



## INTELIGÊNCIA COMPETITIVA NA PEQUENA E MÉDIA EMPRESA: AS DUAS FACES DA MESMA MOEDA

ISSN: 1679-3765  
Vol. 15 | N°. 1 | Ano 2017

### **Marcia Cassitas Hino**

*ISAE - Instituto Superior de Administração e  
Economia. Professora do Mestrado em  
Governança e Sustentabilidade e  
Coordenadora do Centro de Pesquisa do ISAE*

### **RESUMO**

Cerca de cinquenta por cento das pequenas e médias empresas não sobrevivem aos primeiros três anos após início de suas operações. Pesquisas apontam que quanto maior o porte das empresas maior a probabilidade de sobrevivência. Antecipar acontecimentos e atuar de forma pró-ativa aumentam as chances de sobrevivência das pequenas e médias empresas. A cadeia de suprimentos das empresas é uma excelente fonte de informação para entender o mercado externo. Porém ao mesmo tempo em que os componentes da cadeia de suprimentos trazem informações da concorrência para a empresa, levam, para os concorrentes, informações da empresa. São duas faces da mesma moeda. Não é possível usar esse fluxo de informações sem interagir com ele. Quanto melhor o relacionamento entre os componentes, mais facilmente as informações fluem.

**Palavras-chave:** TICs. Inteligência competitiva. Estratégia. Análise de Informações. Ambiente Competitivo. PMEs.

*Submetido em 07.06.2017. Aprovado em 16.06.2017  
Avaliado pelo sistema double blind review*

### **Correspondência/Contato**

*UniBrasil - Centro Universitário Autônomo do Brasil  
Rua Konrad Adenauer, 442 - Tarumã - Curitiba - PR -  
82821-020*

[cademosdenegocios@unibrasil.com.br](mailto:cademosdenegocios@unibrasil.com.br)  
<http://revistas.unibrasil.com.br/cademosnegocios/>

### **Editor responsável**

Claudio Marlus Skora  
[claudio.skora@unibrasil.com.br](mailto:claudio.skora@unibrasil.com.br)

## INTRODUÇÃO

Segundo uma pesquisa do IBGE divulgada em setembro de 2011, 24% das empresas não sobrevivem ao seu primeiro ano de vida e 39% ao segundo ano. Após três anos de entrada no mercado, 48,2% das empresas não sobrevivem. A pesquisa aponta que a taxa de sobrevivência tem relação direta com o porte da empresa: quanto menor o porte, menor a capacidade de permanecer no mercado.

Neste cenário de dificuldade de sobrevivência, aproveitar oportunidades, antecipar acontecimentos, se preparar para enfrentar problemas antes que eles aconteçam e buscar, de forma contínua, informações que auxiliem na tomada de decisão da pequena e média empresa, aumentam as chances de sobrevivência, sobretudo a capacidade de se adequar ao mercado rapidamente.

A inteligência competitiva é parte essencial na economia emergente, auxiliando as empresas a identificarem informações do mercado que possam facilmente ser acessadas pelas pequenas e médias empresas e usadas de forma estratégica.

A principal contribuição do artigo reside na análise das fontes de informações de inteligência competitiva em pequenas e médias empresas, de maneira a identificar na cadeia de suprimentos da indústria, os canais no qual flui o fluxo de informações, sejam elas da própria empresa ou de seus concorrentes.

O problema de pesquisa consiste na verificação da eficiência e fragilidade desses canais, que ao mesmo tempo em que facilitam o acesso a informações do mercado, expõem informações das empresas.

## 1 QUALIDADE EM SERVIÇOS

O referencial teórico-empírico visa explorar como tema a inteligência competitiva.

### 1.1 Definição

Segundo a ABRAIC – Associação Brasileira dos Analistas de Inteligência Competitiva – Inteligência competitiva se define como “um processo informacional proativo que conduz à melhor tomada de decisão, seja ela estratégia ou operacional [...]. Visa descobrir as forças que regem os negócios, reduzir o risco e conduzir o tomador de decisão a agir antecipadamente, bem como proteger o conhecimento gerado”.

A definição da SCIP – *Society of Competitive Intelligence Professionals* – enfatiza a ética da inteligência competitiva: “[...] programa sistemático e ético para coleta, análise e gerenciamento de informação externa que pode afetar planos, decisões e operações da empresa. Posto de outro modo, inteligência competitiva é o processo de realçar a competitividade do mercado por meio de um maior – e indiscutivelmente ético – entendimento

dos concorrentes e do ambiente competitivo. Especificamente, é a coleta e análise legais de informações quanto à capacidades, vulnerabilidades e intenções dos concorrentes, conduzida pelo uso do banco de dados e outras fontes abertas e por meio de investigações éticas”.

Segundo Terra (1999) a gestão do conhecimento está relacionada a capacidade das empresas em utilizarem e combinarem as várias fontes e tipos de conhecimento organizacional para desenvolverem competências específicas e capacidade inovadora, que se traduzem, permanentemente, em novos produtos, processos, sistemas gerenciais e liderança de mercado.

Tyson (1998) argumenta que a inteligência competitiva é um processo analítico que envolve informações sobre todas as organizações e eventos do meio externo que são importantes à organização, causando algum tipo de impacto. A inteligência está em transformar informações dispersas em conhecimento estratégico para a organização.

A inteligência competitiva age como um radar, monitorando o ambiente da organização na busca de informações valiosas à atividade estratégica, procura descobrir oportunidades e reduzir riscos ligados à incerteza. (MENEZES, 2005)

Na visão de Myburgh (2004) os objetivos da inteligência estratégica são gerenciar e reduzir o risco, tornar o conhecimento vantajoso, evitar sobrecarga de informação, garantir privacidade e segurança da informação e utilizá-la estrategicamente.

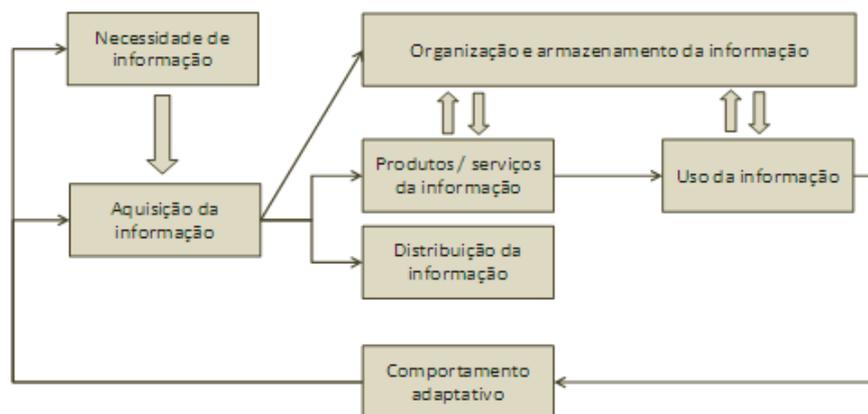
## **1.2 Importância para o negócio**

Segundo pesquisas da SCIP, empresas com programas de inteligência competitiva bem estruturados tem maior lucro se comparadas a empresa sem inteligência competitiva.

Um estudo de Cappel (1995) compara empresas com foco em inteligência competitiva com outras que não possuem esse foco. As empresas com inteligência competitiva superam as outras nas três modalidades analisadas: venda média, participação de mercado e lucratividade.

## **1.3 Ciclo da gestão da informação**

O ponto de partida do ciclo de gestão da informação defendido por Choo (1996) é o comportamento adaptativo, através do qual surgem as demandas de informação e viabilização de todo o processo de gerenciamento da informação.

**Figura 01: Ciclo da Gestão da Informação**

Fonte: [Choo \(1996\)](#)

As fases do modelo de gerenciamento da informação sugeridas por Choo (1996) possuem as seguintes etapas:

a) a identificação das necessidades de informação - torna-se necessária num ambiente onde circulam informações e pessoas que convivem com realidades distintas e que necessitam de informações para entenderem o seu papel dentro das organizações.

b) a aquisição da informação - deve atender a duas demandas: grande amplitude para atender às necessidades e manter uma seleção capaz de atender às limitações da capacidade de atenção e cognitiva.

c) a organização e armazenamento da informação - A informação deve ser organizada e armazenada de forma que possa ser acessada e resgatada sempre que necessário, e essa demanda é função da área de tecnologia que aponta as melhores mídias e formas de se armazenar e de conservar a informação e a memória da instituição.

d) o desenvolvimento de produtos e serviços de informação - O objetivo, ao desenvolver produtos e serviços de informação deve atender não apenas à necessidade de informação do usuário, mas atender à sua necessidade de informação para o desenvolvimento de suas atividades. A informação deve contribuir para agregar valor à atividade e ao desempenho dos usuários.

e) a distribuição da informação - A distribuição da informação de forma ampla promove maior aprendizado organizacional, auxilia no processo de recuperação de informações relevantes e permite a criação de novas informações ou conhecimentos pela associação de informação de áreas diversas.

f) o uso da informação - O uso da informação pelos indivíduos se processa quando ele seleciona a informação num grupo maior de mensagens que recebe, por isso é importante que a distribuição seja feita de forma criteriosa, considerando a pessoa que a recebe, o momento em que a recebe e a forma como a recebe.



CNAE 2.0, estabelecida pela Comissão Nacional de Classificações (Concla), entidade do IBGE. Segundo a CNAE 2.0:

**Figura 03: Classificação CNAE 2.0**

Classificação	Quantidade Funcionários
Micro Empresas	1 a 9
Pequenas Empresas	10 a 49
Médias Empresas	50 a 249
Grandes	> 250

Fonte: IBGE

A indústria foi selecionada por acessibilidade e conveniência, sendo que a amostra de fornecedores, intermediários e revendedores foram selecionados pela própria indústria pesquisada.

A coleta de dados se deu por meio de entrevistas semiestruturadas realizadas por telefone. As entrevistas tiveram duração diferenciada que variaram de 30 a 50 minutos, foram gravadas e posteriormente transcritas em sua íntegra.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

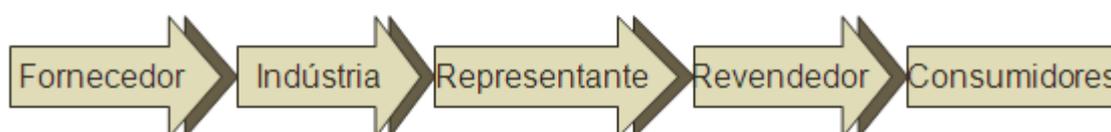
#### 3.1 A empresa

A empresa em estudo é uma indústria de calçados localizada no norte do Paraná, fundada em 1970. Possui dois sócios proprietários, sendo um responsável pela cadeia produtiva e outro pela parte administrativa. A empresa possui 27 funcionários com nível de instrução concentrado no ensino de primeiro grau, sendo um deles (o modelista) responsável pela elaboração das novas coleções de calçados de passeio. Em período de picos de venda, a empresa inicialmente trabalha com um turno adicional de 4 horas para todos os funcionários. Quando essa estratégia não é suficiente, a empresa contrata profissionais temporários que são treinados nas atividades básicas da empresa.

#### 3.2 Cadeia de suprimentos

A cadeia de suprimentos da empresa fonte da pesquisa corresponde à figura 04, abaixo listada. O detalhamento de cada componente da cadeia de suprimento está esclarecido imediatamente após a figura.

**Figura 04: Cadeia de Suprimentos da Indústria**



Fonte: Os autores (2012)

Fornecedores – Empresas responsáveis por fornecer a matéria-prima utilizada na confecção de calçados. Alguns desses fornecedores são locais e de pequeno ou médio porte (principalmente os fornecedores de couro e acessórios) e outros são grande porte com cobertura nacional e internacional (principalmente os fornecedores de solado e saltos).

Indústria – Unidade de análise deste artigo. É responsável por gerar o produto que será vendido ao consumidor final. Monta mostruários físicos que são entregues aos representantes para divulgação dos produtos. Concentra a responsabilidade de conhecer as necessidades e tendências do mercado. Lança duas coleções anuais de calçados, sendo que inclui ou exclui modelos na coleção quando de sua conveniência. Possui um modelista que é o responsável pela definição dos modelos das novas coleções,

Representantes – Empresas especializadas na venda de produtos da indústria de calçados para revendedores. Raramente trabalham de forma exclusiva para uma única empresa. Podem ter cobertura geográfica diferenciada dependendo dos produtos em carteira para venda.

Revendedores – Lojas que realizam as vendas de calçados diretamente aos consumidores finais. Com diferentes portes de lojas, as compras dos calçados podem ser realizadas pelos donos/sócios/proprietários quando a loja é de pequeno porte, ou por uma pessoa especializada em realizar as compras quando em uma loja de maior porte.

Consumidor Final – Pessoas físicas que realizam a compra dos calçados, em grande parte, para uso próprio.

### 3.3 Fluxo de informações

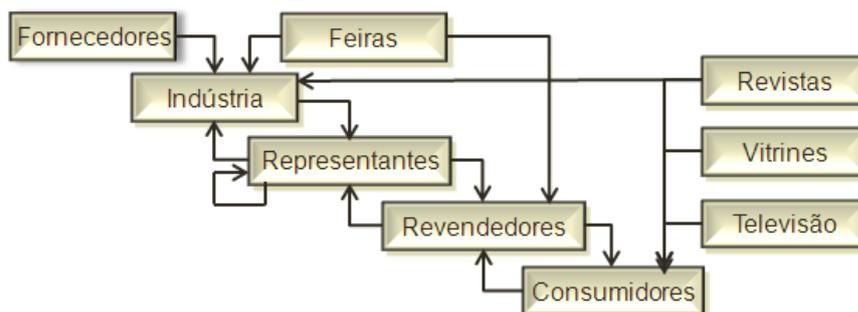
O fluxo de informações competitivas na cadeia de suprimentos da indústria em análise ocorre nos dois sentidos no relacionamento de quase todos os componentes da cadeia (Figura 05). Devido a limitações do tamanho da indústria, o acesso a informações estratégicas de mercado é limitado e algumas vezes tardio.

O fornecedor, de maneira geral, não se utiliza de informações da indústria como fonte de informações competitivas. Suas decisões estratégicas são mais afetadas por novas tecnologias e tendências em outros mercados que não o brasileiro. Em contrapartida é o responsável por fornecer à indústria informações de tendências nacionais e internacionais. Essas informações são repassadas a todos seus clientes daquele setor da indústria.

A indústria recebe informações que afetam suas decisões estratégicas de feiras especializadas, de fornecedores que ditam tendências, de revistas especializadas para o setor, e principalmente de representantes, pois estes são os olhos da empresa no mercado consumidor. Ao mesmo tempo em que recebe essas informações, a empresa informa aos seus representantes de venda as tendências identificadas e que suportaram a nova coleção, os

produtos com maior volume de vendas. Essas informações servem para facilitar a venda dos produtos pelos representantes.

**Figura 05: Fluxo de Informações**



Fonte: Os autores (2012)

Os representantes são dos componentes da cadeia, o mais rico em informações estratégicas. Por meio da qualidade de ser relacionamento com os revendedores, estes informam os produtos que mais estão sendo procurados pelos consumidores, de maneira que eles possam buscar esse produto para venda, seja por meio da inclusão de uma nova indústria no seu portfólio, seja informando a empresa de preferência em seu portfólio para desenvolvimento do produto. Não é raro o encontro de representantes de diferentes empresas durante suas viagens. Por meio de relacionamento também, os representantes comentam as suas vendas e os produtos *top* de venda. Dessa maneira, os representantes também tem acesso aos lançamentos de outras indústrias e conhecimento dos produtos mais aceitos no mercado.

Os revendedores estão sempre buscando novidades que agradem a seus clientes consumidores. Quando são de pequeno porte, a principal fonte de informação são os próprios representantes, os quais informam quais as tendências da próxima estação. Quando crescem em porte, passam a participar de feiras especializadas de maneira a ter acesso ao lançamento de coleções de diversas indústrias antes que a mesma seja lançada no mercado. Um pouco mais tarde, mas não menos importante, os consumidores finais indicam as lojas, seja pelo volume de vendas, seja por comentários feitos no momento do atendimento.

Os consumidores são rodeados por canais de informações, sendo as mais comuns a televisão, as vitrines de lojas e as revistas. Embora alguns revendedores também informem os consumidores das tendências, os mesmos apresentam certo receio em acreditar nessa fonte, pois ela possui um outro interesse maior que a informação: vender.

## 4 CONCLUSÃO

O objetivo do artigo foi verificar a eficiência e fragilidade da cadeia de suprimentos da pequena e média empresa como fonte de informação competitiva.

A realidade das pequenas e médias empresas as impede de investir fortemente em uma estrutura de informações competitivas complexa. Os processos devem ser simples e ágeis. A cadeia de suprimentos se mostrou a fonte mais simples e natural de informação para a realidade dessas empresas.

É importante destacar a importância de cada componente da cadeia de suprimento, trazendo e levando informações estratégicas. Esse caminho de duplo sentido se mostra robusto de maneira proporcional à qualidade do relacionamento de cada um de seus componentes, e se mostra frágil tal qual o relacionamento mais frágil da cadeia, quebrando assim o fluxo das informações.

Faz-se necessário também ressaltar as limitações do trabalho, que se referem basicamente à limitação da representatividade da amostra. As pessoas entrevistadas foram indicadas pela empresa foco da pesquisa e não foram escolhidas por algum critério científico de amostragem.

## REFERÊNCIAS

CAPPEL, J. J.; BOONE, J. **A lock at the link between competitive Intelligence and performance.** Competitive Intelligence Review, v.6, no. 2, 1995

CHOO, Chun Wei. The Knowing Organization: How Organizations Use Information To Construct Meaning, Create Knowledge, and Make Decisions. **International Journal of Information Management**, vol. 16 no. 5, October 1996, pp. 329-340.

BARBOSA, Ricardo Rodrigues. Uso de fontes de informação para a inteligência competitiva: um estudo da influência do porte das empresas sobre o comportamento informacional. Encontros Bibli: **Revista Eletrônica de Biblioteconomia e Ciência da Informação**, Florianópolis, v. 11, n. esp., p. 91-102, 1º sem. 2006.

MENEZES, E. M. Inteligência competitiva: uma revisão da literatura. **Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação**, Campinas v.3, n. 1, p. 103-130, jul./dez. 2005.

MILLER, J. P. **O Milênio da Inteligência Competitiva.** Porto Alegre. Bookman, 2002.

MYBURGH, S. Competitive Intelligence Bridging Organizational Boundaries. **Information Management Journal**, Mar/Apr2004, Vol. 38 Issue 2, p. 46-55.

NATSUI, E. **Inteligência Competitiva.** Disponível em: [http://www.convibra.com.br/upload/paper/adm/adm\\_3182.pdf](http://www.convibra.com.br/upload/paper/adm/adm_3182.pdf). Acesso em: 27/nov/12.

SUTTON, H. **Competitive intelligence** (Conference Board Research Report n. 913). New York: The Conference Board, 1988.

TERRA, J.C.C. **Gestão do conhecimento:** aspectos conceituais e estudo exploratório sobre as práticas de empresas brasileiras. 1999. Tese (Doutorado), Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, São Paulo, 1999.

TYSON, Kirk. **The complete guide to competitive intelligence**. Chicago: Kirk Tyson International, 1998.

WARNER, C. **Qualitative Interviewing**. In GUBRIUM, J.; HOLSTEIN, J. Handbook of Interview Research. SAGE, 2002.