



CENTRO UNIVERSITÁRIO UNIVATES
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

**DA RETROSPECÇÃO À PROSPECÇÃO: UMA PROPOSIÇÃO DO USO
DE FERRAMENTAS DO CONTEXTO DA INTELIGÊNCIA
COMPETITIVA E DA INTELIGÊNCIA ESTRATÉGICA
ANTECIPATIVA E COLETIVA COMO ESTÍMULO AO
COMPORTAMENTO ANTECIPATIVO EM UMA MICROEMPRESA
DO VALE DO TAQUARI**

Rafael Kunrath

Lajeado, junho de 2016

Rafael Kunrath

**DA RETROSPECÇÃO À PROSPECÇÃO: UMA PROPOSIÇÃO DO USO
DE FERRAMENTAS DO CONTEXTO DA INTELIGÊNCIA
COMPETITIVA E DA INTELIGÊNCIA ESTRATÉGICA
ANTECIPATIVA E COLETIVA COMO ESTÍMULO AO
COMPORTAMENTO ANTECIPATIVO EM UMA MICROEMPRESA
DO VALE DO TAQUARI**

Artigo apresentado na disciplina de Trabalho de Conclusão de Curso II, do Curso de Administração LFE em Administração de Empresas, do Centro Universitário UNIVATES, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Ms. Bruno Walter Carneiro
Camara

Lajeado, junho de 2016

**DA RETROSPECÇÃO À PROSPECÇÃO: UMA PROPOSIÇÃO DO USO
DE FERRAMENTAS DO CONTEXTO DA INTELIGÊNCIA
COMPETITIVA E DA INTELIGÊNCIA ESTRATÉGICA
ANTECIPATIVA E COLETIVA COMO ESTÍMULO AO
COMPORTAMENTO ANTECIPATIVO EM UMA MICROEMPRESA
DO VALE DO TAQUARI**

Rafael Kunrath¹

Bruno Walter Carneiro Camara²

Resumo: Apesar da diversidade industrial e produtiva do Brasil, um fator é indiscutivelmente preponderante: a presença e a força das pequenas empresas. Não obstante a essa importância, as oscilações políticas e econômicas que acometem o país, aliadas aos crescentes níveis de competição, esses decorrentes da globalização e dos avanços tecnológicos, têm representado um forte desafio às habilidades e conhecimento daqueles responsáveis em projetar e concretizar o crescimento desses pequenos negócios. Além disso, a visão estreita do mercado, geralmente não indo além do concorrente mais imediato, somada a uma costumeira postura passiva em relação à demanda, tem se configurado no comportamento mais comum entre as MPE's, o que as torna "mais vulneráveis às variações do ambiente competitivo" (PEREIRA; PEREZ, 2015, p. 2). Entende-se que a mudança dessa postura perpassa pela sistematização do processo de análise e averiguação do ambiente onde a empresa desenvolve seu negócio, descobrindo oportunidades, reduzindo riscos, diagnosticando o seu ambiente interno e externo, visando e estabelecendo estratégias de ação para curto, médio e longo prazo. Diante disso, o presente estudo de caráter exploratório e qualitativo, se desenvolveu tendo como ponto de partida uma microempresa do Vale do Taquari, situada em Lajeado/RS, atuante no ramo de locação de equipamentos, que dadas suas restrições, enquanto microempresa, sugere-se que operacionalize a prospecção e monitoramento informacional do seu ambiente de negócios, elementos da Inteligência Competitiva, através dos métodos L.E.SCAning[®] e *Puzzle*, ferramentas oriundas da Inteligência Estratégica Antecipativa e Coletiva.

Palavras-chave: Micro e Pequenas Empresas. Inteligência Competitiva. Inteligência Estratégica Antecipativa e Coletiva.

¹ Graduando do Curso de Administração de Empresas – LFE em Administração de Empresas do Centro Universitário Unives. Rua Avelino Tallini,171 – Lajeado – RS – Brasil. E-mail: rafael_kunrath@hotmail.com.

² Professor Mestre em Administração, pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

1 INTRODUÇÃO

A despeito da diversidade industrial e produtiva do Brasil, um fator é indiscutivelmente preponderante: a presença e a força das pequenas empresas. Representando 43% da renda total dos setores industriais, comerciais e de serviços, as Micros e Pequenas Empresas (MPE) correspondem a 30% do Produto Interno Bruto (PIB). Diante da evidente importância econômica, social e tecnológica para o país, tais números demandam uma preocupação que não pode ser relegada: as novas oportunidades de mercado que surgem a cada dia e a atenção aos eventuais riscos que possam levá-las ao desastre (PEREIRA; PEREZ, 2015).

Não obstante, as oscilações políticas e econômicas que acometem o país, aliadas aos crescentes níveis de competição, esses decorrentes da globalização e dos avanços tecnológicos, sobretudo os relacionados às tecnologias de informação e comunicação, representam um forte desafio às habilidades e conhecimento daqueles responsáveis em projetar e concretizar o crescimento das mesmas. Erros não são mais tolerados pelos consumidores, nem tão pouco relevados pelos concorrentes. Em um ambiente nessas condições, se torna cada vez mais indispensável à qualificação dos gestores e o planejamento organizacional para que tais empresas sobrevivam e se mantenham competitivas frente às mudanças sociais, políticas e econômicas. Levando a discussão para uma esfera regional, o Vale do Taquari reflete bem as características do país. Economia relevante para o Rio Grande do Sul é baseada no tripé de pequenos negócios, trabalho familiar e vida comunitária. O pequeno negócio tem papel fundamental, em especial as micro e pequenas empresas, diversificadas e multiplicadas pelas cidades, resultando em mais opções de escolha para o consumidor manifestar suas preferências comerciais (MALLMANN, 2008). Diante disso, a inovação constante da estrutura, dos produtos e serviços, bem como, maior flexibilidade na forma de administrar a organização como um todo, e nesse sentido destacando-se a opção por novos modelos de gestão que tornem as organizações mais dinâmicas e competitivas, passou a se constituir em aspectos decisivos para o desenvolvimento e sustentabilidade das mesmas. Entretanto, a visão estreita do mercado, geralmente não indo além do concorrente mais imediato, somada a uma costumeira postura passiva em relação à demanda, tem se configurado no comportamento mais comum entre as MPE's. Esse comportamento se revela em pesquisa do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), instituição voltada ao aprimoramento e capacitação em gestão empresarial. Segundo o SEBRAE, entre 60 e 70% dos gestores inscritos em seus cursos reportavam aos organizadores

a urgente necessidade de investimentos externos, em detrimento da percepção quanto ao potencial decorrente da utilização das ferramentas de gestão e planejamento já existentes. Isso, de certo modo, reflete a falta de capacidade de análise do mercado e gestão (MARTINS, 2005).

Segundo Choo (1999), a permanência de uma organização no mercado, depende, em parte, da capacidade de prever e antecipar as mudanças, considerando-as na definição dos eixos estratégicos que se deseja implantar. Além da capacidade da empresa de gerenciar processos, pessoas e funções levando em conta as competências (conhecimento, habilidades e atitudes) do empreendedor, essa colocação ressalta a necessidade das MPE's voltarem seus olhos também para o ambiente externo, de modo sistemático e planejar. Todavia, voltar-se para o ambiente externo pressupõe delinear métodos para a busca e gestão de informações potencialmente estratégicas. Essa preocupação é substancialmente válida, quando se vive a “era da informação”, e o excesso é tão ruim quanto à falta. Ter a informação correta, no momento certo e na hora certa, é a diferença entre realizar e não realizar negócios, entre ocupar a primeira ou a segunda posição na mente do consumidor, entre correr mais ou menos riscos. Segundo Starec (2008) a “Inteligência” tem um papel muito importante, dentro das incertezas que as organizações vivem, em um cenário de mudanças e grande competição.

Quando se fala em Inteligência, Lesca (2003) afirma que se deve distinguir duas formas possíveis de monitorar o ambiente e planejar o futuro: uma delas é a retrospectão, que consiste em acumular informações passadas para identificar tendências; a outra forma é a prospecção, que consiste na capacidade de coletar e analisar informações que possam anunciar mudanças (CORSO et al., 2014). Produzir inteligência a partir de uma postura retrospectiva é caráter da Inteligência Competitiva (IC). A IC pode ser entendida como um processo composto pela identificação de necessidades informacionais, coleta, análise e disseminação de inteligência, permitindo o planejamento da tomada de decisão e a mudança da postura organizacional, o que pode trazer vantagens à organização (PACHECO, 2010). Complementarmente, a Inteligência Estratégica Antecipativa e Coletiva (IEAC), é uma ferramenta com uma abordagem prospectiva. A IEAC, por meio dos Métodos L.E.SCAning® e *Puzzle*, pode ser definida como “um processo que permite, por meio da interpretação coletiva de informações, aprender sobre o ambiente e identificar indícios de mudança ou ruptura” (CORSO et al., 2014). Através da IEAC se busca mapear representações relevantes do ambiente organizacional, de maneira a apoiar o processo decisório da empresa,

feito através de transformação de sinais fracos (indício de antecipação) em informação útil para qualquer tomada de decisão (BLANCK; JANISSEK-MUNIZ, 2014).

Tendo como pano de fundo as MPE's, este estudo foi movido, sobretudo, pela necessidade de se estabelecer uma consciência a esse perfil de empresa de que o ambiente demanda uma postura mais proativa em virtude de “serem mais vulneráveis às variações do ambiente competitivo” (PEREIRA; PEREZ, 2015, p. 2). Entende-se que essa postura perpassa pela sistematização do processo de análise e averiguação do ambiente onde a empresa desenvolve seu negócio, descobrindo oportunidades, reduzindo riscos, diagnosticando o seu ambiente interno e externo, visando e estabelecendo estratégias de ação para curto, médio e longo prazo. Isso significa colocar a Inteligência Competitiva no contexto das MPE's, que haja vista a importância dessas, um paradoxo se revela, pois “percebe-se que poucos estudos enfocam as relações do macroambiente com esse nicho empresarial [microempresas], principalmente no que tange às abordagens da inteligência competitiva (IC) nesse contexto” (PACHECO, 2010, p. 15). Além disso, é parte fundamental das organizações, independente de porte, conseguir prospectar novos negócios e, conseqüentemente, o seu crescimento. Porém, as MPE's, limitadas em recursos financeiros, materiais e humanos carecem de uma adequação da IC ao seu perfil. Diante dessas restrições, este estudo sugere que as MPE's operacionalizem a prospecção e monitoramento informacional através da IEAC, por intermédio dos seus métodos L.E.SCA[®] e *Puzzle*.

Isso posto, o presente estudo desenvolveu-se tendo como ponto de partida uma microempresa do Vale do Taquari, situada em Lajeado/RS, atuante no ramo de locação de equipamentos para construção civil, demolição, compactação, jardinagem e manutenção industrial. Empresa essa que, como muitas outras MPE's, iniciou seus negócios sem um planejamento estruturado. Também, como a maioria das empresas com seu perfil, não tem clareza sobre seu público-alvo. Isso significa, total desconhecimento sobre representatividade dos segmentos nos quais atua, sobre o processo de tomada de decisão de compra dos seus clientes, sobre que elementos/fatores impactam nas escolhas deles ou qualquer perspectiva sobre seu futuro. Sua postura em relação à demanda é notadamente reativa e vulnerável as oscilações e riscos do ambiente.

Diante da perspectiva descrita anteriormente, este estudo buscou propor à empresa denominada neste trabalho como FV, uma sistemática para prospecção e monitoramento informacional do seu público-alvo no contexto da IC e da IEAC. Além do aporte teórico que

embasa essa proposta, outros subsídios foram fundamentais, o que impactou em: (1) analisar e caracterizar a empresa-alvo, a fim de se obter uma ideia mais clara acerca da abrangência do negócio; (2) levantar os recursos informacionais internos disponíveis, com vistas a obter informações que permitissem; (3) segmentar o público-alvo e avaliar a representatividade dos mesmos; (4) levantar as necessidades que os clientes definem como determinantes para a escolha da empresa, buscando relacioná-los aos (5) parâmetros do processo de compra (contratação) dos segmentos-alvo, bem como fatores influenciadores que este se propôs identificar; igualmente importante para a proposta em perspectiva; (6) levantar fatores críticos de sucesso dos clientes, bem como suas perspectivas do ambiente de negócios; por fim, a proposta se encerra ao (7) sistematizar atividades de prospecção e monitoramento, através dos métodos L.E.SCA[®] e *Puzzle*, servindo essas como ferramentas de apoio ao processo de planejamento, coleta, tratamento e distribuição de informação relevante ao processo decisório estratégico (BLANCK; JANISSEK-MUNIZ, 2014) das micro e pequenas empresas.

Levando em consideração que as MPE's possuem um papel fundamental para a sociedade devido ao caráter empreendedor e a responsabilidade pela economia de muitas cidades (PACHECO, 2010), considerando também a significância que essas organizações têm para a economia nacional no que se refere à criação de empregos, crescimento e desenvolvimento econômico do país, propõe-se que os pequenos negócios adotem como forma de trabalho, um ambiente mais organizado e voltado para uma utilização maior da inteligência no que tange a gestão das informações e, sobretudo, relacionada ao seu mercado. A proposta de aprimorar análises e obter maiores sinais no ambiente externo competitivo permite a organização se precaver e antecipar-se às alterações do ambiente externo, o que contribui para a obtenção de resultados positivos e, conseqüentemente, com sua sustentabilidade (PEREIRA; PEREZ, 2015).

Por fim, a operacionalização da prospecção e monitoramento informacional para as MPE's através dos métodos L.E.SCA[®] e *Puzzle* se configura em uma importante proposta pela qual se podem estruturar mecanismos de ação em relação às organizações e seu ambiente mais eficientes. Paralelamente, tal proposta, colabora com o desenvolvimento de competências gerenciais na busca de tornar as organizações melhor preparadas para enfrentar os desafios atuais e futuros. Desafio esse, voltado especialmente às empresas de pequeno porte, que são mais suscetíveis às mudanças, mostrando também que as escolhas organizacionais podem ser positivamente influenciadas através de uma maior capacidade de

compreensão e conhecimento do ambiente a qual a organização está inserida (JANISSEK-MUNIZ; FREITAS; LESCA, 2008).

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Micro e Pequenas Empresas (MPE)

De acordo com o SEBRAE (2014) são criadas anualmente mais de 1,2 milhão de novas empresas no país. Estima-se que 99% das empresas que atuam no país, sejam microempresas ou micro e pequenas empresas (PEREIRA; PEREZ, 2015).

Apesar da pequena empresa ser mais frágil, ela apresenta a vantagem de reagir mais rapidamente nesse novo contexto de mudanças constantes, onde o fazer é sinônimo de aprender, fazendo com que qualidade, produtividade, novos métodos de gestão, informação e satisfação dos clientes deverão, também, fazer parte do cotidiano desses pequenos negócios (CARVALHO, 2012). Considerado uma entidade específica, o pequeno negócio possui pequenos problemas administrativos, distintos dos problemas de grandes empresas, com destaque para a estrutura administrativa centralizada, estratégias intuitivas e de curto prazo, baixa especialização, simplicidade e informalidade do sistema de informação e atuação em mercados locais (RIBEIRO, 2008). Assim, esses grandes números relacionados às MPE's ilustram a grande competitividade onde as empresas estão inseridas, fazendo com que as mudanças tecnológicas e o comportamento do mercado, além das ondas de proteção econômica entre países do mundo interconectado, às obrigam a adotar medidas estratégicas de formatação de um novo modelo de negócio (CORSATTO; HOFFMANN, 2013).

2.2 Serviços e Prestação de Serviços: o que os tornam distintivos?

Desde o momento em que o ser humano deixou de extrair sua sobrevivência exclusivamente da natureza e buscou desenvolver habilidades para caçar e posteriormente cultivar, parte desses indivíduos passou a se dedicar à realização de tarefas repetidamente e, conseqüentemente, se especializando em tais atividades. Esse foi o início da divisão e especialização do trabalho. Mais tarde, mesmo com a implementação de técnicas comerciais e

produtivas, toda atividade econômica está envolvida com a prestação de serviços (EFING, 2005).

Os serviços fazem parte da tripartite dos setores da economia, uma vez que, dentro desta ótica tradicional, eles representam o setor terciário, onde a agricultura é denominada como setor primário e as atividades de mineração ou industriais o setor secundário (TÉBOUL, 1999). Não somente pelo crescimento demográfico, mas especialmente pelas novas necessidades criadas pelos homens, a prestação de serviços tem acompanhado a sociedade ao longo de sua história cultural e econômica (EFING, 2005).

Os serviços possuem três características que o diferenciam de um produto: (1) eles têm de ser produzidos e consumidos simultaneamente; (2) precisam da presença do cliente para serem produzidos; (3) serviços são intangíveis (CORRÊA; CAON, 2009). Diferentemente dos produtos que podem ser estocáveis, os serviços não apresentam esta característica, transformando em perda para sempre, toda a capacidade produtiva que não for utilizada (por falta de demanda). Essa característica não teria maiores consequências caso a demanda de serviços fosse constante, entretanto, sabe-se que isso não é o que acontece na rotina das empresas (GIANESI; CORRÊA, 2009).

Quanto à presença e participação do cliente na prestação de serviço, Gianesi e Corrêa (2009) afirmam que cliente e serviço não podem ser dissociados, pois ambos são simultaneamente “tratados” pelo processo que organização prestadora de serviço desenvolve. Esse envolvimento das partes como, por exemplo, o tempo e custo do deslocamento do cliente até a empresa, ou vice-versa, são fatores que devem ser considerados na decisão econômica da localização. Desta forma, os autores relatam que a principal consequência dessa característica é a necessidade de controle descentralizado das operações.

A indispensabilidade da presença do cliente durante o serviço é definida através de algum contato durante o processo em ao menos algum aspecto, como se o cliente tivesse o papel de um insumo para a prestação. Desta forma, o cliente pode acompanhar todo o serviço ou ao menos acompanhar aqueles aspectos com os quais lhe darão a impressão favorável ou desfavorável da “experiência” do serviço (CORRÊA; CAON, 2009). Assim, a intangibilidade dos serviços torna mais difícil para gerentes, colaboradores e clientes avaliar o resultado e a qualidade do serviço. Apesar da dificuldade em padronizar uma prestação de serviço, os poucos fatores que acabam determinando uma avaliação da empresa antes da contratação é a

reputação que a empresa tem no mercado e o que o comprador recebe de informação de terceiros. Desta forma, a qualidade e inovação nas atividades acabam por destacar uma empresa prestadora de serviço, uma vez que os mesmos não são patenteáveis (GIANESI; CORRÊA, 2009).

2.3 Segmentação de mercado

A segmentação é a separação de diferentes tipos de clientes e mercados para um trabalho mais específico, de acordo com a demanda do mercado. Para Weinstein (1995) a orientação para *marketing* é baseada em um foco dirigido ao consumidor. Os profissionais de *marketing* viram o renascimento da segmentação de mercado e essa surgiu de um conceito acadêmico que caminhou para uma estratégia de mercado viável no mundo real. Uma empresa possui duas opções de escolha estratégica básica: segmentar seu mercado ou tratar todo o mercado como consumidores potenciais para seus produtos e serviços. Em se tratando da segunda opção, a estratégia de *marketing* a ser adotada é não diferenciada. Esse tipo de estratégia implica investir recursos e esforço de *marketing* tanto em públicos que trazem resultados como em públicos que não trazem resultados. Em contrapartida, focar em um alvo mais restrito otimiza o investimento, potencializando os resultados.

Como opções de segmentação, Weinstein (1995) cita três tipos: diferenciação, concentração e atomização. A diferenciação se configura quando uma empresa comercializa seus produtos entre dois ou mais segmentos de mercado, baseado em necessidades de consumidores variadas. A concentração, como o nome diz, é voltada a um único segmento de mercado, onde o foco é somente um tipo de consumidor. Essa forma de atuar, na maioria das vezes, é aplicado por pequenas ou médias empresas, que estão no início dos negócios. A atomização é a opção de segmentação menos utilizada, que divide o mercado em seu detalhe mais importante, o nível do consumidor individual, estratégia aplicados na maioria das vezes em negócios ou equipamentos caros e bastante especializados.

2.3.1 Os benefícios da segmentação

A utilização da estratégia de segmentação traz como vantagens a melhoria da posição competitiva da empresa, atendendo de modo superior às necessidades dos consumidores.

Como benefícios específicos podem-se destacar o crescimento das vendas, aumento da participação de mercado e melhoria da reputação da empresa. Segundo Weinstein (1995), existem quatro benefícios principais oriundos da análise e estratégia de segmentação de mercado: (1) projetar produtos que atendam eficazmente às necessidades do mercado; (2) elaborar estratégias promocionais eficazes e de baixo custo; (3) avaliar a concorrência, especialmente a posição de mercado da empresa; (4) prover *insights* junto às estratégias de *marketing* atuais.

2.4 Posicionamento Competitivo

Com um conceito distinto de segmentação, mas, com importantes semelhanças, o posicionamento competitivo se relaciona à forma como os clientes percebem ofertas alternativas no mercado em comparação umas com as outras. Para Hooley, Piercy e Nicoulad (2011) o posicionamento competitivo é o ato de projetar a oferta e a imagem da empresa de modo que elas ocupem uma posição competitiva distinta e significativa nas mentes dos clientes-alvos.

O posicionamento é um conceito estratégico relativamente recente e muito usado no *marketing* de bens de consumo. Os agentes de *marketing* devem gravar uma posição de seus produtos na mente dos consumidores, ou seja, os compradores devem perceber quão bem o produto apresenta um desempenho melhor que o da concorrência e atende a suas necessidades (SIQUEIRA, 2005). Esse posicionamento pode ser interpretado de várias maneiras, inclusive como a decisão da segmentação. Para alguns pode ainda ser uma questão de caracterizar a imagem do produto ou como a maneira de escolher os itens principais de um produto a serem enfatizados. Enquanto isso, Hooley, Piercy e Nicoulad (2011) conceituam posicionamento competitivo como uma declaração de metas de mercado, ou seja, onde a empresa competirá e qual será sua vantagem diferencial. Este posicionamento é desenvolvido para atingir os objetivos estabelecidos no âmbito da estratégia central.

Assim, pode-se destacar que um bom posicionamento é composto de três fatores: o mercado-alvo, um esquema de referência competitivo e o benefício único, projetando a imagem e o benefício oferecido, de modo que os consumidores entendam a necessidade e reconheçam o que a empresa significa em comparação com a concorrência (SIQUEIRA, 2005).

2.5 Comportamento de Compra Organizacional

Para Siqueira (2005) a compra organizacional não é um processo simples, quando, na verdade, é um processo complexo envolvendo várias etapas que devem ser realizadas para a realização de uma boa compra na visão do consumidor institucional.

2.5.1 Processo de tomada de decisão de compra

O processo de tomada de decisão de compras de uma organização, na grande maioria das vezes, envolve um grupo de pessoas que participam, desempenhando diferentes obrigações, onde o conjunto de ideias, preferências e necessidades são discutidos pelos envolvidos no processo. De acordo com Kotler (2006), o centro de compras inclui todos os membros da empresa que exercem um dos seguintes papéis no processo: (1) **Iniciadores**: são aqueles que iniciam o processo através da solicitação da compra de um determinado item ou serviço, sendo esses usuários ou membros da empresa; (2) **Usuários**: são aqueles que farão o uso do produto ou terão o benefício do serviço, podendo algumas vezes auxiliar o processo de compras e definir algumas exigências que deverão ser atendidas; (3) **Influenciadores**: são os que influenciam a decisão de compra, ajudando muitas vezes nas especificações, oferecendo informações sobre outras alternativas possíveis; (4) **Decisores**: são aqueles que decidem as exigências que deverão ser atendidas pelo produto ou serviço; (5) **Aprovadores**: responsáveis pela autorização das ações propostas pelos decisores ou compradores; (6) **Compradores**: são as pessoas com autoridade para a escolha do fornecedor, estabelecendo os termos de compra. Em vendas mais complexas, membros de alta gerência podem estar envolvidos com esta parte; (7) **Filtros Internos**: pessoas com poder de evitar que vendedores ou informações cheguem até membros usuários, compradores ou decisores, como por exemplo telefonistas e recepcionistas.

Várias pessoas dentro da mesma empresa podem exercer determinados papéis, como usuários ou influenciadores. Da mesma forma, são comuns também casos onde uma mesma pessoa possua mais de um papel (KOTLER, 2006). O processo de tomada de decisão possui oito estágios: *reconhecimento do problema, descrição geral da necessidade, especificação do produto, procura de fornecedores, solicitação de propostas, seleção do fornecedor, especificação do pedido de rotina e revisão do desempenho* (KOTLER, 2006):

O (1) **reconhecimento do problema** é o surgimento de uma necessidade percebida pelos trabalhadores, que pode ser estimulada por fatores internos ou externos, como a criação de um novo produto e necessidade de novos equipamentos e materiais, ou até mesmo quando uma máquina para de funcionar, fazendo com que seja necessário a compra de peças para o conserto. Quando o material de compra é insatisfatório, existe a possibilidade de busca de um novo fornecedor para sanar as necessidades. Quanto a (2) **descrição geral da necessidade**, o comprador determina as características gerais do produto que é necessário. Quando se trata de um produto padronizado, o processo é simples. Entretanto, quando diz a respeito de peças ou itens mais complexos, o comprador acaba envolvendo o trabalho com outras pessoas, como engenheiros, técnicos e usuários, para verificar e definir as características necessárias como segurança, durabilidade ou preço. O próximo passo é a (3) **especificação do produto**, que se refere à definição das especificações técnicas do produto. Este processo envolve uma análise de produto-valor, tratando-se de uma abordagem para reestruturação de projetos, com o intuito de viabilizar uma padronização ou fabricação a partir de métodos mais baratos. No estágio da (4) **procura de fornecedores**, existe uma busca pelos fornecedores mais apropriados, onde são examinadas listas comerciais, catálogos, recomendações de outras empresas, comerciais e cada vez mais pelos anúncios na Internet. Por conseguinte, as (5) **solicitações de propostas** consistem no requerimento de propostas para os fornecedores qualificados, determinados pelo comprador, exigindo-se proposta detalhada ou simplificada dependendo do tipo de produto. A (6) **seleção do fornecedor** é realizada somente após um esclarecimento dos atributos necessários determinado pelo centro de compras. A partir destes atributos é feita uma análise das propostas para identificar os mais convenientes. A escolha e importância de diferentes atributos variam de acordo com a situação da compra. A confiabilidade da entrega, o preço e a reputação do fornecedor são extremamente importantes para a concretização do negócio. Outros atributos que são levados em consideração são assistência técnica, flexibilidade do fornecedor e confiança na qualidade do produto. Quanto a (7) **especificação do pedido de rotina**, refere-se a negociação da forma final do pedido, relacionando as especificações técnicas, as quantidades requeridas, prazo de entrega desejado, critérios de devolução, termos de garantia e outros detalhes. Dependendo do tipo de compra, são negociados também alguns contratos de manutenção, reparo e operação de máquinas. Por último realiza-se a etapa de (8) **revisão do desempenho**, onde o comprador pode entrar em contato com os usuários finais do produto adquirido e solicitar uma avaliação; pode classificar o fornecedor de acordo com diversos critérios, empregando métodos de pesos ponderados; ou ainda pode agregar o custo do desempenho insatisfatório de um fornecedor e obter custos de

compra ajustados. Essa última etapa é determinante para a continuidade de negociações ou não entre ambas as partes.

Ainda existem outras variáveis relevantes, que podem ser percebidas na compra empresarial: *desempenho, custo, assistência técnica, condições de entrega, condições de pagamento, bases contratuais e atributos associados aos produtos* (CAMPOS, 2012): o (1) *desempenho* é o conjunto de características relacionadas à eficiência ou à eficácia do produto, ou seja, aspectos que determinam a produtividade, velocidade e confiabilidade do produto atender as necessidades da empresa que está adquirindo; o (2) *custo*, que são os recursos necessários para a compra, operacionalização, implementação, manutenção, desenvolvimento e a necessidade de capacitação dos funcionários envolvidos com o produto ou serviço. Desta forma, os custos envolvem muito mais do que o simples valor de compra, quando na verdade engloba todos os valores que rodeiam a operacionalização e sustentação desta compra; Campos (2012) destaca a importância da (3) *assistência técnica* do produto adquirido, afinal, não adianta se preocupar somente com qualidade e preço, quando o suporte técnico é de grande importância para o processo de manutenção, oferecendo uma grande vantagem na hora da compra e fazendo com que isto não seja um fator de exclusão de marcas para um processo de seleção de fornecedores; as (4) *condições de entrega* também são levadas em consideração e muito importantes, relacionando-se a periodicidade, frequência, confiabilidade da entrega e ao acondicionamento dos produtos e serviços, uma vez que envolvem questões de direitos e deveres entre fornecedor e cliente. Caso a empresa fornecedora seja responsável pelo estoque e entrega programada, deverão ser cumpridas todas as necessidades da empresa cliente, para tudo ficar dentro dos prazos acordados; assim como as condições de entregas devem ser rigorosamente cumpridas, Campos (2012) diz que o mesmo se dá com as (5) *condições de pagamento*, até mesmo com maior atenção. Estabelecidas no início da negociação, as condições de pagamento devem ser claras e bem definidas, fazendo com que o bom relacionamento do cliente e fornecedor facilite ainda mais para uma boa relação comercial, evitando problemas futuros; outra parte do processo também são as (6) *bases contratuais*, onde constam os vários aspectos abordados na negociação, formalizando condições de entrega e pagamento, especificações do produto e direitos e deveres de ambas as partes, fazendo com que tudo fique claro e ciente para a realização do negócio; e por fim ainda existem os (7) *atributos associados ao produto*, que, são aquelas características vinculadas ao produto que fazem com que ele, única e exclusivamente, se torne um produto diferenciado da concorrência. Desta forma, nada pode ocorrer errado quanto a esta característica específica,

colocando em risco o interesse de compra da empresa cliente caso seu produto não possua o aspecto diferencial, o que tornará ele igual ao da concorrência.

2.5.2 Fatores Influenciadores na decisão de Compra Organizacional

No que se refere ao processo de compra organizacional, podemos identificar quatro fatores influenciadores, conforme Siqueira (2005): (1) fatores de ambiente; (2) fatores organizacionais; (3) fatores interpessoais; e (4) fatores individuais.

Quanto à influência do fator de ambiente, esta refere-se aos fatores físicos, composto pelo clima, localização geográfica e ecologia; aos fatores tecnológicos, em vista de que ninguém quer comprar um produto obsoleto e que logo não conseguirá mais utilizar; às influências econômicas, referindo-se às taxas de juros, disponibilidade de crédito e taxa de crescimento dos preços gerais; às influências políticas, destacando-se épocas pré-eleitorais onde o poder público tende a contratar obras e adquirir serviços industriais e estabilidade ou instabilidade política, determinante para a compra ou não de produtos; às influências legais, no que diz respeito às normas que estabelecem exigências para concorrência pública, tomada de preços e carta-convite; e por último, refere-se às influências culturais, que reflete em normas, valores, costumes e padrões éticos das organizações.

No que tange aos fatores organizacionais, pode-se citar o conjunto de variáveis que compõem o sistema e que estão em constante interação: (a) tarefas, que engloba a determinação do que, quando e de quem comprar, variando a maneira como são determinadas estas tarefas de empresa para empresa; (b) estrutura, que envolve os fatores de organização de compras e níveis de autoridade e responsabilidade, bem como os processos de decisão que compõem o ambiente organizacional; (c) *status*, que compreende o fluxo de trabalho, e recompensas envolvendo o processo; (d) tecnologia, que engloba as invenções de solução de problemas e programas para organizar e administrar o trabalho, como programas que determinam quando e quanto comprar e gráficos para roteiro das principais compras; (e) ambiente, que abrange o macroambiente, ambiente-tarefa ou do setor econômico e ambiente interno.

No que diz respeito a influência interpessoal, esta é definida como a de uma pessoa sobre a outra. Assim, este tipo de influência compreende aos papéis de quem decide a compra e dos envolvidos no processo de compra, conforme citado anteriormente pelo processo de tomada de decisão de compras.

Com relação aos fatores individuais ou pessoais, Siqueira (2005) afirma que a compra é realizada pela realidade percebida, que é o conjunto das necessidades, metas, experiências individuais, situação da compra e influências do ambiente. Assim, a personalidade do comprador, a expectativa sobre o comportamento da pessoa na posição ocupada, a expectativa da pessoa sobre o seu próprio comportamento, o verdadeiro papel do indivíduo, a motivação, o conhecimento, a interpretação das informações externas e a aprendizagem são processos psicológicos que interferem como elementos influenciadores pessoais no processo de escolha de fornecedores.

2.6 Inteligência Competitiva

A Inteligência Competitiva (IC) origina-se nos dados ambientais, transformados em informações, que incorporadas passam a constituir-se em conhecimento dos Recursos Humanos nas organizações (RODRIGUES; RICCARDI, 2007). A Inteligência Competitiva é provinda de duas perspectivas: da percepção americana e da percepção francesa. Assim, a americana refere-se a como o conhecimento é adquirido, baseado em uma análise lógica e integrado de informação disponível sobre competidores ou sobre ambiente competitivo; através da veia francesa, ela é desenvolvida por meio do monitoramento de fatores críticos e tecnológicos, por meio da *veille technologique*. (PACHECO, 2010). Ela é um processo organizacional, e é fundamental à organização sobre vários aspectos, como por exemplo, para as pessoas desenvolverem suas atividades profissionais, para planejamento de ações táticas e operacionais, visando o mercado, a competitividade e a globalização (VALENTIM, 2003).

As informações externas e a arquitetura dos Sistemas de Informações são também elementos constitutivos do Sistema de Inteligência Competitiva, entretanto, o essencial deste sistema é, sem dúvida, o homem e seu papel na corporação, responsável pela visão, interpretação e execução dentro do ambiente competitivo (RODRIGUES; RICCARDI, 2007). Estas informações devem ser usadas de forma eficiente para tomada de decisões como uma imagem menos do que perfeita. É ver claramente sua concorrência, compreender a estratégia e agir antecipadamente com esse conhecimento, ou seja, a arte de aplicar o conhecimento imperfeito (KOTLER, 2006). Barbieri (2011, p. 124) diz que “explorar o outro lado da trincheira, obtendo informações detalhadas sobre os competidores e o mercado no qual se guerreia pela opção do cliente é a base da Inteligência Competitiva. O desenvolvimento dessa se dá quando ao conhecer melhor o ambiente externo.”

Para o processo da Inteligência Competitiva ser realizado em sua plena finalidade e eficácia, é de fundamental importância a competência e capacidade do profissional da informação. Esse profissional desenvolve um trabalho voltado ao trinômio dados, informação e conhecimento, visando apoiar as atividades da organização (VALENTIM, 2003). Para Pacheco (2010), o processo da IC visa a análise das necessidades informacionais das pessoas responsáveis pelo desenvolvimento do negócio organizacional, imbricadas a análise das informações obtidas nos ambientes interno e externo, cuja ação transcorrerá para a filtragem, tratamento, agregação de valor, organização e disseminação às pessoas.

Com o avanço tecnológico, a utilização da Tecnologia da Informação (TI) em favor do desenvolvimento das organizações traz muito mais competitividade no setor de atuação. Utilizadas como apoio no processo de inteligência competitiva, elas oferecem suporte desde a fase de identificação das necessidades de informação, coleta, análise, disseminação e até a avaliação de produtos entregues (VALENTIM, 2003). Destacam-se como TI ferramentas baseadas na Internet e Portais; mapas de conhecimento; gerenciamento eletrônico de documentos, *softwares*, bases inteligentes de conhecimento. A Internet, por exemplo, é uma maneira de disseminação rápida e eficiente de informações entre usuários, tornando cada vez mais fácil o compartilhamento de dados, em uma forma simples e intuitiva.

Com a necessidade de estar atento as mudanças, expectativas e tendências do macro ambiente, como as inovações tecnológicas, as flutuações do mercado financeiro, a concorrência, a exigência dos clientes e outros o monitoramento informacional e a prospecção são etapas fundamentais da IC (PACHECO, 2010). Vários estudos comprovam que o processo de IC nas organizações privadas, ocorre, inicialmente, através da prospecção e monitoramento de dados, informação e conhecimento, bem como de sua filtragem, análise e interpretação para serem aplicadas no cotidiano (VALENTIM; MOLINA, 2004). Através da prospecção é possível estabelecer um mapa inicial de fontes de dados, informação e conhecimento essenciais ao negócio da empresa. O mapeamento de dados, informação e conhecimento, alimenta os diferentes sistemas de IC existentes, estabelecendo uma dinâmica na entrada dos dados, informação e conhecimento (VALENTIM, 2003). A análise e o tratamento das informações filtradas pela prospecção compreendem a etapa seguinte, exige conhecimento do negócio, conhecimento especializado da área de negócio e conhecimento informacional. Essa etapa envolve análise, reflexão, síntese, contexto e mediação, é a mais demorada do processo da IC, por sua complexidade e necessidade de recursos de tecnologia da informação. O monitoramento, etapa posterior a análise e tratamento, requer uma atividade

diária para o acompanhamento dos dados, informação e conhecimento, de forma que a dinâmica de entrada de dados, informação e conhecimento no processo de IC seja contínua (VALENTIM; MOLINA, 2004). O monitoramento precisa selecionar criteriosamente, dentre um grande número de informações, aquelas que têm potencial relevância, assim como deve funcionar como uma antena para identificação de novas oportunidades e sinais de mercado. Alguns tipos de tecnologia da informação que apoiam este processo são *Data Warehouse* e *Data Mart*, que são conjuntos de banco de dados integrados, que visam subsidiar a tomada de decisão. Esses recursos, além de organizar, possibilitam também armazenar, tratar e extrair dados/informações dos bancos de dados, bem como analisar e agregar valor (VALENTIM, MOLINA, 2004).

Valentim e Molina (2004) apontam sete etapas básicas para realização da prospecção e monitoramento:

- 1- **Diagnóstico Organizacional** – etapa que consiste no mapeamento dos fluxos informacionais, estabelecimento de contato com as lideranças e levantamento das necessidades informacionais;
- 2- **Construção das redes informacionais** – arquitetura de dados, informação e conhecimento quanto a geração e uso dessa massa informacional, visando a elaboração de futuros produtos e serviços especializados;
- 3- **Identificação de fontes informacionais** – mapeamento de fontes informacionais, formais e informais, no ambiente interno e externo à organização;
- 4- **Coleta de dados** – verificação, seleção e filtragem das fontes informacionais identificadas, visando estabelecer a prioridade na entrada desses dados, informação e conhecimento nos sistemas de informação existentes da organização;
- 5- **Tratamento da informação** – análise e agregação de valor aos dados, informação e conhecimento, visando dar consistência e confiabilidade à massa informacional selecionada;
- 6- **Disseminação da informação** – elaboração de produtos e serviços informacionais direcionados aos diferentes públicos da organização, visando atender as ansiedades informacionais anteriormente diagnosticadas. Nesta etapa a palavra-chave é a velocidade de resposta, ou seja, a capacidade da atividade de prospecção e monitoramento atender as demandas informacionais da organização;
- 7- **Avaliação do monitoramento** – verificação dos diversos setores da eficácia e eficiência dos produtos oferecidos. A avaliação deve ser contínua e ser o parâmetro

básico para adequações e alterações na atividade de prospecção e monitoramento informacional.

Desta forma, percebe-se o quanto é relevante desenvolver as atividades de prospecção e monitoramento informacional em ambientes organizacionais, com o propósito de melhorar a visão, percepção e clareza dos gestores em seus planejamentos, ação e decisão (PACHECO, 2010).

2.7 Inteligência Estratégica Antecipativa e Coletiva

As organizações sempre enfrentaram a necessidade de adaptar-se às constantes mudanças de seus ambientes de negócios. A abertura de mercados, crescimento da concorrência, descoberta de tecnologias e das evoluções socioculturais, maximizaram tal condição. Para poder adaptar-se e viabilizar competitividade durável, a organização deve estar, de forma antecipada e organizada, preparada às mudanças (JANISSEK-MUNIZ; FREITAS; LESCA, 2008).

Na tentativa de melhor conduzir as decisões, diante da constante necessidade de adaptação às condições de incerteza do mercado, surge a inteligência nas corporações que lidam com a complexidade do ambiente, capturando, analisando e extraindo significado de sinais de ambiente externo que as possam afetar positiva ou negativamente (BLANCK; JANISSEK-MUNIZ, 2014). Quando se fala em Inteligência, devem-se diferenciar duas possíveis formas de analisar o ambiente comercial em que se está inserido: uma forma é a de retrospectção, onde a análise tem fundamentação baseada em dados passados, fazendo com que possam identificar tendências de mercado; outra delas é a prospecção, que consiste em captar e analisar informações que possam anunciar mudanças, antecipando-as (CORSO et al., 2014).

Entretanto, a ideia da IEAC está totalmente relacionada aos conceitos de antecipação e ambiente externo, vinculando-se de forma significativa aos comportamentos e à postura proativa dos indivíduos da organização. Assim, diferentemente de outros modelos de inteligência que partem do passado para o futuro, pressupondo uma continuidade de comportamento, a IEAC está ligada a antecipação, referindo-se a cenários de inovação (BLANCK; JANISSEK-MUNIZ, 2014).

2.7.1 Definições e características da IEAC

A Inteligência Antecipativa e Coletiva (IEAC) é um processo coletivo, proativo e contínuo, pelo qual os membros da organização coletam (de forma voluntária) e utilizam informações pertinentes relativas ao seu ambiente e às mudanças, visando criar oportunidades de negócios, inovar-se, adaptar-se e antecipar-se (JANISSEK-MUNIZ; FREITAS; LESCA, 2008). A ideia do coletivo concerne à experiência das pessoas, àquilo que elas vivenciaram, considerando o voluntarismo e o interesse em comum. Desta forma, o IEAC envolve uma abordagem proativa que exige engajamento dos membros da empresa, visando antever as oportunidades externas de mercado (CORSO et al., 2014).

“A IEAC deve ser utilizada nas organizações como uma prática estratégica, enquanto que no Brasil, os conceitos a ela relacionados são de IC ou de monitoramento de ambiente” (CORSO et al., 2014, p. 5). Entre as principais diferenças, pode-se citar em especial o foco em informação externa e não estruturada. Muitos autores dizem que lidar com a Informação Antecipativa para detectar oportunidades e ameaças é essencial, mas, ao mesmo tempo, difícil de executar (BLANCO; LESCA, 2003).

Alguns gestores revelaram ao menos três tipos de problemas com o método de gerenciamento através da antecipação: (1) alguns gestores dificilmente estão cientes dos problemas que envolvem a empresa, não dando importância ou agindo de acordo com sua intuição; (2) a maioria dos gestores está ciente de sua falta de capacidade de antecipação e relacionam seus problemas com turbulência, excesso de informação ou pressão; (3) alguns gestores estão conscientes de seus limites, mas não tem ideia de como melhorar suas fraquezas (BLANCO; LESCA, 2003).

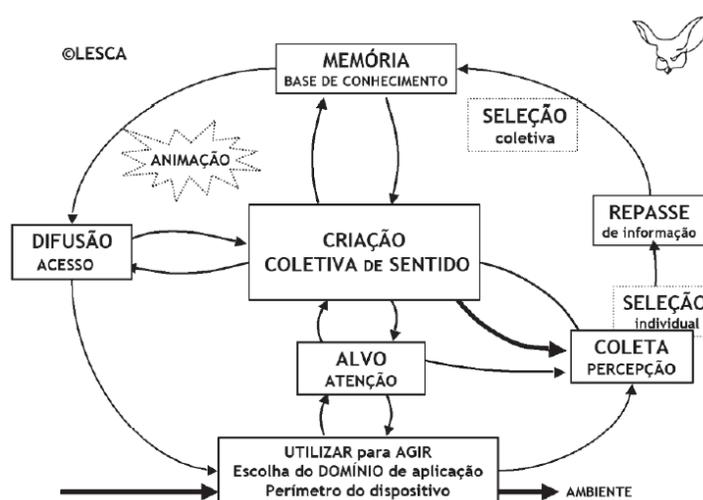
2.7.2 Método L.E.SCAnning®

As etapas de aplicação do modelo da IEAC, são operacionalizadas pelo método L.E.SCAnning® (BLANCK; JANISSEK-MUNIZ, 2014), passando por um processo que envolve nove diferentes estágios (CORSO et al., 2014).

O início da metodologia é a escolha do (1) **domínio de aplicação**, ou seja, a definição do problema a ser estudado. Uma vez escolhida a área, a etapa seguinte é a (2) **definição do alvo**, fase que exige atenção da organização, a qual deve delimitar o foco sobre o qual deseja

agir prioritariamente, sugerindo a equipe fontes de informações, definindo os atores e temas que serão envolvidos. A terceira etapa consiste na organização dos procedimentos, chamado de (3) **repass**e de circulação das informações, que fará com que a quarta etapa, a (4) **coleta de informações**, transcorra com eficácia, período este quando se buscam informações relativas ao alvo identificado, bem como o registro destas informações captadas, fazendo com esta parte do processo defina-se através da proatividade. Após disto há a (5) **seleção coletiva** das informações obtidas, trazendo para organização tudo que foi absorvido dos alvos e selecionando as informações potencialmente interessantes. Por conseguinte, há a formação da base de conhecimento com informações úteis, comentários e interpretações, que é a fase de (6) **armazenamento**. Após o período de armazenamento, ocorre a (7) **criação coletiva**, processo chave no método L.E.SCA[®], que é a organização das informações coletadas, com o objetivo de lhes atribuir sentido e gerar valor agregado. Uma vez criado sentido e valor as informações, ocorre a (8) **difusão** e (9) **animação**, que é difundir, por meio da etapa anterior, bem como o sentido criado para estas informações, aos tomadores de decisão, para que esses as utilizem. Dessa forma, desenvolver o Método L.E.SCA[®] significa implementar um processo de coleta de informações concentrando-se na percepção dos sinais fracos, motivando as pessoas da empresa a coletá-los, armazená-los e interpretá-los, buscando obter vantagem competitiva (JANISSEK-MUNIZ; FREITAS; LESCA, 2008; BLANCK; JANISSEK-MUNIZ, 2014; CORSO et al., 2014).

Figura 1 – Método L.E.SCA[®]



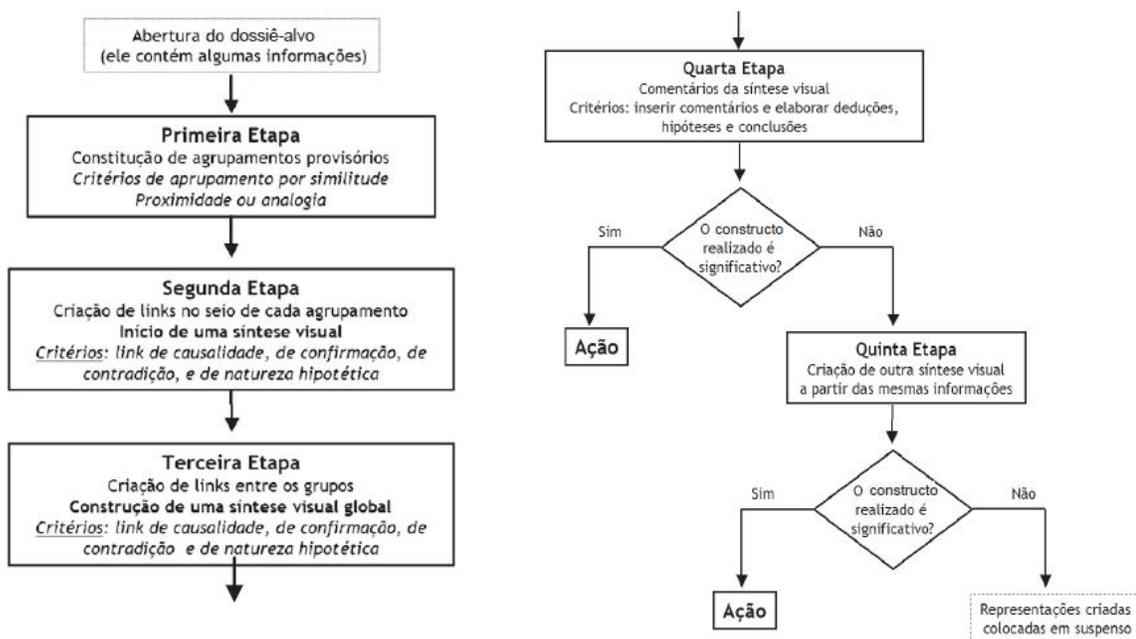
Fonte: Lesca (2003).

2.7.3 Método *Puzzle*

Para a etapa da criação coletiva do método L.E.SCAning[®], a ferramenta *Puzzle* é utilizada como um agrupamento das informações, facilitando a atribuição de sentido e ligação ao conjunto das informações (BLANCK; JANISSEK-MUNIZ, 2014). Para a realização do *puzzle* (ou montagem do quebra-cabeça) é necessário proceder à associação das informações coletadas. Elas devem ser organizadas nas fichas (fichas de captação), para que se tornem acessíveis e sejam de alguma forma arquivadas. Com isso, faz-se um esforço de organização e classificação das informações, para extrair maior utilidade delas. Assim, essa ferramenta tem como objetivo gerar hipóteses cuja validação permita reduzir as incertezas para a tomada de decisão (CORSO et al., 2014).

Após a catalogação das informações em documentos de captação, algumas fases são sugeridas para a construção do *puzzle*, conforme ilustrado na Figura 2: (a) reagrupamento das informações; (b) associação das informações; (c) buscar a ideia central; (d) gerar hipóteses, com base em associações; (e) definir ações a serem realizadas e indicar encarregados; (f) redigir a evolução das discussões efetuadas pela equipe durante a construção do *puzzle* (CARON-FASAN; JANISSEK-MUNIZ, 2004; CORSO et al., 2014).

Figura 2 – *Puzzle*



Fonte: Caron-Fasan e Janissek-Muniz (2004).

“Concluída as etapas do *puzzle*, faz-se uma representação, indicando os agrupamentos de informações, as ligações entre elas, bem como as hipóteses geradas e as sugestões de ações ou encaminhamentos futuros” (CORSO et al., 2014, p. 207).

3 MÉTODO

Para Roesch (2013, p. 119) “este é um tipo de trabalho acadêmico que tem como grande desafio a aplicação dos métodos aprendidos na universidade, tendo em vista uma experiência prática concreta, adaptando modelos e conceitos estudados no período acadêmico”. Ao ser realizado um trabalho, uma das primeiras coisas a serem observadas é o tipo de pesquisa e o método a ser adotado. Desta forma, em um trabalho de pesquisa ou trabalho científico, existem maneiras de fazer com que os objetivos do trabalho sejam esclarecidos, de maneira que deve se definir anteriormente aquilo em que pretende se aprofundar. “Entende-se por método a intervenção do pesquisador, sua atividade mental consciente para realizar o papel cognitivo da teoria” (VERGARA, 2005, p. 9).

3.1 Tipos de pesquisa

Como definição, esta pesquisa caracteriza-se como exploratória, quanto aos seus objetivos, pela sua característica de obtenção de um conhecimento melhor sobre um determinado assunto; qualitativa, quanto a natureza da sua abordagem, por tratar-se de coleta, análise e compreensão de informações, no intuito de melhorar processos e construir uma intervenção; e utiliza como procedimentos técnicos de pesquisa a pesquisa documental (ou análise documental) e o estudo de campo (ou pesquisa de campo), por tratar de análise de conteúdos informacionais internos e externos – através de entrevistas em profundidade e percepção de mercado – respectivamente.

3.1.1 Quanto aos Objetivos

De acordo com Vergara (2010, p. 42) “a pesquisa exploratória é realizada em área na qual há pouco conhecimento acumulado e sistematizado. Por sua natureza de sondagem, não

comporta hipóteses que, todavia, poderão surgir durante ou ao final da pesquisa”. Segundo Cervo e Bervian (2002, p. 69) “este tipo de pesquisa é um passo inicial no processo de pesquisa pela experiência e um auxílio que traz a formulação de hipóteses significativas para posteriores pesquisas”.

Desta forma, pode-se dizer que uma pesquisa exploratória abrange um determinado assunto que ainda não é dominado, para um aprofundamento teórico e com a finalidade de descobrir novas ideias, fazendo com que isto determine este trabalho como exploratório.

3.1.2 Quanto a natureza da abordagem

A pesquisa qualitativa é apropriada para a avaliação formativa, “quando se trata de melhorar a efetividade de um programa ou plano e também para selecionar metas de um programa e construir uma intervenção” (ROESCH, 2013, p. 154). Segundo Lima (2008, p. 32) “só é possível imprimir significado aos fenômenos humanos com o apoio de exercícios de interpretação e compreensão, pautados na observação participante e na descrição densa, contidos no método qualitativo”.

“A abordagem qualitativa busca uma investigação através de narrativas, fenomenologias, estudos baseados em teoria ou realidade como significados social e historicamente construídos” (CRESWELL, 2007, p. 35). “Esse método envolve a realização de exercícios sistematizados de descrição, interpretação e análise das unidades de estudo consideradas, utilizando diferentes fontes de evidência.” (LIMA, 2008, p. 34).

3.1.3 Quanto aos Procedimentos Técnicos

3.1.3.1 Análise Documental

A característica da pesquisa documental, “é que a fonte de coleta de dados esta restrita a documentos, escritos ou não, constituindo o que se denomina de fontes primárias. Estas podem ser feitas no momento em que o fato ou fenômeno ocorre, ou depois” (MARCONI; LAKATOS, 2010, p. 157). “De acordo com a Associação Brasileira de Normas Técnicas (NBR 6023, 2002), pesquisa documental corresponde a qualquer suporte que contenha

informação registrada, formando uma unidade que possa servir para consulta, estudo ou prova.” (LIMA, 2008, p. 56).

3.1.3.2 Pesquisa de campo

A pesquisa de campo visa estudar um único grupo ou comunidade social, trazendo outros métodos, como análise de documentos, filmagens, fotografias, além de utilizar técnicas de observação e de entrevistas para obter suas explicações e captar interpretações do que acontece neste grupo, com o intuito de ressaltar a interação entre seus componentes. A pesquisa de campo, portanto, é na maioria das vezes desenvolvida em cenários naturais, feita em campo, realizada através de observação direta, levantamento ou estudo de caso (GIL, 2006; LEOPARDI, 2002).

3.2 Plano de Coleta e Análise dos dados

Para a coleta de dados relacionados às características e abrangência dos negócios, bem como os relacionados aos recursos informacionais que a empresa dispunha, optou-se, tanto pela realização de entrevistas não estruturadas com integrantes da empresa, como pela pesquisa documental. A partir das informações levantadas nesses recursos informacionais, se procurou identificar o perfil dos clientes da empresa e definir os segmentos mais representativos.

Após esse levantamento e análise dos dados internos, a fase seguinte consistiu em uma análise externa por intermédio de uma pesquisa de campo, tendo como fonte de dados uma representação de 15 clientes selecionados para uma entrevista em profundidade. A entrevista em profundidade é uma técnica fundamental da pesquisa qualitativa. Técnica essa que pode ser demorada e requer muita habilidade na condução do entrevistador. Seu objetivo primário é entender o significado que os entrevistados atribuem a questões e situações em contextos que não foram estruturados anteriormente a partir das suposições do pesquisador (ROESCH, 2013).

O fragmento de clientes foi selecionado a partir da estratificação do segmento escolhido, construída pelo intermédio da elaboração e análise de um gráfico de dispersão que

buscou relacionar as variáveis (1) volume de negócios *versus* (2) faturamento. O gráfico resultante foi dividido proporcionalmente em setores, os quais foram assumidos como estratos do segmento. Os elementos da amostra foram escolhidos de modo a representar os estratos mais densamente povoados.

As entrevistas seguiram um roteiro de questões (APÊNDICE A), com vistas a levantar: (1) as necessidades que os clientes definem como determinantes para a escolha da empresa; (2) parâmetros do processo de compra (contratação) dos clientes; (3) fatores influenciadores do processo; (4) fatores críticos de sucesso dos clientes e (5) perspectivas do ambiente de negócios.

As entrevistas foram gravadas para uma posterior análise dos dados. Por se tratarem, essencialmente, de dados qualitativos optou-se por tratar os dados através da técnica denominada análise de conteúdo. Com tais intuitos na aplicação das entrevistas, foi realizada uma análise de conteúdo do material obtido, que tem o propósito de contar a frequência de um fenômeno e procura identificar relações entre os mesmos, sendo que a interpretação dos dados se apoia em modelos conceituais definidos *a priori*. A análise de conteúdo se dá através de perguntas abertas, observação, gravação de áudio, buscando classificar palavras, frases, ou mesmo parágrafos em categorias de conteúdo (ROESCH, 2013).

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 A empresa

A empresa-alvo, localizada na cidade de Lajeado, atua no setor de locação de equipamentos para construção civil, jardinagem, e manutenção industrial. A maior parte da sua área de atuação é voltada para a cidade de Lajeado, o que corresponde à 65% dos clientes da empresa. Os demais (35%) originam-se, principalmente, das cidades de Encantado, Estrela, Arroio do Meio e Roca Sales, dentre outras. A estrutura administrativa é composta por cinco pessoas, onde três delas atuam mais precisamente na parte financeira e as outras duas voltadas para área de Recursos Humanos, gerenciamento e planejamento. Dessas, duas são responsáveis pela tomada de decisão da organização. A gama de produtos que a empresa oferece atualmente envolve variadas linhas de equipamentos: Compactação; Demolição; Elevação; Geradores de Energia; Limpeza e Jardinagem; Soldagem; Serras de Corte e

Perfuradores. Os contratos de equipamentos são fornecidos das mais variadas formas, com opções de períodos diários, semanais, quinzenais e mensal, independente dos equipamentos. Devido a utilização das ferramentas em grande parte para serviços pesados, existe também um controle rigoroso sobre as condições que são enviadas e ainda mais nas condições em que os equipamentos retornam, além, do grande controle sobre a garantia do retorno das máquinas.

4.2 Os recursos informacionais internos

Quanto aos recursos informacionais, o principal é o *software* de gestão que a empresa recentemente implantou: Sistema de Aluguel de Máquinas (SAM), fornecido pela empresa Netview Informática de Belo Horizonte – MG. Tendo sua utilização iniciada em Outubro de 2014, o registro de informações passou a ser todo informatizado, fazendo com que emissão de contratos, reserva de equipamentos, controle financeiro e outras tarefas deixassem de ser manuais. Atualmente o SAM permite com que os colaboradores, a parte financeira e a gerência se comuniquem através dos dados que são inseridos e trabalhados dentro do programa. Através do SAM, são realizados diversos tipos de controles, como controle de cadastro de clientes, controle de estoque, controle de locação de equipamentos, controle financeiro, controle de manutenção de equipamentos, e, controle de *telemarketing*, muito mais detalhado do qualquer controle manualmente feito antes da utilização de um *software*.

Outras alternativas para a busca de informações de mercado utilizadas na empresa funcionam através dos meios de comunicação, como Internet, Rádio e Jornal, entretanto, as informações não são armazenadas para uma análise e definição de estratégias.

4.3 O perfil dos clientes

Através da base de dados disponibilizada pelo SAM (limitada ao período disponível desde sua implantação), foi possível segmentar o público-alvo e avaliar a sua representatividade. Baseado em um *ranking* de faturamento dos últimos quinze meses, os clientes foram segmentados por ramo de atividade principal, para que se pudesse se constatar qual o principal tipo de cliente que a empresa possui e qual sua representatividade. Análise essas, revelou cinco perfis de clientes. Dos quais, o principal segmento identificado foi empresas do ramo de Construção Civil. Esse ramo representa 73% do faturamento da empresa

estudada. Outros segmentos como: Indústria, Prestação de Serviços Diversos, Comércio e clientes finais, também estão presentes, mas, com menor representatividade (TABELA 2).

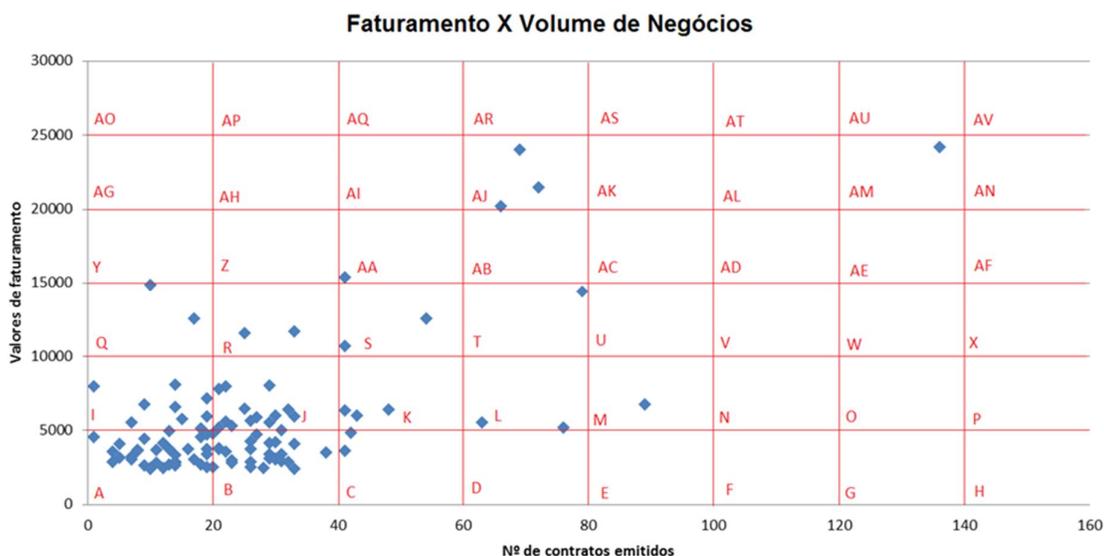
Tabela 2 – Representatividade dos clientes por ramo de atividade

Setor do Cliente	Representatividade
Construção Civil	73%
Indústria	9%
Prest. Serv. Diversos	7%
Comércio	6%
Cliente final	5%

Fonte: Do autor (2016).

Como foi mencionado anteriormente, após identificado o principal segmento da empresa-alvo, buscou-se estratificá-lo pelo intermédio da elaboração e análise de um gráfico de dispersão que relacionou as variáveis (1) volume de negócios *versus* (2) faturamento. O gráfico resultante (GRÁFICO 1), dividido em setores, assumidos como estratos do segmento é apresentado a seguir:

Gráfico 1 – Faturamento x Volume de negócios



Fonte: Do autor (2016).

A partir desse gráfico de dispersão, nota-se que existe uma predominância de consumidores que se encontram em uma situação onde seu volume de negócios é baixo (até quarenta locações) e o valor total faturado também é baixo (até R\$ 10.000,00). Em números, os setores A, B, I e J correspondem a 80% do total de clientes do segmento. Os outros 20% da

amostra consideram clientes mais frequentes e com valores de faturamento maiores, mostrando um contraste considerável na comparação destas áreas que fazem parte do mesmo ramo de atuação. Portanto, desses setores partiram os 15 elementos, eleitos por conveniência, que compuseram a amostra de empresas entrevistadas. O critério de escolha dos elementos da amostra foi a disponibilidade da empresa cliente em participar da entrevista.

4.4 Processo de tomada de decisão dos clientes e suas prospecções

Diante dos objetivos propostos, através das entrevistas em profundidade com os 15 entrevistados, pode-se constatar por meio dos 15 exemplares que os fatores determinantes para a escolha de fornecedores de serviços de locação de equipamentos apontados pelas empresas clientes são fundamentalmente: (1) *qualidade do produto locado*; (2) *confiabilidade transmitida pelo contratado ao contratante*; (3) *transparência na negociação*; e (4) *pelo pós-venda*. Os fatores levantados demonstram uma grande preocupação por parte das empresas do ramo da construção civil relacionadas a continuidade das suas operações. Isso, porque, na rotina das empresas, as primeiras etapas da construção podem ser planejadas, entretanto, com o desenrolar das operações no canteiro de obras, é comum surgirem necessidades não previstas. Essa característica faz com que na maioria das vezes o processo se rompa, colocando em risco prazos, planejamentos e regras de seleção a serem cumpridas.

Dessa forma, percebeu-se que há uma divisão, onde, existem momentos em que os clientes conseguem seguir um processo de planejamento, através do qual as empresas em sua maioria possuem uma pessoa ou uma estrutura responsável para o processo de seleção de fornecedores. Por outro lado, quando as necessidades surgem inesperadamente, constatou-se que não existe uma estrutura definida para a tomada de decisão, fazendo com que muitas das vezes os imprevistos encareçam o processo de trabalho e até mesmo comprometa os prazos de entrega, resultando em compras com fornecedores errados, com preços altos, produtos de baixa qualidade e outros malefícios. Diante do fato exposto, percebeu-se nas entrevistas a grande utilização da Internet para a demanda de novas informações, bem como pesquisas de mercado dentro do setor da construção através de indicações, em busca de referências para a procura de novos fornecedores.

De frente às informações coletadas, apesar das empresas possuírem um setor estruturado e não um processo de tomada de decisão rigorosamente definido, notou-se algumas peculiaridades do setor que fazem com que surjam alguns fatores influenciadores durante processo de decisão, como: *prazo de entrega, qualidade no atendimento, localização do fornecedor* – dando preferência à proximidade – *e preço*. Estes elementos influenciadores se somam aos fatores determinantes de escolha de fornecedores anteriormente citados, fazendo com que tais exigências e requisitos sejam preenchidos conforme a necessidade de cada cliente.

Outro aspecto levantando pelas entrevistas revela um fator crítico de sucesso das empresas clientes, ou seja, o perfil da mão de obra que utilizam em seus projetos. Segundo os entrevistados as empresas tem uma relação de (1) *dependência da mão de obra* que utiliza, sobretudo, da mão de obra qualificada, dado o grande impacto neste segmento. Em situações do cotidiano, como muitas das empresas precisam de um (2) *apoio urgente* na execução de suas obras, os gestores identificam quem são aqueles a quem podem confiar e que estarão sempre dispostos a atender suas necessidades, formando laços de confiança na relação comercial, caráter decisivo em suas escolhas e citado inúmeras vezes nas entrevistas. Outro significativo elemento crítico de sucesso destas empresas é a (3) *situação política e econômica* do país, que diretamente afeta o setor de investimento de imóveis e construções, que faz com que a instabilidade se instale quando os setores político e econômico não estão alinhados e projetados para a (5) *disponibilização de crédito no mercado*.

No intuito de procurar saber quais são as perspectivas de mercado e o que as empresas conseguem planejar para o futuro, muito foi comentado a situação política e econômica em que o país viveu no ano de 2015 e que se estende ao corrente ano de 2016, o que acabou refletindo negativamente nos investimentos e na concessão de crédito para o mercado. Da mesma forma que ocorre esta redução de inserção monetária no mercado, resultou em uma filtragem das empresas, em busca de mais seriedade e competência, quando há alguns anos atrás, em época de grande crescimento e investimento da construção civil, havia muitas organizações, e a qualidade não eram características de todos. Neste sentido, aqueles que não trabalhavam honestamente acabaram saindo do mercado, fazendo com hoje em dia, permanecessem apenas aqueles que trilharam o caminho correto e transparente em busca de empresas e fornecedores com os valores semelhantes. Diante disto, percebeu-se que a perspectiva é de negócios mais confiáveis e laços mais estreitos entre as empresas que hoje

trabalham no segmento da construção, facilitando o processo de crescimento e progresso empresarial mútuo.

4.5 A proposta de prospecção e monitoramento pela IEAC

4.5.1 O que prospectar e monitorar

As etapas iniciais da prospecção e monitoramento (VALENTIM, 2004) orientam para o diagnóstico (mapeamento dos fluxos informacionais, estabelecimento de contato com as lideranças e levantamento das necessidades informacionais). Esse aspecto foi coberto pelos levantamentos proposto nesta pesquisa, realizando uma descrição da empresa e dos seus recursos informacionais e efetuando entrevistas em profundidade com os clientes da empresa-alvo. Através das variáveis levantadas nas entrevistas, percebeu-se que um dos fatores críticos de sucesso das empresas é o de investimento de recursos financeiros governamentais no mercado, fazendo com que parte das grandes negociações se concretizem através desta disponibilidade financeira. Assim, faz-se necessário o monitoramento da política econômica do governo, que impactará diretamente no desenvolvimento da região. Programas como, por exemplo, Minha Casa Minha Vida, que tem forte impacto no mercado regional da construção civil, precisam ser acompanhados com um olhar mais atento, portanto, um alvo a ser monitorado pela FV.

Outro elemento fundamental que não pode ser deixado de lado, é a intempestividade de necessidades emergenciais dos clientes. Isso se deve ao fato de que em grande parte das obras existe um planejamento inicial, entretanto, com a evolução do empreendimento, não há como as empresas preverem e controlarem todas as suas necessidades. Assim, urgências são tanto inevitáveis, como imprevisíveis. Dada a oportunidade que se instaura para empresas que podem propor soluções, é importante que a FV estabeleça tanto um acompanhamento (ou monitoramento) dos empreendimentos imobiliários em andamento ou projetados na região, como também o estabelecimento de um networking (rede de contatos) para gerar informações que permitam prospectar negócios. Desta forma fica evidente a importância do acompanhamento de perto de cada cliente com grandes execuções, através de registro de informações e etapas das obras, tanto de fontes internas, quanto externas, o que amplia as chances da empresa aumentar o fluxo de locação de equipamentos, tornando isto uma forma

de atendê-los de uma maneira personalizada, fortalecendo o relacionamento e fidelização, em última instância.

Alguns outros aspectos que devem ser monitorados através dos próprios colaboradores do setor de atendimento ao cliente são: o pós-venda e também o acompanhamento das locações, elemento citado como determinante no processo de escolha e que passa a ser um fator que demonstra preocupação e importância para com o cliente na qualidade do serviço oferecido. Essa conduta potencializa a construção de uma imagem de confiabilidade, fortalecendo relacionamentos, e estabelece condições para o *networking*. Outro fator a ser monitorado é a transparência em que a empresa conduzirá suas negociações, pois trará agregado a honestidade da empresa um valor íntegro de agir com seus clientes. Essa transparência deve ser levada a rigor pois ela conduzirá a imagem da empresa aos que não conhecem a organização, caracterizando sua postura de acordo com as atitudes tomadas em outras relações comerciais.

4.5.2 Como prospectar e monitorar

Tendo em vista o diagnóstico apresentado, a proposição feita para as etapas seguintes (construção de redes, identificação de fontes informacionais, coleta de dados, tratamento, disseminação e avaliação) serão realizadas a partir do uso do L.E.SCA[®] e do *Puzzle*.

As etapas que compreendem a proposta são de (1) **definição do alvo**, que é feita através dos dados informacionais internos da empresa, que são obtidos através das fontes de informação como o *software* SAM, a internet, revistas, jornais e as pessoas (clientes, conhecidos e amigos). Os atores que compõem esta definição de alvo são os clientes, concorrentes, fornecedores, parceiros comerciais, investidores, poder público e outros elementos. Os assuntos a serem monitorados estarão envolvendo os aspectos levantados pelas entrevistas em profundidade, por exemplo, as questões políticas e econômicas que assolam nosso país, o fator da necessidade de parcerias e mão de obra qualificada, confiável e ao mesmo tempo imediata, diante das necessidades urgentes dos clientes, entre outros elementos coletados. Diante destes aspectos acima citados, obtém-se os meios em que serão coletadas as informações, sobre quem serão coletadas as informações (atores) e o que será coletado através deles, que são os temas, resultando assim na construção de uma matriz-alvo:

Tabela 2 – Matriz Ator-Tema

Tema	Atores					
	Clientes	Concorrentes	Fornecedores	Parceiros	Investidores	Poder Público
Atendimento imediato	•	•	•			
Fatores político-econômicos	•	•	•		•	•
Tecnologia e qualidade		•	•			
Pós-venda	•	•	•	•	•	

Fonte: Do autor (2016).

A etapa seguinte, a (2) *coleta das informações*, para que transcorra com eficácia, deve ser feita com muita atenção através de uma forma proativa, buscando por meio de captadores, individualmente, perceber, escolher e provocar informações. Esta fase se caracterizará pela utilização de Fichas de Captação de Informação (FCI), que, posteriormente serão arquivadas no *software* onde todos colaboradores poderão ter acesso.

Quadro 1 – Exemplo de Ficha de Captação

Captador: Fulano de Tal Função: Atendente	Data: dd/mm/aaaa
Fonte: Jornal xxxx – edição XXX	
Data da publicação: dd/mm/aaaa	Autor da publicação: Beltrano de Tal
Palavras-Chave: Construção; Estrela	
Tema: Mercado consumidor	
Informação: Anunciado o projeto de intenção de construção de uma unidade de rede de supermercado na cidade de Estrela – RS.	
Comentário: Aumento das possibilidades de efetivação de contratos de locação de equipamentos para grandes obras; procurar a informação de quem irá executar a obra.	
Resumo: Grandes obras possibilitam a locação de equipamentos	
Item: 2.9	

Fonte: Do autor (2016).

As FCI's buscam captar os sinais fracos do mercado bem como as oportunidades, sendo assim, pode ocorrer que uma mesma fonte possua mais do que um conteúdo ou informação útil para a empresa. Neste caso, recomenda-se a utilização de diferentes Fichas de Captação para a melhor avaliação dos fatos. O recolhimento das informações realizado pelos colaboradores da empresa poderá ser feito através do atendimento ao telefone, atendimento ao balcão, questionando o cliente pequenos detalhes da obra para que se possa perceber uma necessidade de algum equipamento. A visita do vendedor externo da FV às obras da região também é de grande importância, pois além dele estar representando a empresa de uma forma

mais proativa, ele trará para a empresa informações úteis para que se possa unir com outras informações e realizar uma boa análise e seleção dos dados, que transformar-se-ão em um planejamento futuro. O registro das informações pode ser feito diretamente através do SAM, quando possível, ou preferencialmente através das FCI's, como em casos do vendedor externo e até mesmo do motorista no momento de entrega de equipamentos, sendo que estas informações recolhidas através das FCI e serão registradas no SAM no momento ideal, para que elas fiquem centralizadas em um único local, mantendo um histórico e informação digitalizada e centralizada.

O próximo estágio é o momento de (3) **seleção coletiva**, onde tudo o que foi captado passa por um processo de análise de informações, e por um meio de triagem de escolha das informações potencialmente interessantes. Para tal etapa, devem ser definidos os métodos e critérios de seleção, sugerindo-se uma ordem de tempo, onde informações recentes e que condizem ao presente ou futuro próximo sejam utilizadas prioritariamente, bem como alguns critérios político-econômicos, financeiros, tecnológicos e concorrenciais, na ordem em que se apresentam. Tudo isso, faz com que resulte em uma base de conhecimento e informações úteis, chamado de (4) **armazenamento**. Armazenamento este que será realizado das FCI's para o SAM, onde estas informações poderão ser acessadas por qualquer colaborador e computador da empresa, a qualquer momento. Após este período ocorre o (5) **repass** das informações a todos os colaboradores da empresa para que se realize a (6) **criação coletiva**, processo chave no método L.E.SCAning[®], que tem por objetivo identificar as oportunidades e ameaças. Para um melhor atribuição de sentido e ligação ao conjunto das informações na etapa de criação coletiva do método L.E.SCAning[®], sugere-se a utilização da ferramenta *puzzle*. Este método tem como esforço uma organização e classificação das informações para tirar maior utilidade delas, através de alguns passos que ficam sugeridos: (a) reagrupamento das informações coletadas através das FCI's; (b) associação das informações coletadas; (c) centralização das ideias coletadas pelas FCI's; (d) gerar hipóteses, como possíveis negócios a serem realizados, com base em associações; (e) definir as ações a serem realizadas e quem irá ficar encarregado destas tarefas; (f) redigir uma evolução das discussões efetuadas pelos colaboradores, e, por final, elaborar uma (g) representação gráfica do *puzzle*.

As duas próximas etapas, que são a (7) **difusão** e (8) **animação**, consistem em repassar as informações aos responsáveis e tomadores de decisão da FV, para que eles as utilizem como Inteligência Estratégica.

Sugere-se que a prospecção e monitoramento seja feita especificamente voltada para a área da construção civil, atingindo as grandes indústrias que possuem uma grande movimentação de construtoras dentro de suas plantas fabris, para adaptações e ampliações, bem como o próprio mercado de construção de casas e prédios no Vale do Taquari. As áreas sugeridas para esta ação não devem ultrapassar a zona de atuação atual da organização, uma vez que a demanda poderá crescer mais que o esperado e o atendimento pode não ser o melhor a se oferecer, caso ocorra uma sobrecarga.

Como forma de aproveitamento destas informações para prospecções de negócios e monitoramento do ambiente interno e externo, sugere-se que a empresa faça reuniões a cada semana para a seleção coletivas das informações e armazenamento, uma vez que a coleta de informações deve estar sempre em atividade. Para a criação coletiva, a proposta é que todos acompanhem o processo de perto, participando das reuniões e se inteirando mais sobre o processo da IEAC, e que isto ocorra a cada 3 semanas, juntamente com a difusão e o processo de animação. Desta forma, um ciclo de 3 semanas envolve todo o processo de coleta de informações e ação, envolvendo todos os colaboradores e fazendo com que eles se ambientem com o novo método de coleta no intuito de que se torne algo natural para o monitoramento do mercado.

Dessa forma, as etapas descritas anteriormente suprem a necessidade de estruturar o método de aplicação da IEAC como forma de concretizar a proposta de sistematização da Prospecção e Monitoramento na empresa-alvo. Há de se ressaltar que o processo descrito ilustra a adequação da proposição da Inteligência Competitiva em MPE's como meio de torná-las mais proativas em relação ao ambiente externo, não obstante às suas restrições, sobretudo as relacionadas à tecnologia de Informação.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com a importância das Micro e Pequenas Empresas para o Vale do Taquari e também para todas as outras regiões do Brasil, pode-se ressaltar os benefícios que elas trazem tanto para economia quanto para a sociedade, gerando renda, empregos e novas oportunidades de negócios. Diante da sua relevância socioeconômica, fica assim em evidência a importância da capacitação dos gestores, e, ainda mais, a carência de alternativas de gestão para esse perfil de empresa, as quais tenham, por finalidade a procura de uma resposta mais assertiva em relação

ao ambiente na qual estão inseridas. Em um ambiente econômico e politicamente turbulento, o uso de estratégias de inteligência para análise, prospecção e monitoramento de mercado pode prevenir e antecipar possíveis ameaças que possam prejudicar ainda mais o frágil mercado dos pequenos negócios.

Desta forma, sugere-se a utilização da Inteligência Estratégica Antecipativa e Coletiva como facilitador para o melhor conhecimento de mercado e de estruturação do negócio das Micro e Pequenas Empresas, oferecendo-as um maior conhecimento sobre o seu segmento, podendo resultar em uma melhor posição competitiva com o uso de ferramentas simples de informação, dados e pessoas. Assim como a tecnologia da informação é a ferramenta de apoio a prospecção e ao monitoramento, o homem é o responsável pelo conhecimento a ser agregado nas várias etapas que compõem essas atividades (VALENTIM; MOLINA, 2004).

Portanto, fica proposto no presente artigo a aplicabilidade e novos estudos em MPE, no que tange à utilização de métodos de Inteligência Estratégica, de forma que os pequenos negócios se organizem e passem a vislumbrar um mercado próspero diante de um novo prisma: o de planejar-se.

FROM RETROSPECTION TO PROSPECTION: A PROPOSAL FOR THE USE OF TOOLS FROM THE COMPETITIVE INTELLIGENCE AND ANTECIPATIVE AND COLECTIVE STRATEGIC INTELLIGENCE CONTEXT AS AN INCENTIVE TO THE ANTICIPATIVE BEHAVIOR IN A MICROENTERPRISE FROM VALE DO TAQUARI

Abstract: About the Brazilian industrial and productive diversity, one factor is undeniably preponderant: the presence and strength of small business. Despite this importance, the political and economic fluctuation that affect the country, combined with the increasing levels of competition, those resulting from globalization and technological advances, has represented a strong challenge to the skills and knowledge of those responsible for designing and realizing the growth of these small businesses. Moreover, the narrow view of the market, generally not going beyond the most immediate competitor, in addition to a customary passive posture in relation to demand, has set the most common behavior among MSEs, which makes them “more vulnerable to variations competitive environment” (PEREIRA; PEREZ, 2015, p. 2). It is understood that the change of this attitude permeates the systematization of the analysis and ascertainment of the environment in which the company develops its business, discovering opportunities, reducing risks, diagnosing its internal and external environment, seeking and establishing action strategies for short, medium and long term. Therefore, this study of exploratory and qualitative, was developed taking as a starting

point a micro company from Vale do Taquari, located in Lajeado/RS, active in the equipment leasing industry, which given their restrictions, while micro company, suggests that operationalize the prospecting and informational monitoring of its business environment, elements of Competitive Intelligence, through LESCAning® and *Puzzle* methods, derived tools of Anticipative and Collective Strategic Intelligence.

Keywords: Micro and Small Enterprises. Competitive Intelligence. Anticipative and Collective Strategic Intelligence.

REFERÊNCIAS

BLANCK, Mery; JANISSEK-MUNIZ, Raquel. Inteligência estratégica antecipativa coletiva e crowdfunding: aplicação do método L.E.SCAning em empresa social de economia peer-to-peer (P2P). **R. Adm.**, São Paulo – SP, v. 49, n. 1, p.188-204, 2014.

BLANCO, S.; LESCA, N. **From weak signals to anticipative information : learning from the implementation of an information selection method.** In Search of Time, Isida, Palermo, Italy, May 8-10, 2003.

CAMPOS, Letícia Mirella Fischer. **Marketing Industrial.** Curitiba: InterSaberes, 2012.

CARON-FASAN, M. L.; JANISSEK-MUNIZ, R. Análise de Informações de Inteligência Estratégica Antecipativa: proposição de um método, caso aplicado e experiências. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo (RAUSP)**, São Paulo, v. 39, n. 3, 2004.

CARVALHO, Lívia Ferreira de. Gestão da Informação em micro e pequenas empresas: um estudo do arranjo produtivo local de confecção do vestuário de Jaraguá-GO. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v. 2, Número Especial , p. 57-72, out. 2012.

CERVO, Amado L.; BERVIAN Pedro A. **Metodologia Científica.** 5.ed.São Paulo: Editora Prentice Hall, 2002.

CHOO, C. W. The art of scanning the environment. **ASIS Special Issue on Information Seeking**, v. 25, n. 3, p. 13-19, 1999.

CORRÊA, Henrique L., CAON, Mauro. **Gestão de serviços: lucratividade por meio de operações e de satisfação dos clientes.** 1. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

CORSATTO, Cassia Aparecida; HOFFMANN, Wanda Aparecida Machado. Gestão do Conhecimento e Inteligência competitiva: delineamento de estratégias de competitividade e inovação para pequenas empresas. **Encontros Bibli: revista eletrônica de biblioteconomia e ciência da informação**, v. 18, n. 38, p. 19-36, set./dez., 2013.

CORSO, Kathiane Benedetti et al. Aplicação de Inteligência Estratégica Antecipativa e Coletiva: Inovando a tomada de decisão estratégica a partir da aprendizagem e criação de sentido. **REGE**, São Paulo, v. 21, n. 2, p. 199-217, abr./jun. 2014.

- CRESWELL, John W. **Projeto de Pesquisa**. Tradução Luciana de Oliveira Rocha. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.
- EFING, Antônio Carlos. **Prestação de serviços: uma análise jurídica, econômica e social a partir da realidade brasileira**. São Paulo: Editora Revista dos Tribunais, 2005.
- GIANESI Irineu G.; CORRÊA, Henrique Luiz. **Administração estratégica de serviços**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- GIL, Antônio C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- HOOLEY, Graham; PIERCY, Nigel F.; NICOULAD, Brigitte. **Estratégia de marketing e posicionamento competitivo**. Tradução Luciane Pauleti e Sonia Midori. 4. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.
- JANISSEK-MUNIZ, R.; FREITAS, H.; LESCA, H. A Inteligência Estratégica Antecipativa e Coletiva como apoio ao desenvolvimento da capacidade de adaptação das organizações. **Revista Gestão.Org**. 2008.
- KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing: a bíblia do marketing**. 12. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2006.
- KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.
- LEOPARDI, Maria T. **Metodologia da pesquisa na saúde**. 2. ed. Florianópolis: UFSC, 2002.
- LESCA, H. **Veille stratégique: la méthode L:E:SCAnning**. Colombelles, França. Editions EMS, 2003.
- LIMA, Manolita Correia. **Monografia: a engenharia da produção acadêmica**. 2. ed. São Paulo: Editora Saraiva, 2008.
- MALLMANN, Ligia Margarete. **Gestão empresarial: o papel das micro e pequenas empresas no desenvolvimento do Vale do Taquari/RS**. 2008. 98f. Dissertação (Mestrado). Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Regional da Universidade de Santa Cruz do Sul. Santa Cruz do Sul, UNISC, 2008.
- MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- MARTINS, Orleans Silva. **O planejamento em micro e pequenas empresas comerciais: Planejamento através da controladoria**. 2005. 46f. Monografia (Graduação). Curso de Ciências Contábeis. Universidade Estadual da Paraíba, Campina Grande/PB, 2005. Disponível em: <<http://br.monografias.com/trabalhos/planejamento-empresas/planejamento-empresas.shtml>>. Acesso em: 14 mai. 2016.
- PACHECO, Cíntia Gomes. **Prospecção e monitoramento informacional no contexto da inteligência competitiva em microempresas do ramo óptico da região de Marília-SP**.

2010. 243 f. Dissertação (Mestrado). Programa de Pós Graduação em Ciência da Informação da Faculdade de Filosofia e Ciências – Universidade Estadual Paulista – UNESP. Marília-SP, UNESP, 2010. Disponível em: < https://www.marilia.unesp.br/Home/Pos-Graduacao/Ciencia-da-Informacao/Dissertacoes/pacheco_cg_me_mar.pdf>. Acesso em: 14 mai. 2016.

PEREIRA, Carlos Eduardo; PEREZ, Gilberto. A captura de Sinais do Ambiente Externo como elemento para o Processo de Inovação em Micro e Pequenas Empresas. **Anais do IV Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade (SINGEP)**, São Paulo-SP, 2015.

RIBEIRO, Isabel. **Inteligência Competitiva Aplicada às Micro e Pequenas Empresas**. Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), Bahia, 2008.

RODRIGUES, Leonel Cesar; RICCARDI, Riccardo. **Inteligência Competitiva nos negócios e organizações**. Maringá: Editora Unicorpore, 2007.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

SIQUEIRA, Antonio Carlos Barroso de. **Marketing empresarial, industrial e de serviços**. São Paulo: Saraiva, 2005.

STAREC, Claudio. **Gestão da Informação, Inovação e Inteligência Competitiva**. 1 ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

TÉBOUL, James. **A era dos serviços: uma nova abordagem ao gerenciamento**. Tradução: Bazán tecnologia e Linguística e Maria Inez Dominguez Menéndez. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 1999.

VALENTIM, Maria Lígia Pomim; MOLINA, Letícia Gorri. Prospecção e monitoramento informacional no processo de inteligência competitiva. **Enc. Bibli: R. Eletr. Bibliotecon. Ci. Inf.**, Florianópolis, 2004. Disponível em: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/eb/article/view/1518-2924.2004v9nesp1p59>>. Acesso em: 10 mai. 2016.

VALENTIM, Marta Lígia Pomim. O processo de Inteligência Competitiva em Organizações; Revista Ciência da Informação. **DataGramZero - Revista de Ciência da Informação**. v. 4, n. 3 jun. 2003. Disponível em: <http://moodle.fgv.br/cursos/centro_rec/docs/o_processo_inteligencia_competitiva.pdf>. Acesso em: 10 mai. 2016.

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 2005.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 12.ed. São Paulo: Atlas, 2010.

WEINSTEIN, Art. **Segmentação de Mercado**. São Paulo: Editora Atlas, 1995.

APÊNDICE A – Roteiro de entrevistas

1. Qual o principal valor que você gostaria que seus parceiros de negócios tivessem dentro de uma relação comercial saudável?
2. Como sua empresa define parceiros no seu ambiente de negócios e quais devem ser suas virtudes? Que tipo de equívocos seus parceiros jamais podem cometer?
3. Quais os fatores críticos de sucesso da sua empresa e quais são mais suscetíveis às mudanças de mercado?
4. Como sua empresa percebe o ambiente de negócios que esta inserida e quais as oportunidades e ameaças que consegue visualizar para o futuro?
5. Em relação à escolha por determinado fornecedor, o que você considera na hora de contratar um serviço de apoio a sua atividade?
6. Qual o tipo de dificuldades que você e sua empresa enfrentam para encontrar um fornecedor que seja ideal para suas necessidades e como é feita a busca de informações sobre estes parceiros?
7. Ao perceber uma necessidade em sua empresa, qual é o seu processo de busca e solução para suas exigências? Existe um planejamento prévio de todas as etapas do processo ou os ajustes se dão ao decorrer das necessidades?
8. Sua empresa tem um responsável e/ou um setor estruturado para a escolha de serviços de apoio a suas atividades?
9. Se sua empresa não tem uma estrutura definida para gerenciar o setor de aquisição de equipamentos e serviços, como acontece este processo?
10. Dentro de um planejamento e considerando algumas variáveis como: desempenho do produto, custo, assistência técnica, condições de entrega e condições de pagamento, como sua empresa avalia a importância destes quesitos e qual sua ordem de importância? Caso sejam considerados outros fatores, qual sua importância?
11. Em casos de necessidade urgentes, onde não há um planejamento prévio de situações esporádicas, quais são as variáveis que sua empresa leva em consideração para escolha de seus parceiros?