ou até mesmo anular a obtenção de vantagem competitiva, pois a empresa não detém nenhum diferencial para se destacar no mercado perante seus concorrentes, muito pelo contrário vão continuar evidentes todos os seus pontos fracos identificados na



pesquisa, assim a perda de negócios por falta de informações relevantes do mercado, falhas de comunicação e falhas de qualidade no processo produtivo vão continuar acontecendo.

Diante do exposto as implicações mais relevantes são de natureza empírico/gerencial, pois durante a realização da pesquisa constatou-se a necessidade de melhoria dos processos produtivos e na busca, armazenamento e tratamento das informações de mercado, o que daria a organização a capacidade de se antecipar ao concorrente e evitar perdas de negócios, além de evitar erros, desperdícios, retrabalhos, produtos com baixa qualidade e insatisfação do cliente. A falta de comprometimento com essas ações fortalece os pontos fracos da organização, o que pode acarretar em decadência, falta de confiabilidade e enfraquecimento da marca. Essas melhorias fazem parte de um processo que demanda tempo e investimento, mas que precisam ser contínuos para que haja evolução entre as partes envolvidas que são eixos empírico e gerenciais mais condizentes com as necessidades expressas da organização no atual contexto da empresa) (FLEURY; FLEURY, 2001).

Como sugestão de estudos futuros, é necessário ampliar a amostra para outras revisões de literatura, ampliar o período de tempo para possibilitar uma visão mais abrangente do emprego dos métodos de pesquisa, podendo apresentar contribuições significativas como, por exemplo, permitir novas contribuições metodológicas na área e ampliar a análise dos resultados e, por fim, a realização de futuras pesquisas ligando o tema vantagem competitiva e a importância da aplicação das ferramentas de inteligência competitiva com as escolhas metodológicas que se mostrariam relevantes no sentido de verificar tendências e oportunidades de pesquisa, para que os profissionais e gestores da área tenham mais clareza sobre o tema.

## **REFERÊNCIAS**

ASSOCIAÇÃO Brasileira de **Inteligência Competitiva** – ABRAIC (2005), disponível em <http://www.abraic.org.br>. Acessado em 25/04/2016.

BRETZKE, M. **Marketing de relacionamento em tempo real com CRM**. 1. Ed. São Paulo: 2000,224.

COELHO, E.A. **Gestão do conhecimento**. 3. Ed. São Paulo: 1999, 306.

COLLIS, J.; HUSSEY, R. **Pesquisa em administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação** 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2005. 349p.

CÔRTEZ, P. L. **Administração de sistemas de informação**. 1. Ed. Saraiva, 2008, 503.

DIEHL, A. A. et al, **Pesquisa em Ciências Sociais Aplicadas; Métodos e Técnicas**, São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.

FLORES, J. F. **Análisis de dados cualitativos – aplicaciones a la investigación educativa**. Barcelona: PPU, 1994

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. **Construindo o conceito de competência**. RAC, edição especial 2001, p.p. 183-196.

FACHIN, O. **Fundamentos de metodologia**. 4. ed. São Paulo: Saraiva, 2003.

GUBRIUM, J. F.; HOLSTEIN. **Analyzing Interpretative Practice**. In: DENZIN, N. K.; 2000

GOMES, E; B. F. **Como transformar informação em um negocio lucrativo**. Rio de Janeiro: Campus, 2005, 269.

GREMAWAT, P. **A estratégia e o cenário dos negócios**. 3. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2012,215.

HOOLEY, G. J; SAUNDERS, J. A; PIERCY, N. F. **Estratégia de Marketing e Posicionamento Competitivo**. 3. Ed. São Paulo: 2005,464.

HITT, M. A; IRELAND, R. D. HOSKISSON, R. E. **Administração Estratégica: Atividade e Globalização**. 7. Ed. São Paulo: 2008,415.

KAHANER, MOTTA, F.C.P; VASCONCELOS, I.F.G. **Teoria Geral da Administração**. 3. ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

MILLER, J. P. **O milênio da Inteligência Competitiva**. Porto Alegre: Bookman, 2002, 286

MOTTA, F.C.P; VASCONCELOS, I.F.G. **Teoria Geral da Administração**. 3. ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.

OLIVEIRA, D. P. R.. **Planejamento estratégico**. Conceitos, metodologias e praticas. 13. Ed. São Paulo: Atlas, 1999,303.

PORTER, M. E. **Vantagem competitiva**. Criando e sustentando um desempenho superior.1. Ed. São Paulo: ed. Elsevier,1989,512.

QUIVY, R.; CAMPENHOUDT, L. **Manual de investigação em Ciências Sociais**. Lisboa: Gradiva, 1998.

ROSINI, A.M.; PALMISANO, A. **Administração de sistemas de informação e gestão do conhecimento**. 1. Ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003, 219.

RYNES, S., GEPHART, R. P., JR. **From the editors: qualitative research and the Academy of Management Journal**. *Academy of Management Journal*, 47 (4), 454-461. 2004.

RAMOS, P.; RAMOS, M. M.; BUSNELLO, S. J. Manual prático de metodologia da pesquisa: artigo, resenha, projeto, TCC, monografia, dissertação e tese. 2005

SANTOS, F.C.A.. **Estratégia de Recursos Humanos. Dimensões competitivas**. 1. Ed. São Paulo 1999,119.

SHAW, R.; STONE, M. **Marketing como banco de dados**.1. Ed. São Paulo: Atlas, 1993,242.

SILVA, G. L. R. **Controle do Turnover: Como Prevenir e Demitir com Responsabilidade**.Rio de Janeiro, Qualitymark, 2001.

SILVA, J. T; SANTOS, R. F; SANTOS, N. M. F. **Criando valor com serviços compartilhados: aplicação do BALANCED SCORECARD**. São Paulo: Saraiva, 2006.

TULL, D. S.; HAWKINS, D. I. - **Marketing Research, Meaning, Measurement and Method**. Macmillan Publishing Co. Inc., London, 1976.

YIN, R.K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005