

CENTRO UNIVERSITÁRIO DA FEI

DANIELLE MIQUILIM

INTELIGÊNCIA COMPETITIVA EM COMPRAS: um estudo de multicasos

São Bernardo do Campo

2012

DANIELLE MIQUILIM

INTELIGÊNCIA COMPETITIVA EM COMPRAS: um estudo de multicasos

Dissertação de Mestrado apresentada ao Centro
Universitário da FEI para obtenção do título de
Mestre em Engenharia Mecânica, orientado pelo
professor Dr. Mauro Sampaio.

São Bernardo do Campo

2012



APRESENTAÇÃO DE DISSERTAÇÃO

PGE- 10

ATA DA BANCA JULGADORA

Centro Universitário da **FEI**

Programa de Mestrado de Engenharia Mecânica

Aluno: Danielle Miquilim

Matrícula: 210123-6

Título do Trabalho: **Inteligência competitiva em compras: um estudo de multicasos.**

Área de Concentração: Produção

Orientador: Prof. Dr. Mauro Sampaio

Data da realização da defesa: 20 / Abril / 2012

ORIGINAL ASSINADA

A Banca Julgadora abaixo-assinada atribuiu ao aluno o seguinte:

APROVADO

REPROVADO

São Bernardo do Campo, 20 / abril / 2012.

MEMBROS DA BANCA JULGADORA

Prof. Dr. Mauro Sampaio

Ass.: _____

Prof. Dr. Wilson de Castro Hilsdorf

Ass.: _____

Prof. Dr. Sérgio Ricardo Lourenço

Ass.: _____

VERSÃO FINAL DA DISSERTAÇÃO

**ENDOSSO DO ORIENTADOR APÓS A INCLUSÃO DAS
RECOMENDAÇÕES DA BANCA EXAMINADORA**

Aprovação do Coordenador do Programa de Pós-graduação

Prof. Dr. Agenor de Toledo Fleury

A Deus, aos meus pais, filho e marido
que estiveram comigo todas as horas.

AGRADECIMENTOS

Inicialmente, agradeço a Deus, por ter me ajudado a vencer todas as barreiras com as quais me debati para a realização deste trabalho.

Agradeço também ao professor Mauro pela paciência e pela compreensão.

A todos os meus familiares: pais, cônjuge, filhos, entre outros, pelo apoio dado nos momentos de cansaço.

A informação é infinitamente reutilizável, não se deteriora nem se deprecia, e seu valor é determinado exclusivamente pelo usuário, onde a fortuna de uns é a desgraça de outros.

(MCGEE E PRUSAK, 1999, p. 23)

RESUMO

A economia mundial atravessa um período de grande crescimento, transformação e, conseqüentemente, de incertezas. A competição entre as organizações é cada vez mais acirrada e complexa. A Inteligência Competitiva, visando seu emprego em compras, tem recebido significativa atenção por parte das empresas, devido à complexidade do processo de aquisição. Tendo em vista tal contexto, este trabalho se propõe a identificar os fatores que favorecem a implantação de uma área de Inteligência Competitiva em Compras e a investigar se a criação desta área agrega valor para a função compras, para outras áreas funcionais e/ou para a organização. O estudo se justifica pelo fato de, apesar de a Inteligência Competitiva em Compras constituir um interessante conceito, pouco se conhecer sobre os resultados alcançados em sua implantação.

Palavras-chave: Inteligência Competitiva, Compras, Tecnologia da Informação, Gestão do Conhecimento.

ABSTRACT

The world economy crosses a period of great growth, transformation and uncertainty. The competition between organizations is fierce and complex. The Competitive intelligence on purchases has received significant attention from businesses because the complexity of the procurement process. The work will be to identify the factors that favor the implementation of an area of competitive intelligence on purchases and to explore if the creation of this area adds value to the procurement function, other functional areas and organization. The study is justified by the lack of knowledge about the results of its implementation.

Keywords: Competitive Intelligence, Procurement, Information Technology, Knowledge Management.

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 – Resultado da pesquisa Proquest/ Ebsco

TABELA 2 – Relação de revistas acadêmicas

TABELA 3 – Literatura sobre inteligência em marketing – excluindo MIP, JCIM e CIR

TABELA 4 – Definições sobre Inteligência Competitiva

TABELA 5 – Ferramentas de coleta de dados na IC

TABELA 6 – Tipos de dados / informações / conhecimentos IC

TABELA 7 – Comparação entre compras reativas e pró-ativas

TABELA 8 – Fatores que influenciam a implementação de um processo de negócio

TABELA 9 – Relação dos entrevistados

TABELA 10 – Fatores e resultados da implementação da ICC na NYC

TABELA 11 – Fatores e resultados da implementação da ICC na BOT

TABELA 12 – Fatores e resultados da implementação da ICC na VS

TABELA 13 – Fatores e resultados da implementação da ICC na ATM

TABELA 14 – Relação das empresas pesquisadas

TABELA 15 – Definição sobre Inteligência Competitiva em Compras

TABELA 16 – Fatores que favorecem a implementação da ICC

TABELA 17 – Fatores que favorecem a tomada de decisão da implementação da ICC

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURA 1 – Lógica do trabalho

FIGURA 2 – Estruturação do trabalho

FIGURA 3 – Área de atuação, atividades e resultados da Inteligência Competitiva

FIGURA 4 – Processo de Inteligência Competitiva

FIGURA 5 – Matriz SWOT

FIGURA 6 – Matriz de portfólio de compras

FIGURA 7 – Modelo proposto

FIGURA 8 – Modelo proposto para implementação da ICC

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	13
1.1	Problemas encontrados	14
1.2	Formulação do objetivo	15
1.3	Justificativa da pesquisa	15
1.4	Método.....	15
1.5	Estruturação	16
1.6	Síntese	17
2	RETROSPECTIVA HISTÓRICA DA INTELIGÊNCIA COMPETITIVA.....	17
2.1	Histórico	17
2.2	A Inteligência Competitiva sob a visão dos profissionais	18
2.3	A Inteligência Competitiva sob a visão dos acadêmicos	18
2.4	A Inteligência Competitiva sob a visão interdisciplinar	21
3	DEFINIÇÃO E PROCESSO DA INTELIGÊNCIA COMPETITIVA.....	24
3.1	Definição da Inteligência Competitiva	24
3.2	Processo da Inteligência Competitiva.....	28
4	FERRAMENTAS DA INTELIGÊNCIA COMPETITIVA.....	31
4.1	Ferramentas.....	31
4.1.1	Ferramentas para coletas de dados	32
4.1.2	Ferramentas para análise de dados	33
4.2	Tipos de dados, informação e conhecimento.....	37
5	COMPRAS.....	40
5.1	Evolução histórica	40
5.2	Processo de compras.....	43
5.3	A missão de compras	44
5.4	O papel de compras	46
5.5	Estratégia de compras	47

6	FATORES QUE AFETAM A IMPLANTAÇÃO DA INTELIGÊNCIA COMPETITIVA	49
6.1	Fatores que afetam a implantação de um processo de negócio.....	49
6.1.1	Fatores Comportamentais	49
6.1.2	Fatores Operacionais –Tecnológicos.....	50
6.1.3	Fatores Organizacionais	51
7	METODOLOGIA.....	53
7.1	Metodologia de investigação.....	53
7.2	Proposições do estudo	54
7.3	Unidade de análise	54
7.4	Seleção dos casos	54
7.5	Fontes evidenciais.....	55
7.6	Limitações do estudo de caso	56
7.7	Modelo teórico investigado.....	57
8	RESULTADOS.....	58
8.1	Análise dos casos individuais.....	58
8.2	Análise cruzada dos casos.....	82
9	CONCLUSÃO	89
	REFERÊNCIAS	94

1 INTRODUÇÃO

“Se você descobrir o ponto fraco do oponente, você tem que afetá-lo com rapidez. Capture, inicialmente, aquilo que for muito valioso para o inimigo. Não deixe que seja revelada a hora do seu ataque.” (SUN TZU, 1927)

A Inteligência Competitiva (IC) é um sistema que integra o conhecimento de todos na empresa. Ela abrange a parte estrutural, estratégica e outros aspectos organizacionais de uma empresa. A IC pode ser vista como o campo que engloba muitos conceitos, cobrindo o espectro mais amplo da atividade empresarial como: mineração de dados, informações, análises, sistemas de informação, integração, inovação, inteligência de mercado, novos processos, novos produtos, parceria, processo e inteligência estratégica (ZANASI, 1998).

A Inteligência Competitiva em Compras (ICC) pode ser considerada uma sistemática coleta, análise e interpretação das informações sobre os fatores econômicos, ambientais e políticos relevantes que influenciam a obtenção de produtos e serviços (BRAGA, 2006). Adicionalmente, a área de inteligência deve investigar as mudanças ocorridas no ambiente do mercado fornecedor que podem representar oportunidades ou ameaças no atendimento às necessidades atuais e futuras da empresa compradora.

A literatura acadêmica apresenta uma série de estudos sobre os conceitos da Inteligência Competitiva voltada para a área de marketing (POZZEBON, FREITAS e PETRINI, 1997), mas raramente investiga a Inteligência Competitiva em Compras. A falta de referencial bibliográfico, portanto, é consequência de poucos trabalhos dentro dessa área.

Este trabalho investiga o tema Inteligência Competitiva em Compras, seguindo a estrutura de apresentação conforme mostra a figura 1:

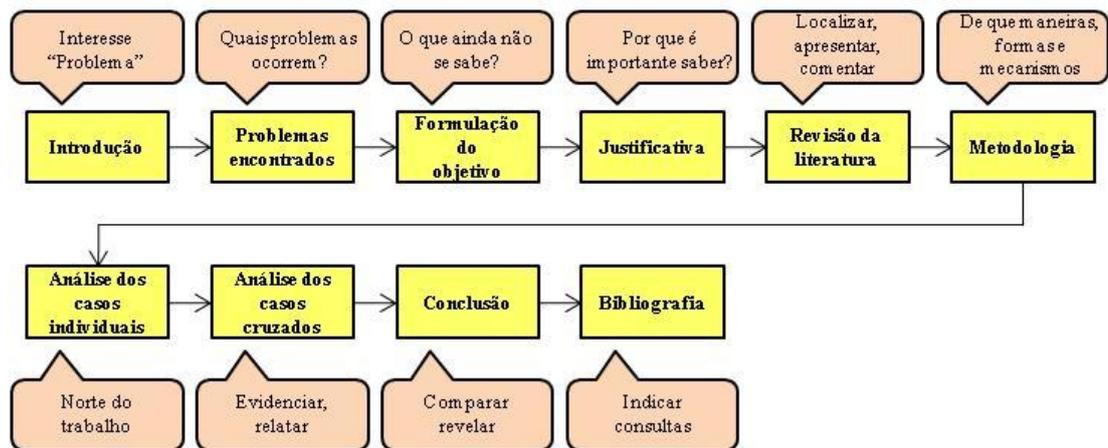


Figura 1: Lógica do trabalho

1.1 Problemas encontrados

Atualmente a área de ICC nas organizações é caracterizada como uma área de apoio da área de Suprimentos. A principal função da ICC é criar ferramentas, subsídios e conhecimentos para os compradores. Os problemas gerados pela falta de uma área de ICC são diversos: carência de informações sobre os fatores econômicos, ambientais e políticos relevantes que influenciam a obtenção de produtos e serviços; falta de investigação sobre as mudanças ocorridas no ambiente do mercado fornecedor que podem representar oportunidades ou ameaças no atendimento das necessidades atuais e futuras da empresa compradora e ausência de negociação embasada em informações factíveis que permitam ao fornecedor e ao comprador entenderem o quê, como e quando comprar.

O conhecimento da dinâmica do mercado fornecedor pode ser crítico no processo de garantia do fluxo de suprimentos. Muitos compradores falham em antecipar ou reconhecer situações em que o fornecedor pode ser vulnerável devido a restrições de capacidade ou em decorrência de problemas no seu relacionamento com seu próprio fornecedor. Falham também em perceber os movimentos de fusões e aquisições que levam a alterações na disponibilidade e nos custos dos produtos ofertados. Quanto mais conhecimento o comprador tiver sobre os participantes de um determinado mercado, maior é a sua capacidade de identificar fontes alternativas de suprimento.

Outro problema encontrado é a não existência da área de Inteligência Competitiva em Compras. Em algumas empresas a função de ICC existe, mas a área não. A função é incorporada nas atribuições do comprador e este exerce as duas funções. O problema é quando esse comprador deixa a empresa, logo todo o conhecimento adquirido é perdido.

1.2 Formulação do objetivo

O objetivo deste estudo é identificar os principais fatores que favorecem a implantação da área de Inteligência Competitiva em Compras e entender se essa área agrega valor para a função compras, para outras funções e para a organização. Neste trabalho a Inteligência Competitiva em Compras foi definida de forma geral como um sistema de monitoramento ambiental que integra os conhecimentos internos da área de compras com os externos da organização.

Em resumo, esta pesquisa pretende responder às seguintes questões: Quais são os principais fatores que favorecem a implantação da área de Inteligência Competitiva em Compras? Quais são os principais benefícios encontrados com a implantação de uma área de Inteligência Competitiva em Compras para uma organização?

1.3 Justificativa da pesquisa

Segundo Braga (2006), a aquisição de produtos e serviços constitui um dos maiores componentes do custo de produção e das mercadorias vendidas, sendo a amplitude desse impacto dimensionada entre 50% a 60% deste custo. Esse impacto posiciona a função compras como uma atividade de alta importância dentro da gestão de operações das empresas.

Diante desse contexto, as oportunidades de melhoria no processo de compras constituem fator de sucesso para a organização. Como resultado, o processo de compras torna-se uma fonte de vantagem competitiva, porque o comprador passa a agregar valor ao negócio, a entender o que compra, de onde compra e por que compra.

Além da relevância prática, o estudo de Inteligência Competitiva em Compras também se encontra pouco explorado na literatura, justificando a realização desta pesquisa.

1.4 Método

Esta pesquisa utilizou o método de estudo de caso múltiplo, pois o tema é considerado novo dentro da literatura acadêmica.

Foram realizadas entrevistas em empresas de diversos segmentos que já tinham implantado a área de Inteligência Competitiva em Compras. Maiores detalhes referentes ao método serão apresentados no capítulo 7, que apresenta a metodologia deste trabalho.

1.5 Estruturação

Para atingir os objetivos da pesquisa, a dissertação foi dividida em nove capítulos, incluindo este primeiro, conforme mostra a figura 2. O segundo capítulo revisa a literatura sobre o histórico da Inteligência Competitiva em revistas acadêmicas e o terceiro capítulo apresenta os conceitos e processos da Inteligência Competitiva. O capítulo quatro descreve as ferramentas de coleta de dados e as análises utilizadas na Inteligência Competitiva. O quinto capítulo mostra alguns conceitos e estratégias sobre compras e o sexto capítulo exhibe os fatores que afetam a implementação de um processo de negócio. O sétimo capítulo traz a metodologia de pesquisa utilizada e o capítulo oito apresenta os resultados esperados. O nono e o último capítulo apresentam a conclusão e as limitações da pesquisa.

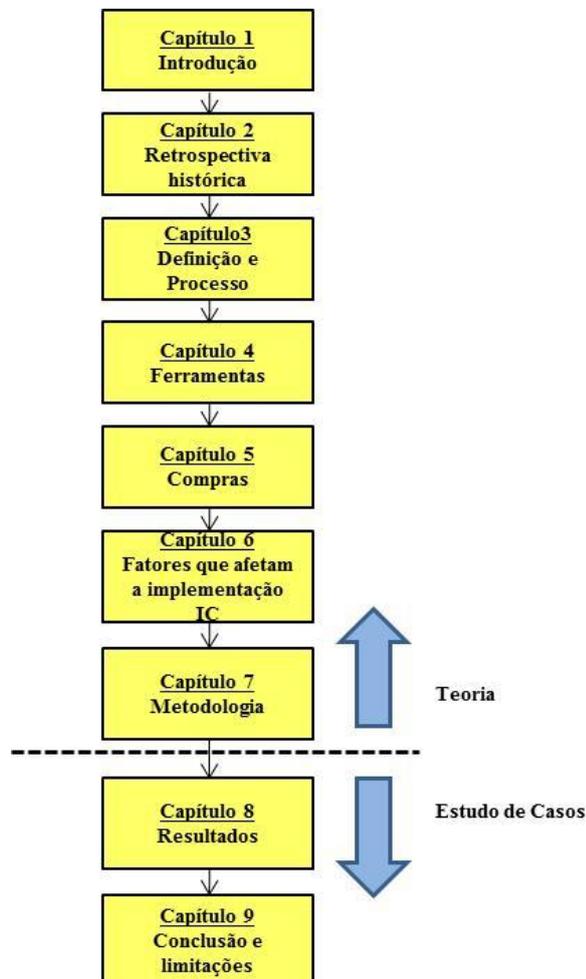


Figura 2: Estruturação do trabalho

2 RETROSPECTIVA HISTÓRICA DA INTELIGÊNCIA COMPETITIVA

“A característica mais relevante para uma boa análise de inteligência é que os responsáveis por uma execução participem ou tenham íntima ligação com todo o processo de tomada de decisão.” (SAMNON *et al.*, 1984).

Para se compreender a relevância da Inteligência Competitiva, primeiro é importante entender a evolução do tema através de uma retrospectiva histórica sob três perspectivas de pesquisa: dos profissionais, dos acadêmicos e a interdisciplinar.

O propósito deste capítulo é apresentar uma revisão da bibliografia sobre o histórico das publicações referentes à Inteligência Competitiva.

Pontos centrais do capítulo

- a) Apresentar um histórico das publicações existentes sob três perspectivas: do ponto de vista profissional, do ponto de vista acadêmico e do ponto de vista interdisciplinar.
- b) Apresentar o resultado de uma pesquisa que relaciona o número de publicações existentes por ano, por autor e por revista acadêmica.
- c) Identificar a falta de referência bibliográfica na área de Inteligência Competitiva em Compras.

2.1 Histórico de publicações de IC

Segundo Juhari e Stephens (2006), o conceito de Inteligência Competitiva possui um rico patrimônio e pode ser rastreado por mais de 5.000 anos de história chinesa (QINGJIU e PRESCOTT, 2000). Estes e outros autores apontam exemplos de várias religiões e contextos históricos que abordam conceitos de inteligência. Muitos textos sobre Inteligência Competitiva se referem à obra de Sun Tzu, que há 2.400 anos escreveu “A Arte da Guerra”, um texto seminal que fornece uma descrição detalhada de como desenvolver a inteligência para aplicações militares (SUN, 1988). Outra obra citada sobre o conceito de Inteligência

Competitiva é Frederico, o Grande (1740-1786), que diz: "É perdoável ser derrotado, mas nunca ser surpreendido" (FULD, 1995, p.55).

2.2 A Inteligência Competitiva sob a visão dos profissionais

O atual ambiente de negócios exige um sistema abrangente na gestão de riscos de um ambiente de negócios externo, tendo em vista que nunca as forças da globalização foram tão intensas como atualmente. Nesse contexto, a maioria dos executivos de empresas sente que essas forças de mudança terão um grande impacto em suas organizações (GLOBAL INTELLIGENCE ALLIANCE, 2007).

Gilad (2004) relatou uma necessidade de mais inteligência formal nas grandes empresas. Sua pesquisa identificou que cerca de dois terços dos entrevistados haviam sido surpreendidos por até três eventos de grande impacto concorrencial nos últimos cinco anos. Além disso, 97% dos entrevistados disseram que suas empresas não tinham um sistema de alerta que detectasse um ambiente de risco perante a concorrência do mercado.

No nível corporativo, os resultados de uma pesquisa com 520 profissionais de Inteligência Competitiva no mundo, feita pela Fundação de Inteligência Competitiva (2006), mostraram que mais de 25% dos entrevistados disseram que o gasto, no ano 2000, com Inteligência Competitiva, chegou a USD 100.000. Quase 14 por cento disseram que sua empresa gastou mais de USD 500.000 com Inteligência Competitiva ou atividades relacionadas.

Outros meios de comunicação e grupos de consultoria procuram entender como as empresas devem gerir suas unidades de Inteligência Competitiva. O Global Intelligence Alliance (2005, 2007b), por exemplo, analisou a capacidade da Inteligência Competitiva integrada entre as maiores empresas do mundo e relatou que 87% das empresas entrevistadas têm, de alguma forma, a Inteligência Competitiva integrada, mas não utilizada da maneira correta.

2.3 A Inteligência Competitiva sob a visão dos acadêmicos

Um dos textos predecessores sobre Inteligência Competitiva apareceu na literatura na década de 1960 (AGUILAR, 1967). Esse artigo relata que o conhecimento permite aos gestores identificar as principais tendências na sua área de negócios, podendo orientar as ações das suas empresas de forma consonante. Após esse texto, houve o desenvolvimento de

alguns autores nas décadas de 1970, 1980 e 1990 (FAHEY e KING, 1977; DAFT *et al.*, 1988; HAMBRICK, 1982; CULNAN, 1983; GRABOWSKI, 1987; DAFT e MACINTOSH, 1981; SLATER e NARVER, 1994), mas os mais significativos e relevantes trabalhos foram realizados na primeira década deste século (BEAL, 2000; KOURTELI, 2000; SAXBY *et al.*, 2002; KUMAR *et al.*, 2001; VOROS, 2001; DECKER *et al.*, 2005;. VOJAK e SUAREZ-NUNES, 2005; RAJANIEMI, 2005; BROUARD, 2006; KNIP, 2006).

Porter (1980) defende a necessidade de haver um processo de inteligência estruturado em todos os momentos, de forma contínua e sistêmica, para assim identificar oportunidades e ameaças para os negócios.

Para analisar o foco acadêmico sobre Inteligência Competitiva, técnicas bibliométricas foram utilizadas no intuito de se identificar a produção acadêmica sobre o tema. A tabela 1 é o resultado de uma pesquisa, que usou como base de dados o “Proquest e Ebsco”, e que foi projetada para identificar o histórico da IC na literatura. Primeiramente foram selecionados os artigos que tinham no seu documento, título ou resumo a expressão: "Inteligência Competitiva em Compras", mas não foi encontrada nenhuma referência com essa expressão. Logo, decidiu-se ampliar a pesquisa para as expressões: “Inteligência Competitiva” e “inteligência de mercado e/ou inteligência de marketing”.

Os resultados foram:

Tabela 1: Resultado da pesquisa Proquest / Ebsco

Descrição	Inteligência Competitiva	Inteligência de Mercado e/ou Marketing
Total	788	1.662
Excluindo (CIR, JCIM e MIP)	410	186

Fonte: o autor

Na segunda linha da tabela 1 é apresentado o total de publicações encontrado fora das três revistas acadêmicas nomeadas como “Marketing Intelligence & Planning”, “Competitive Intelligence Review” e “Journal of Competitive Intelligence and Management”. Essas revistas acadêmicas são especializadas no assunto em questão, portanto, naturalmente só publicam artigos sobre IC. A ideia é encontrar publicações fora desse universo, para provar a importância do tema a ser discutido.

Em função do número total de publicações encontrado na inteligência de marketing e/ou mercado e da popularidade da literatura, resolveu-se analisar os artigos encontrados nessa área. É possível perceber que o assunto continua a ser relativamente pouco explorado fora dessas três dedicadas revistas acadêmicas mencionadas.

A tabela 2 apresenta a relação de revistas acadêmicas versus quantidade de artigos publicados nos últimos dez anos.

Tabela 2: Relação de revistas acadêmicas

Título da revista acadêmica	Número de artigos
Industrial Marketing Management	6
International Trade Forum	6
Management Decision	6
European Journal of Marketing	5
British Food Journal	4
Journal of Marketing Research	4
The International Journal of Bank Marketing	4
The Journal of Business Forecasting Methods & Systems	4
American Marketing Association Conference	3
Bank of England Quarterly Bulletin	3
California Management Review	3
International Marketing Review	3
Journal of Business Research	3
Journal of Marketing	3
The Journal of Product Innovation Management	3
Revista acadêmica com dois artigos	43
Revista acadêmica com apenas um artigo	83
Total	186

Fonte: o autor

Para provar que o tema em questão é pouco explorado fora das três revistas acadêmicas mencionadas anteriormente, foi feita uma seleção dos 186 artigos relacionados e

que possuíam a palavra “Marketing” no seu título, tendo sido encontrados 46 artigos. Foi escolhida a palavra Marketing, pois o campo de estudos da IC nasceu nessa área.

A tabela 3 apresenta o histórico dos 186 artigos encontrados cujo documento, título ou resumo contém a expressão “inteligência de mercado e/ou inteligência de marketing” e os 46 artigos que têm a palavra “Marketing” no seu título.

Tabela 3: Literatura sobre Inteligência em Marketing – excluindo MIP, JCIM e CIR

Período	Inteligência de Mercado e/ou Marketing	Artigos incluindo Inteligência de Marketing no título
Antes – 1970	3	3
1970 – 1979	4	3
1980 – 1989	25	4
1990 – 1999	47	9
A partir de 2000	107	27
Total	186	46

Fonte: o autor

Nota-se que, quando é publicado um artigo sobre IC, há predominância do tema “Inteligência de Mercado e/ou Marketing”. Nenhum artigo foi encontrado com o nome “Inteligência Competitiva em Compras”.

2.4 A Inteligência Competitiva sob a visão interdisciplinar

Segundo Gilad (1996), a Inteligência Competitiva envolve a coleta de informações interna, externa e de concorrentes, mas também de clientes, fornecedores, tecnologias, ambientes de negócios e relações potenciais.

A Inteligência Competitiva é projetada para fornecer alerta precoce e ajudar a prever os movimentos de concorrentes, clientes e governos. Isso sugere que o foco da IC abrange todo o ambiente competitivo, não apenas a competição. Essa sistemática verificação de Inteligência Competitiva, incluindo perceber e interpretar estímulos competitivos, é fundamental para que as organizações fiquem a par das condições de mercado e evitem erros caros (PATTON E MCKENNA, 2005; ANDERSON E HOYER, 1991).

Estudo relatado pela Fundação de Inteligência Competitiva (2006) constatou que a Inteligência Competitiva está focada na produção dos seguintes resultados: aumento de receitas, novos produtos ou serviços; economia no custo e no tempo; aumento de lucro e cumprimento dos objetivos financeiros.

Assim, seus sistemas de informação foram concentrados em vários tópicos como:

- a) perfis de empresas;
- b) benchmarking competitivo;
- c) tendências de mercado;
- d) perfil do cliente ou fornecedor;
- e) avaliação de tecnologias;
- f) análise econômica e política;
- g) perfis de executivos.

Além disso, houve clara evidência de que a Inteligência Competitiva coletada nos sistemas de informação resultou no apoio de decisões nos seguintes domínios:

- a) estratégia corporativa ou de negócios;
- b) vendas ou desenvolvimento de negócios;
- c) desenvolvimento de novos produtos;
- d) pesquisa e desenvolvimento;
- e) tecnologia;
- f) gerenciamento de risco e respostas regulamentares.

Isso revela que a Inteligência Competitiva influencia uma vasta gama de áreas de decisão e é um importante ingrediente na formulação de estratégia de negócios.

A figura 3 apresenta o esquema das áreas de atuação, das atividades e dos resultados de uma área de Inteligência Competitiva.



Figura 3: Área de atuação, atividades e resultados da Inteligência Competitiva - Fundação de Inteligência Competitiva (2006)

3 DEFINIÇÃO E PROCESSO DA INTELIGÊNCIA COMPETITIVA

“A inteligência competitiva gerencia o conhecimento de uma forma estratégica, visando ao maior interesse da organização” (ROTHBERG E ERICKSON, 2005).

Este capítulo relata o conceito da Inteligência Competitiva através das pesquisas realizadas por diversos autores sobre o assunto. Outro propósito deste capítulo é apresentar o processo de Inteligência Competitiva.

Pontos centrais do capítulo

- a) Apresentar as definições sobre a Inteligência Competitiva.
- b) Apresentar o processo de Inteligência Competitiva.
- c) Apresentar os sete passos que um processo de Inteligência Competitiva necessita para um funcionamento contínuo.

3.1 Definição da Inteligência Competitiva

A tabela 4 apresenta definições sobre Inteligência Competitiva na visão de diversos autores.

Tabela 4: Definições sobre Inteligência Competitiva

Nº	Autor	Definições sobre Inteligência Competitiva
1	Porter (1986)	É o planejamento de mecanismos organizados para coleta de dados de inteligência sobre o concorrente.
2	Dumaine (1988)	É a arte de espionar legalmente os concorrentes.
3	Mairi (1992)	É uma das formas de coletar informações sobre o desempenho dos concorrentes, como o benchmarking.
4	Rostaing et al. (1993)	É o conjunto das atividades de controle de ambiente de uma empresa, visando fornecer dados úteis à definição de suas estratégias de evolução.

Continua

Conclusão

Nº	Autor	Definições sobre Inteligência Competitiva
5	Zanasi (1998)	É um sistema ou mecanismo organizacional capaz de reunir informações sobre o ambiente concorrencial, de forma a ajudar as empresas a compreender as forças e as fraquezas de seus concorrentes, a avaliar seu posicionamento diante de outras empresas do mesmo setor, e a prever ações de concorrentes e clientes e até mesmo do governo.
6	Rothberg e Erickson (2005)	É um conjunto de conhecimentos de uma organização.

Fonte: o autor

Inteligência Competitiva, para Rostaing *et al.* (1993), é o conjunto das atividades de controle do ambiente de uma empresa, visando fornecer dados úteis à definição de suas estratégias de evolução. A coleção e a análise de informações de mercado, informações tecnológicas, informações sobre clientes e concorrentes, assim como informações relativas a tendências externas à organização (políticas e sócio-econômicas) podem ser definidas como IC para os autores.

Além dos termos “competitive intelligence” e “business intelligence”, Pozzebon, Freitas e Petrini (1997) constatam que, na literatura francesa, o termo “veille technologique” (ou vigilância tecnológica) é frequentemente empregado. Os autores afirmam ainda que a literatura francesa sugere três tipos de vigília: 1) vigília científica e técnica, orientada para pesquisa e desenvolvimento, que procura desenvolver novas técnicas; 2) vigília tecnológica, orientada para o produto e para a tecnologia que o tornou possível; 3) vigília concorrencial e comercial, voltada principalmente para o exame atento do ambiente, para o estudo da competição. Esses três tipos de vigília constituem, conjuntamente, a Inteligência Competitiva, embora a literatura francesa trate cada orientação como um campo distinto da área de inteligência. Cabe destacar, no entanto, que, na maior parte das vezes, os sistemas de vigília são mistos (POZZEBON, FREITAS e PETRINI, 1997).

Dumaine (1988) define Inteligência Competitiva como a arte de espionar legalmente os concorrentes, citando como exemplo as empresas japonesas, que, segundo o autor, treinam seus gerentes para praticar IC em cada negócio: eles devem estar atentos o tempo todo, assumindo a função de coleta de informações como parte implícita de seu trabalho. Sob essa ótica, a informação é vital para conquistar vantagem competitiva e, portanto, se os

colaboradores pretendem contribuir para a empresa, precisam estar aptos para identificar tais vantagens.

Segundo Mairi (1992), a Inteligência Competitiva é uma das formas de coletar informações sobre o desempenho dos concorrentes, como o benchmarking – que não deve ser confundido com espionagem industrial: trata-se de uma técnica para verificar, de uma forma perfeitamente legal, como outros fazem alguma coisa melhor do que sua organização. A partir da década de 1980, o benchmarking difundiu-se rapidamente, tornando-se recorrente em empresas como Ford, General Motors, Xerox, AT&T, Motorola e DuPont. Para Evaristo (1995), contudo, é preciso ressaltar que o benchmarking é apenas uma das formas possíveis de praticar Inteligência Competitiva. Para atingir seus objetivos, as organizações precisam compreender seu ambiente concorrencial, além de atingirem elevado grau de integração com esse ambiente, que se mostra em crescente diversidade.

Porter (1986) ressalta que a leitura dos sinais do ambiente concorrencial exige técnicas. Na visão do autor, seria preciso determinar uma metodologia para a decisão sobre quais são os dados cruciais e sobre o modo como eles podem ser colhidos e analisados. A análise que pode produzir uma compreensão mais profunda de um determinado setor e de seus concorrentes exige um grande volume de dados e informações, alguns dos quais sutis e de difícil obtenção. Por isso, a compilação dos dados para uma análise sofisticada da concorrência exige mais que um trabalho duro; é necessário também o planejamento de mecanismos organizados, que o autor chama de “sistema de inteligência”. Porter (1986) adverte ainda que qualquer que seja o mecanismo utilizado para coletar dados de inteligência sobre o concorrente, há benefícios com um mecanismo que seja formal e envolva documentação.

Outra questão frequentemente associada à contribuição da Inteligência Competitiva diz respeito ao alinhamento entre as estratégias organizacionais e as pessoas responsáveis pela consecução destas estratégias. A conceituação de Zanasi (1998) entende IC como um sistema ou mecanismo organizacional capaz de reunir informações sobre o ambiente concorrencial, de forma a ajudar as empresas a compreender as forças e fraquezas de seus concorrentes, a avaliar seu posicionamento diante de outras empresas do mesmo setor, e a prever ações de concorrentes e clientes e até mesmo do governo. A IC pode oferecer uma contribuição valiosa às organizações, desde que utilizada no sentido de criar um sistema capaz de elaborar as estratégias organizacionais, tomar decisões de maneira mais eficiente e eficaz e, finalmente,

integrar a organização, por meio do alinhamento entre os objetivos desta e as ações individuais de cada pessoa, funcionário e/ou departamento da organização.

A possibilidade de identificar dados e informações de médio e longo prazo, em setores com ciclos econômicos acelerados, é um dos fatores que leva algumas organizações a criar suas áreas de IC.

Rothberg e Erickson (2005) afirmam que a Inteligência Competitiva seria uma questão envolvendo um determinado conjunto de conhecimentos de uma organização. Na visão dos autores, a gestão do conhecimento seria o fator central e mais relevante de qualquer iniciativa de IC que requer uma longa lista de fontes de informações (balanços e demonstrativos contábeis de concorrentes, histórico econômico de um setor industrial, informações públicas disponíveis em agências regulamentadoras e afins, especialistas e consultores altamente qualificados naquela área organizacional, publicidade e propagandas, especialistas governamentais, entre outros.) para identificar, coletar, criar e disseminar dados e, finalmente, promover o conhecimento.

Rothberg e Erickson (2005) afirmam também que a IC gerencia o conhecimento de uma forma estratégica, visando ao maior interesse da organização – e uma das proposições desses autores é a chamada “equipe-sombra” (ou “shadow team”). Trata-se de uma equipe designada para acompanhar, detalhadamente, todos os movimentos, ações e estratégias de um concorrente em particular. Outra proposição de Rothberg e Erickson (2005) é as empresas manterem ao menos uma equipe de IC encarregada de pesquisar conhecimentos que a empresa já detenha, mas que se encontram pulverizados entre diversos departamentos, filiais ou unidades de negócios. Tais informações seriam cruciais para enfrentar a concorrência – em especial quando se trata de empresas que atuam em diversos países ou mesmo num único país com grande extensão territorial.

Diante desse contexto, a Inteligência Competitiva pode ser definida, de forma geral, como um sistema de monitoramento ambiental que integra os conhecimentos internos e externos da organização. A Inteligência Competitiva, visando a seu emprego na área de compras, tem a função de dar apoio à função compras. A Inteligência Competitiva em Compras visa apoiar uma tomada de decisão de fazer versus comprar, desenvolver novos fornecedores, buscar inovações tecnológicas garantindo ganhos no processo ou preço, acompanhar oscilações macroeconômicas dos itens comprados, e apoiar as negociações com informações técnicas e de mercado.

3.2 Processo da Inteligência Competitiva

A Inteligência Competitiva necessita ter o mapeamento e a prospecção de dados, informações e conhecimento produzidos internamente e externamente à organização. Além disso, é preciso conhecer profundamente as pessoas-chave da organização, independentemente de cargos, assim como as pessoas estratégicas fora da organização. Também é necessário saber quais setores/instituições participam dos fluxos informacionais, formais e informais, tanto no ambiente interno quanto externo à organização. É preciso ainda estar sensível às necessidades informacionais dos clientes internos e externos, visando elaborar produtos e serviços informacionais de qualidade e direcioná-los de forma adequada e, finalmente, diminuir o stress informacional da organização. Todas essas ações visam, portanto, criar uma cultura informacional/intelectual na organização.

Os dados, informações e conhecimento prospectados sobre empresas, produtos, mercados, materiais, processos, meio ambiente, tecnologia, pessoas, política, economia, finanças, comércio, entre outros, têm a finalidade de fornecer maior segurança às direções perseguidas pela organização. Agregar valor é fundamental para que o processo de Inteligência Competitiva da organização seja efetivo. Por isso, os serviços e produtos devem ser personalizados ao público usuário. Outra questão importante para a IC é a validade dos dados, informações e conhecimento, ou seja, é necessário observar se realmente eles respondem às perguntas críticas do negócio da organização quanto à consistência e confiabilidade, à utilidade e obsolescência e, finalmente, à confidencialidade exigida.

Segundo Santos (1996), o processo de Inteligência Competitiva organizacional deve seguir sete passos para seu funcionamento contínuo. São eles:

- a) Identificar os "nichos" de inteligência internos e externos à organização;
- b) Prospectar, acessar e coletar os dados, informações e conhecimento produzidos internamente e externamente à organização;
- c) Selecionar e filtrar os dados, informações e conhecimento relevantes para as pessoas e para a organização;
- d) Tratar e agregar valor aos dados, informações e conhecimento mapeados e filtrados, buscando linguagens de interação usuário/sistema;

e) Armazenar, por meio da Tecnologia da Informação, os dados, informações e conhecimento tratados, buscando qualidade e segurança;

f) Disseminar e transferir os dados, informações e conhecimento através de serviços e produtos de alto valor agregado para o desenvolvimento competitivo e inteligente das pessoas e da organização;

g) Criar mecanismos de respostas da geração de novos dados, informações e conhecimento para a retroalimentação do sistema.

O esquema descrito na Figura 4 mostra o processo da Inteligência Competitiva que a organização deve gerenciar para obter competitividade empresarial. O modelo faz a gestão de dois tipos de ambientes (os externos e internos à organização) e apresenta os dados, informações e conhecimento. Dentro do ambiente interno, os dados, informações e conhecimentos podem ser extraídos de diversas fontes: dos arquivos locais da organização, de documentos pessoais, dos procedimentos internos, da intranet, dos sistemas operacionais, entre outros. Já no ambiente externo, esses dados, informações e conhecimentos são exportados da internet, de sites públicos ou privados. Para fazer a junção desses ambientes, é necessário externalizar os dados, informações e conhecimentos do ambiente interno, ou seja, transformar os dados transacionais em dados analíticos. Já para o ambiente externo, deve-se internalizar os dados, informações e conhecimentos, trazendo-os para a mesma plataforma do ambiente interno. Diante dessa padronização, a área de Inteligência Competitiva passa a analisar ambos os ambientes, possibilitando assim uma visão ampla do negócio, trazendo oportunidades e estratégias para organização.

Dados, informação e conhecimento são matérias-primas para o processo de Inteligência Competitiva. Diante disso, é possível estabelecer uma cultura organizacional baseada em informação e conhecimento, visando à maior flexibilidade de atuação no mercado, assim como à maior capacidade de criação e geração de tecnologia, ou seja, maior competitividade.



Figura 4: Processo de Inteligência Competitiva - Santos (1996)

4 FERRAMENTAS DA INTELIGÊNCIA COMPETITIVA

“A inteligência competitiva é a informação altamente específica e temporal sobre uma empresa.” (FULD, 1985).

O propósito deste capítulo é apresentar as ferramentas de coleta e de análise de dados que estão no processo de Inteligência Competitiva.

Pontos centrais do capítulo

- a) Relatar as ferramentas de coleta de dados que auxiliam no processo de Inteligência Competitiva.
- b) Exibir algumas ferramentas de análise que auxiliam no processo de Inteligência Competitiva.
- c) Apresentar os tipos de dados, informações e conhecimento de um processo de Inteligência Competitiva.

4.1 Ferramentas

As organizações vêm desenvolvendo sistemas de informação para auxiliar o processo de Inteligência Competitiva. Para algumas organizações, um processo eficiente de Inteligência Competitiva em Compras pode basear-se apenas na utilização de softwares de e-mail e voicemail, mas, para outras organizações, esse processo precisa de ferramentas mais sofisticadas, as quais auxiliam na transformação dos dados em informações, suportando assim a tomada de decisão. Em geral, quanto mais sofisticadas as capacidades de inteligência, mais complexo é o sistema de informação.

Para atender às necessidades informacionais dos usuários, atualmente não se pode desconsiderar a tecnologia da informação e os seus respectivos recursos na utilização de sistemas de informações e na consequente geração e transmissão do recurso informação (REZENDE ; ABREU, 2003). Para O'Brien (2004), a tecnologia da informação deve ser capaz de apoiar um tipo mais descentralizado de estrutura organizacional, que necessite de diversos sistemas interconectados, com bancos de dados distribuídos entre as áreas e usuários

da empresa, enfatizando a comunicação e a colaboração rápida e fácil entre as partes afetadas por sua existência. Nessa linha, McGee e Prusak (1994) defendem que é o recurso informação que fornece o maior potencial de retorno às organizações.

Considerando o que os autores acentuam em suas citações, a tecnologia da informação deve ser empregada para melhorar os meios oferecidos aos usuários para a obtenção de informações, em tempo hábil e de acordo com o que necessitam em um determinado momento.

Na fase de análise, é importante que a pessoa encarregada desse processo seja alguém também responsável pelas decisões que envolvem as informações sob foco. A razão para tal é que esse profissional já possui certo conhecimento acerca do assunto em função da sua experiência, tendo, portanto, já desenvolvido certa sensibilidade com relação ao ambiente competitivo da empresa. Essa visão lhe permite “julgar o valor das informações coletadas e catalogadas, formular hipóteses acerca dos objetivos, intenções e movimentos potenciais dos concorrentes e, finalmente, testar e refinar tais hipóteses através das informações que lhes chegam” (CARVALHO, 1995, p.42).

Na sequência serão apresentadas algumas ferramentas para coleta e análise de dados para o apoio de um processo de Inteligência Competitiva.

4.1.1 Ferramentas para coleta de dados

Carvalho (1995) apresenta uma relação de ferramentas de coleta de dados que podem ser utilizadas no processo de Inteligência Competitiva, conforme tabela 5:

Tabela 5: Ferramentas de coleta de dados na IC

Nº	Ferramenta	Descrição
1	E-mail	É o sistema mais econômico de distribuição de informações. A maior parte das empresas costuma criar contas de e-mails específicas somente para o envio e recebimento de informações importantes.
2	Tecnologia de profiling	É um processo estabelecido que proporciona o acesso em tempo real a personalizações de interesse do usuário, em meio a séries de textos que chegam quase sempre a partir de múltiplas fontes, entre as quais agências de notícias, fornecedores de informação, Intranets, Internet e bases de dados internas.

Continua

Conclusão

Nº	Ferramenta	Descrição
3	Filtering ou Agente Tecnológico	É uma das áreas de software de mais rápido desenvolvimento. Alimentada pelo universo em permanente expansão da informação acessível, em especial na Internet, esta tecnologia promete ter um dos maiores impactos no aperfeiçoamento dos sistemas de informação para Inteligência. O objetivo desses programas é minimizar o tempo gasto na visualização de informações e ao mesmo tempo maximizar sua aplicabilidade a questões e decisões imediatas.
4	Groupware	É chamado de sistema de conhecimento compartilhado, que deposita informações relativas a determinado trabalho de grupo ou tópico de discussão em um banco de dados comum, centralizado. Ele cria um fluxo de informação para toda a extensão de um empreendimento que é dinamicamente atualizado. Fazem a integração virtualmente de todos os tipos de dados e podem organizá-los em banco de dados tanto estruturados quanto não-estruturados.
5	Gerenciamento de Documentos	São sistemas integrais, que foram desenvolvidos originalmente para a editoração eletrônica. Eles destacam a manutenção da informação no formato de documento original com controle de configuração e versão, enquanto organizam e direcionam documentos complexos entre os participantes da equipe. Podem trabalhar com documentos compostos, contendo uma variedade de formatos e tipos de dados como: textos, planilhas, vídeo, áudio e gráficos.
6	Análise e Estrutura	São softwares especializados, orientados à análise, e proporcionam sofisticados modelos para aquisição de informação, da organização e da análise de diferentes elementos de informação. Esses softwares podem mapear o processo de inteligência analítica e criar uma organização de informação baseada em regras. Muitos desses softwares oferecem a visualização dos resultados das perguntas e, ainda, sofisticadas representações visuais das informações.
7	Portais	São atualmente centros de comércio eletrônico, correio e notícias personalizadas. Intranets corporativas estão aplicando este conceito de portal e proporcionando acesso a conteúdo de fontes internas e externas de informações estruturadas e não-estruturadas.

Fonte: Carvalho (1995)

4.1.2 Ferramentas para análise de dados

O apoio das ferramentas de análise auxilia no manuseio das informações e na tomada de decisão. Na sequência, são abordados conceitos sobre a matriz SWOT, a matriz de portfólio de compras, a matriz BCG, o BI (Business Intelligence) e a análise de preços.

A matriz SWOT (forças, fraquezas, oportunidades e ameaças) é uma das ferramentas de análise mais utilizadas nas organizações. Ela permite que se obtenha uma boa comparação entre uma empresa e seus concorrentes, pois, a partir de acontecimentos passados importantes, aponta para onde eles provavelmente se moverão e quais as ações que a empresa deveria tomar frente a isso. As forças e fraquezas são características internas à organização, enquanto as oportunidades e ameaças são características externas a ela (KAHANER, 1996).

		Ambiente interno	
		Predominância de	
		Pontos fracos	Pontos fortes
Ambiente externo	Predominância de	Sobrevivência	Manutenção
	Oportunidades	Crescimento	Desenvolvimento

Figura 5: Matriz SWOT - Boston Consulting Group (1970)

Há também a matriz de portfólio de compras, que, segundo Kraljic (1983), plota a força da empresa compradora contra as forças do mercado fornecedor e pode ser utilizada para desenvolver estratégias com fornecedores-chave – uma abordagem às vezes chamada de “marketing reverso”. Através da matriz de portfólio de compras é possível identificar áreas de oportunidade ou de vulnerabilidade, avaliar riscos de fornecimento e derivar orientações estratégicas básicas para itens estratégicos.

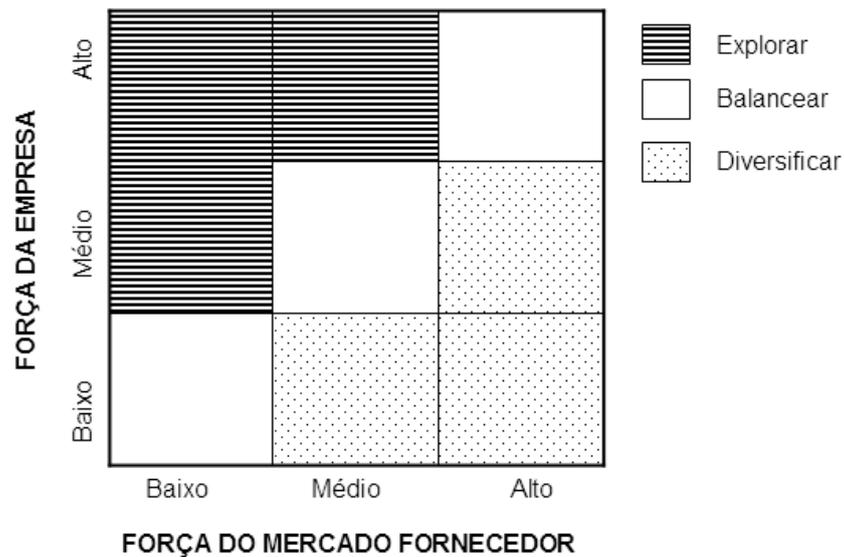


Figura 6: Matriz de portfólio de compras - Kraljic (1983)

Em itens onde o papel da empresa no mercado fornecedor é secundário e os fornecedores são fortes, a empresa precisa se comportar na defensiva e procurar por materiais substitutos ou novos fornecedores (“diversificar”). Pode ser necessário aumentar os gastos em pesquisa de mercado ou relações com o fornecedor, ou mesmo considerar a verticalização através de maiores investimentos em Pesquisa e Desenvolvimento ou na capacidade de produção.

Para itens sem maiores riscos visíveis e/ou grandes benefícios, uma postura defensiva seria demasiadamente conservadora e custosa. Por outro lado, agressividade indevida poderia prejudicar relações com os fornecedores e levar à retaliação. Nesse caso, a empresa deveria buscar uma estratégia intermediária bem balanceada (“balancear”).

Geralmente, uma empresa terá papéis diferentes com respeito a diferentes itens e fornecedores. Quando for possível barganhar a partir de uma posição de força, deverá pressionar por tratamento preferencial. Barganhando de uma posição de fraqueza, a empresa pode ter de oferecer algum atrativo – obrigações contratuais de longo prazo, por exemplo, ou maiores preços – a fim de garantir o suprimento adequado.

O Business Intelligence (BI), ou inteligência do negócio, é outra ferramenta de análise. O BI, quando implantado com os corretos sistemas informatizados, é um diferencial para as empresas. O sistema constitui um auxílio inestimável no processo de tomada de decisão das organizações. Fornece uma visão sistêmica do negócio e ajuda na distribuição uniforme dos dados entre os usuários, sendo seu objetivo principal transformar grandes quantidades de

dados em informações de qualidade para a tomada de decisões. Através dessa ferramenta é possível cruzar dados, visualizar informações em várias dimensões e analisar os principais indicadores de desempenho empresarial.

A ferramenta BI amplia a função dos sistemas de informações gerenciais, de apoio à decisão e de informações executivas, tendo um conceito de ‘guarda-chuva’ (BARBIERI, 2001), pois envolve todos os recursos tecnológicos, humanos, administrativos, entre outros, necessários para o processamento da informação e sua disponibilização ao usuário.

A empresa busca, através das ferramentas BI, acessar e integrar indicadores de performance e tendência com diferentes graus de sintetização, capazes de auxiliá-la na condução do negócio (MCGEEVER, 2000). O usuário pode moldar as informações e conectá-las a outras a fim de obter uma melhor análise e um melhor resultado com seu uso, ou seja, ele pode tornar-se mais independente na busca de informações adequadas, não precisando de relatórios distintos e isolados para conseguir o pretendido. A empresa pode, assim, ter flexibilização e dinamicidade em seus processos, podendo até mesmo suprir várias de suas deficiências, além de ter seu plano atendido de forma eficiente e contemplar tomadas de decisão eficazes.

Outra ferramenta de análise utilizada em compras é a análise de preços. Essa ferramenta procura determinar se o preço oferecido é apropriado. Para tanto, esse preço pode ser comparado com outras ofertas. Baily, Farmer e Jessop (2000) advertem que, quando várias cotações são recebidas, alguns preços estarão acima e outros abaixo da média, sendo que qualquer preço bem abaixo da média deve ser examinado com muito cuidado.

Ask e Laseter (2000) expõem que uma das melhores práticas para os gestores de compras é a habilidade de poder entender o que determina o custo do que será comprado. Os autores descrevem os princípios-chave da modelagem de custos:

- a) Encontrar os fatores determinantes dos custos;
- b) Elaborar modelos específicos para cada mercadoria;
- c) Considerar impacto do custo total de ser detentor de um produto ou serviço;
- d) Começar com um modelo simples e acrescentar aspectos mais complexos conforme a necessidade;

e) Fazer uma triangulação dos dados para aumentar a precisão e a confiabilidade.

Os autores reforçam que, a partir da identificação do que determina o custo (mão de obra, energia, matéria-prima), a próxima etapa é entender, para cada mercadoria comprada, como estes fatores participam nos custos. Por isso, reforçam que os modelos devem ser específicos, não havendo como generalizar um modelo para todos e simplesmente preencher percentuais relativos à participação de cada fator no custo total.

O passo seguinte é avaliar o impacto que a escala traz ao fornecedor pela concentração de volumes em apenas uma fonte de suprimento, e assim realizar a análise de sensibilidade de poder dividir os volumes a serem comprados entre outros potenciais fornecedores. Um ponto importante é que não deve haver a preocupação, numa primeira abordagem, de construir um modelo sofisticado para a modelagem dos custos, mas iniciar com algo simples e, conforme o conhecimento sobre o fornecedor for se desenvolvendo, adicioná-lo ao modelo inicial.

Por fim, os autores reforçam que triangular os dados é um passo fundamental para que se entenda a consistência dos dados levantados. Pode ocorrer de uma modelagem apontar um custo maior do que o preço atualmente praticado, o que pode ser uma verdade, mas, ao mesmo tempo, pode indicar falha na construção do modelo, na adoção de premissas e na captação dos dados.

Complementando a abordagem, a modelagem de custos é tão crítica que pode determinar a fronteira entre a cooperação e a competição. Se a empresa negocia com seus fornecedores sob pressão para baixa de preços, a modelagem de custos pode fornecer o entendimento de até que ponto os fornecedores podem chegar com um mínimo de margem.

4.2 Tipos de dados, informação e conhecimento

Atualmente as organizações produzem e utilizam dados, informações e conhecimento de diferentes naturezas, mas utilizam também dados, informações e conhecimento produzidos externamente à organização que possibilitam um melhor desempenho no mercado em que atuam (MILLER, 2002).

Dados podem ser obtidos por meio de pesquisas primárias ou secundárias. Pesquisa primária é quando se vai diretamente à fonte à procura da informação desejada. A pesquisa secundária é constituída de informações colhidas e divulgadas em formato impresso ou eletrônico por terceiros (MILLER, 2002).

Uma vez obtidos esses dados, informações e conhecimentos, é necessário fazer uma classificação de acordo com o seu tipo. A tabela 6, segundo Miller (2002), apresenta uma relação dos tipos de dados/informações/conhecimentos encontrados na literatura e suas respectivas descrições.

Tabela 6: Tipos de dados/informações/conhecimento IC

Nº	Tipos de dados/informações/conhecimento	Descrição
1	Estratégicos	Subsidiam a tomada de decisão da alta administração e possibilitam aos analistas estratégicos definirem para a organização as diretrizes, as políticas, os programas, as prioridades, os indicadores de desempenho, os planos e planejamentos, ou seja, os cenários futuros, a missão e as metas, a atuação na sociedade e a imagem institucional;
2	Mercado	Possibilitam à alta administração, bem como à área comercial, perceber oportunidades de negócios tanto no mercado nacional quanto no mercado internacional;
3	Financeiros	Viabilizam aos profissionais da área financeira processar estudos de custos, lucros, riscos e controles;
4	Comerciais	Subsidiam a área comercial na exportação e/ou importação de materiais, produtos e serviços, bem como subsidiam a área jurídica em relação à legislação do país no qual se estabelece a transação comercial;
5	Estatísticos	Subsidiam as áreas estratégica, financeira, comercial e de P&D, identificando em termos percentuais e/ou numéricos questões ligadas ao negócio da organização como: índices de exportação, importação, demandas e restrições de mercado, índices econômicos, poder aquisitivo, PIB, índice de desemprego, balança comercial, índices de investimentos, entre outros;
6	De Gestão	Atendem às necessidades dos gerentes e executivos da organização no planejamento e gerenciamento de projetos, no gerenciamento de pessoas e em situações diversas;
7	Tecnológicos	Subsidiam a área de P&D no desenvolvimento de produtos, materiais e processos tecnológicos, bem como monitoram a concorrência quanto às inovações de produtos, materiais e processos;

Continua

Conclusão

Nº	Tipos de dados/informações/ conhecimento	Descrição
8	Gerais	Disseminados a todas as áreas da organização, possibilitando aos profissionais uma atualização constante de acontecimentos, notícias, entre outros;
9	Cinzentas	De qualquer natureza, para qualquer área e com qualquer finalidade de uso, que não são detectados em buscas formais de informação, como, por exemplo: colégio invisível, memória de pessoas, documentos confidenciais de difícil acesso, corredores informais eletrônicos (Internet), entre outros.

Fonte: Miller (2002)

5 COMPRAS

“A área de compras oferece grandes oportunidades para a redução de gastos das empresas e, por consequência, de incremento de lucro.” (DIAS, 2003).

Este capítulo apresenta uma evolução histórica da área de compras, define as etapas de um processo de compras e mostra os benefícios alcançados com o bom funcionamento desse processo. Na sequência são relatados a missão e o papel de compras para a organização. E, por fim, apresenta-se uma abordagem para definir e implantar estratégias em compras.

Pontos centrais do capítulo

- a) Apresentar uma evolução histórica da função compras.
- b) Exibir as etapas de um processo de compras e os benefícios que o bom funcionamento desse processo traz para a organização.
- c) Relatar a missão de compras dentro de uma organização.
- d) Informar qual é o papel de compras dentro de uma organização e mostrar as diferenças existente entre o estilo de compra reativa e pró-ativa.
- e) Definir uma abordagem para definir e implantar a estratégia dentro da área de compras.

5.1 Evolução histórica

Os últimos anos foram marcados por profundas e constantes transformações em todos os aspectos, que demandam uma capacidade cada vez maior de análise e decisão. A única certeza é a de que haverá mudanças, e essas mudanças afetarão a sociedade e o mercado corporativo e, portanto, as pessoas e as empresas. Em um mercado altamente competitivo, não há alternativa senão buscar continuamente o aumento de produtividade em todos os processos e a redução drástica de custos.

Nesse ambiente dinâmico, as questões relacionadas com compras – tanto na gestão de materiais e suprimentos como na seleção e desenvolvimento das fontes de fornecimento – tornam-se cada vez mais relevantes para todas as empresas, que passaram a adotar novas técnicas de gestão e novas formas de relacionamento na cadeia de suprimentos.

Na literatura atual, em diversos estudos conceituais e empíricos – principalmente em empresas norte-americanas e européias – destacam-se a evolução da função compras dentro das empresas e a adoção de estratégias de compras consistentes com a estratégia corporativa, assim como o impacto dessas estratégias no desempenho geral das empresas.

O atual posicionamento da função compras é bem diferente do papel essencialmente burocrático, característico do modelo tradicional de produção em massa. Principalmente a partir da crise do petróleo, na década de 1970, a oferta de várias matérias-primas começou a diminuir, enquanto seus preços aumentavam vertiginosamente. Neste cenário, a questão sobre quanto e quando comprar passou a representar uma questão de sobrevivência e, assim, dentro da organização, o departamento de compras ganha mais visibilidade (MARTINS, 2003).

Dessa forma, a função compras passa a ter um papel fundamental, pois se relaciona intimamente com a cadeia de suprimentos em todos os aspectos, incluindo: planejamento de aquisição; identificação, desenvolvimento e relacionamento com fornecedores; emissão e follow-up de pedidos; recebimento de materiais; armazenagem e controle de estoque; expedição e transporte.

De acordo com Axelsson, Rozemeijer e Wynstra (2005), o conceito de compras se desenvolveu a partir da década de 50, quando ainda era definido por uma série de atividades e responsabilidades que objetivavam aquisições, com condições e preços vantajosos, dos serviços e mercadorias necessários para o funcionamento de uma empresa. Pouco mais de uma década depois surgiu uma abordagem mais ampla e orientada comercialmente, ou seja, o conceito de compras evoluiu e passou a se referir à aquisição de materiais num fluxo otimizado onde não somente o preço deveria ser levado em consideração, mas também outros aspectos, como o volume da aquisição e prazos envolvidos no processo, entre outros.

À medida que a importância da área de compras aumenta, o trabalho tende a ser mais estratégico, concentrando-se em atividades de negociação de relacionamentos a prazos mais longos, no desenvolvimento de fornecedores e na promoção da redução do custo total (envolve, por exemplo, os custos relacionados à garantia de qualidade e à administração do

processo), ao invés de executar tão somente as atividades de reposição de estoque, em atendimento aos pedidos feitos por outras áreas (BAILY *et al.*, 2000).

Vários fatores contribuíram para o aumento da importância e do papel da atividade de compras, destacando-se: a aplicação de conceitos de vantagem competitiva (benchmarking, TQM, o Just in time, a produção enxuta, foco no consumidor, parceria com fornecedores, entre outras); o avanço tecnológico e especialização de fornecedores; a automação da manufatura; a competição global; e a maior proporção de compras junto a um menor número de fornecedores (BAILY *et al.*, 2000).

A área de compras oferece grandes oportunidades para a redução de gastos das empresas e, por consequência, de incremento de lucro. É importante observar que os ganhos obtidos pela área de compras somar-se-ão quase diretamente à conta “lucro”, ou seja, cada unidade monetária economizada em compras gera mais uma unidade monetária de lucro (DIAS, 2003).

A tendência das organizações em agregar valor aos seus processos de produção de materiais ou serviços trouxe importância para a área de compras, pois a proporção da sua participação no valor das vendas tem uma representação de cerca de 30-60% nas empresas de serviços, 50-70% nas organizações no setor de manufatura e 80-95% nas empresas do setor de varejo (AXELSSON, ROZEMEIJER e WYNSTRA, 2005).

A função compras não pode mais ser tratada de forma simplesmente operacional, mas deve ser compreendida como componente essencial para se alcançar os objetivos corporativos. Para tanto, é necessário o estabelecimento de políticas de compras coerentes com esses objetivos, que sejam compartilhadas entre todos os envolvidos com as atividades de suprimentos na empresa. Além disso, as estratégias de compras precisam estar alinhadas com as políticas e valores da empresa para garantir uma boa interação com os demais departamentos e não permitir a chance de ser tratada como uma função isolada pela alta direção.

Com foco constante na melhoria dos processos ao longo da cadeia de suprimentos, reduzindo prazos de entrega, melhorando a qualidade dos bens/serviços e, principalmente, buscando significativas reduções de custo, a área de compras evoluiu fortemente nos últimos anos, contribuindo eficazmente para aumentar o nível de competitividade das empresas.

Visto o tamanho da importância da área de compras dentro de uma organização, o foco deste trabalho será na área de Inteligência Competitiva em Compras ou Suprimentos, que tem como principal atividade, dentro das organizações, apoiar os processos, com informações e técnicas apropriadas, para fazer a aquisição de produtos e serviços com a diferença competitiva.

5.2 Processo de compras

Axelsson, Rozemeijer e Wynstra (2005) referenciam compras como a realização de atividades e o envolvimento de responsabilidades que objetivam a aquisição de produtos e serviços para a organização, dentro das melhores condições e que atendam à especificação do produto identificado como necessário.

Para Viana (2000), embora todos saibam comprar, em função do cotidiano, é imprescindível a conceituação da atividade, que significa procurar e providenciar a entrega de materiais, na qualidade especificada e no prazo necessário, a um preço justo, para o funcionamento, a manutenção ou a ampliação da empresa. O ato de comprar inclui as seguintes etapas:

- a) Determinação do quê, de quanto e de quando comprar;
- b) Estudo dos fornecedores e verificação de sua capacidade técnica, relacionando-os para consulta;
- c) Promoção de concorrência para a seleção do fornecedor vencedor;
- d) Fechamento do pedido, mediante autorização de fornecimento ou contrato;
- e) Acompanhamento ativo durante o período que decorre entre o pedido e a entrega;
- f) Encerramento do processo, após recebimento do material, controle da qualidade e da quantidade.

Comprar é uma arte, talvez das mais antigas, motivo pelo qual o padrão atual exige que o comprador possua qualificações, demonstrando conhecimentos dos procedimentos a serem adotados, das características dos materiais, bem como da arte de negociar, essencial na prática das transações.

Na visão de Monczka, Trent e Handfield (2002), o foco no processo de compras traz muitos benefícios para as empresas, entre os quais:

- a) Redução de custos;
- b) Melhor processo de entrega;
- c) Ciclos de pedidos menores, incluindo o ciclo de desenvolvimento de produtos;
- d) Acesso à tecnologia de processo e produtos;
- e) Melhoria da qualidade.

Segundo Dias (1995), atividades como a identificação de potenciais fornecedores, análise de mercado, gestão de contratos, negociação, especificação de bens e serviços, e seleção e avaliação de fornecedores representariam os elementos principais do processo de compras.

Seria possível inserir nesse processo, além dessas atividades principais, atividades como a participação da área de compras no planejamento estratégico da empresa e o seu envolvimento precoce nas equipes de desenvolvimento de produtos (DOBLER e BURT, 1996).

As empresas, através de seu processo de compras, passaram a enxergar oportunidades para reduzir de forma significativa seus custos e melhorar a qualidade de sua cadeia de suprimentos (MONCZKA, TRENT e HANDFIELD, 2002).

Portanto, a organização que procura constantemente uma melhoria de desempenho, tem no seu processo de compras um importante fator de vantagem competitiva.

5.3 A missão de compras

A área de compras desempenha, atualmente, um papel fundamental na realização dos objetivos estratégicos da empresa, porque pode afetar a entrega dos produtos e serviços, as entregas no tempo certo, os custos de operação e a qualidade do produto ou serviço – todos os elementos-chave na estratégia de operações de qualquer empresa. A missão de compras é perceber as prioridades competitivas necessárias a cada produto ou serviço importante (baixos custos de produção, entregas rápidas e no tempo certo, produtos ou serviços de alta qualidade

e flexibilidade) e desenvolver planos de compra (coerentes com as estratégias de operações) para cada produto ou serviço importante (GAITHER e FRAZIER, 2001).

Segundo Soares (2003), para se atingir padrões de excelência, a área de compras precisa estar voltada para as melhores práticas de mercado a fim de obter sucesso para a organização. Para isso, deve-se procurar:

- a) Desenvolver, implementar e fazer um acompanhamento frequente dos sistemas de medições de desempenho da área de compras e dos fornecedores;
- b) Realizar uma gestão eficaz da base de fornecedores;
- c) Estabelecer sistemas de informação para comunicação em tempo real com os fornecedores;
- d) Desenvolver estratégias e estabelecer contratos que assegurem o fornecimento de produtos necessários para a produção e operação da organização;
- e) Desenvolver uma estrutura organizacional flexível e capaz de responder às mudanças do mercado;
- f) Desenvolver a integração com as demais áreas da empresa e com os fornecedores, de forma a trabalhar em conjunto para o desenvolvimento e melhoria de produtos.

De acordo com Axelsson, Rozemeijer e Wynstra (2005), existem três objetivos definidos em compras que podem contribuir para um posicionamento competitivo da empresa no mercado:

- a) Otimização de custos (exemplo: compra pelo menor preço, custo de transação e de pessoas, entre outros);
- b) Utilização de ativos (exemplo: terceirização, gerenciamento de estoques, entre outros);
- c) Criação de valor (exemplo: desenvolvimento de novos produtos, incremento na qualidade dos produtos, entre outros).

Desse modo, a área de compras passa a incluir outros objetivos que contribuem para aumento da vantagem competitiva da empresa, tais como: redução nos custos de aquisição de bens/serviços e no capital investido, diminuição de custos de estoques, redução dos custos

relativos à qualidade, padronização dos produtos, inovação no desenho dos produtos serviços, foco na flexibilidade e sinergia nas previsões de demandas junto a outras áreas da empresa.

5.4 O papel de compras

Segundo Baily *et al.* (2000), a compra é vista por uma organização bem-sucedida como uma atividade de importância estratégica considerável. O fato de o papel estratégico e a contribuição de compras e suprimentos serem bem reconhecidos em muitos negócios relevantes significa que as decisões estratégicas de compras podem ser tomadas no nível de diretoria. Ao se examinar as responsabilidades dos compradores de organizações com função de compras bem desenvolvidas constará que eles gastam apenas parte de seu tempo em atividades administrativas e burocráticas. A maior parte de suas atividades concentra-se no estabelecimento e no desenvolvimento de relacionamentos apropriados com fornecedores.

A ênfase da área de compras tem evoluído para além de simplesmente reagir às necessidades dos usuários (postura reativa), passando para uma abordagem pró-ativa que reflete mais amplamente a contribuição decorrente da administração dos inputs. Isso pode ser percebido na tabela abaixo.

Tabela 7: Comparação entre compras Reativas e Pró-Ativas.

Compra Reativa	Compra Pró-ativa
Área de compras é um centro de custo	Área de compras pode adicionar valor
Área de compras recebe especificações	Área de compras e fornecedores contribuem para as especificações
Área de compras rejeita materiais defeituosos	Área de compras evita materiais defeituosos
Área de compras subordina-se a finanças ou à produção	Área de compras é importante função gerencial
Os compradores respondem às condições do mercado	Área de compras contribui para o desenvolvimento dos mercados
Os problemas são responsabilidades do fornecedor	Os problemas são responsabilidade compartilhada
Preço é a variável-chave	O custo total e o valor são variáveis-chave
Ênfase no hoje	Ênfase estratégica
Sistema independente de fornecedores	O sistema pode ser integrado aos sistemas dos fornecedores
Especificações são feitas por designers ou usuários	Compradores e fornecedores contribuem para as especificações
Negociações ganha-perde	Negociações ganha-ganha
Muitos fornecedores = segurança	Muitos fornecedores = perda de oportunidade
Estoque excessivo = segurança	Excesso de estoque = desperdício

Continua

Conclusão	
Compra Reativa	Compra Proativa
Informação é poder	Informação é valiosa se compartilhada

Fonte: Baily et al. (2000)

5.5 Estratégia de compras

Segundo Kraljic (1983), a estabilidade dos negócios com que muitos departamentos de compra corporativos estavam acostumados está cada vez mais em perigo. Ameaças de esgotamento de recursos e escassez de matéria-prima, turbulência política e intervenção governamental em mercados fornecedores, competição intensiva e rápidas mudanças tecnológicas estão acabando com os dias sem surpresas. Assim, como dezenas de empresas já aprenderam, padrões de fornecimento e demanda podem ser alterados significativamente em um curto espaço de tempo. E cada vez mais as empresas encontram dificuldades para se proteger contra interrupções de fornecimento desastrosas e para lidar com as mudanças econômicas e oportunidades trazidas pelas novas tecnologias.

Dessa forma, Kraljic (1983) entende que, para garantir disponibilidade de materiais e componentes críticos a custo competitivo em longo prazo, seria necessário enfrentar os riscos e as complexidades da gestão global de suprimentos (global sourcing). Seria necessário aprender a lidar com as incertezas e as rupturas de preço ou de fornecimento em uma escala sem precedentes. Ao invés de simplesmente acompanhar os desenvolvimentos atuais, os executivos precisam aprender a fazer as coisas acontecerem em proveito próprio. É uma mudança total de perspectiva: de compras (uma função operacional) para Gestão de Suprimentos (uma função estratégica).

Considerando essa mudança de perspectiva, Kraljic (1983) explica que a necessidade de uma estratégia de suprimentos em uma organização depende de dois fatores:

a) A Importância Estratégica de compras em termos de valor agregado por linha de produto, o percentual do custo de matérias-primas nos custos totais e seu impacto na lucratividade, entre outros;

b) A Complexidade do Mercado Fornecedor, aferida pela escassez de fornecimento, ritmo de tecnologia e/ou substituição de materiais, barreiras de entrada, custos ou complexidade logística, e condições de monopólio ou oligopólio.

Para minimizar as vulnerabilidades de suprimentos e aproveitar ao máximo o poder de compra potencial, Kraljic (1983) descreve uma abordagem de quatro estágios para definir as estratégias:

- a) Classificação de todos os materiais ou componentes comprados em termos de impacto no lucro e risco de fornecimento;
- b) Análise do mercado fornecedor para estes materiais;
- c) Determinação do posicionamento estratégico de suprimentos;
- d) Desenvolvimento de estratégias de materiais e planos de ação.

Esta abordagem tem uma estrutura simples, porém efetiva, para coletar dados corporativos e de marketing, prever cenários de suprimentos futuros e identificar opções de compra disponíveis, assim como para desenvolver estratégias de suprimentos individuais para itens críticos.

6 FATORES QUE AFETAM A IMPLANTAÇÃO DA INTELIGÊNCIA COMPETITIVA

“O conhecimento era um bem privado, associado ao verbo SABER. Agora, é um bem público ligado ao verbo FAZER” (PETER DRUCKER, 1999).

Esta seção apresenta uma relação de fatores que são utilizados para fazer a implantação de um processo de negócio. Diante da inexistência de estudos anteriores direcionados para a implantação de uma área de Inteligência Competitiva, este trabalho adotará como ponto de partida os mesmos fatores da implantação de um processo de negócio.

Pontos centrais do capítulo

- a) Apresentar uma relação de fatores que são utilizados para implementação de um processo de negócio.
- b) Utilizar como ponto de partida os fatores da implantação do processo de negócio.

6.1 Fatores que afetam a implantação de um processo de negócio

A implantação de qualquer processo, seja ele simples ou complexo, sempre acaba afetando toda a organização. A área de Inteligência Competitiva em Compras tem a função de apoiar a função compras em diversas atividades. Mesmo com objetivos distintos, muitas implementações de processos apresentam semelhanças. Como não existem estudos anteriores direcionados à implantação de uma área de ICC, este trabalho adotará como ponto de partida os fatores de sucesso que afetam a implementação de um processo de negócio, classificados em três grupos: os fatores comportamentais, os fatores operacionais e os fatores organizacionais.

6.1.1 Fatores Comportamentais

Como todo projeto, a habilidade de gerenciar a mudança é provavelmente o fator de sucesso mais crítico (WING e PERRY, 2001). O tempo de implementação e os recursos alocados ao projeto devem ser suficientes para o alinhamento das diversas funções às novas diretrizes. Brander (2006) relata a necessidade de elevados níveis de disciplina e supervisão da alta direção para a implementação de um processo de negócio com sucesso. Lapidé

(2005b) reitera a necessidade de um comprometimento de todos com um processo disciplinado. Dessa forma, todos devem estar dispostos a participar de forma ativa do processo disciplinado e não se pode delegar a responsabilidade para os subordinados. O ambiente onde as reuniões têm lugar deve incentivar e promover um diálogo aberto e honesto, baseado na confiança (LING e GODDARD, 1988; LAPIDE, 2005b). Os participantes devem ser parabenizados quando os resultados forem alcançados. Além disso, Ling e Goddard (1988) sugerem como as contribuições dos participantes devem ser reconhecidas e consideradas no seu desenvolvimento profissional.

Ling e Goddard (1988) ressaltam o sempre importante comprometimento da alta administração. Um entendimento das diversas fases do processo deve ser incorporado pela equipe e a capacidade de tomar decisões difíceis e de resolver problemas deve estar presente. Essa visão é ratificada por Bower (2005), que conclui que é essencial a tomada de decisões eficazes e eficientes pelos executivos, de modo a não dificultar o processo de execução ou retardar o benefício ao negócio. Além disso, Lapide (2005a) também reforça que os participantes devem ter poderes para tomar decisões durante a reunião a fim de apoiar a gerência sênior. Landvater (1997) conclui que a capacidade de toda a equipe de alcançar consenso é vital para assegurar um bem sucedido processo de negócio.

Lapide (2005a) afirma que o benefício de um departamento específico nas reuniões pode ser um fator inibidor para o processo. Ling e Goddard (1988) concorda, expressando que o preconceito leva rapidamente à divisão, podendo vigorar o ressentimento entre os participantes.

6.1.2 Fatores Operacionais –Tecnológicos

Bower (2005) considera que a desconexão entre o processo de negócio e a estratégia corporativa constitui a ameaça mais comum para o processo. Indicadores-chave de desempenho (KPIs) devem ser usados para ajudar a rever as previsões, planos e orçamento, de acordo com objetivos estratégicos. A mensuração do desempenho do processo de negócio possibilita um processo de melhoria contínua e de aprendizagem ao longo do tempo. Wing e Perry (2001) descrevem como medir, monitorar e comunicar os principais KPIs: erro da previsão, tempo do ciclo de planejamento, serviço ao cliente, variância do orçamento, níveis de inventário, falta de estoque e aderência para vendas, marketing e operações. Ling e Goddard (1988) concordam que a mensuração é parte de um processo ideal.

Lapide (2005a) sugere que a análise de fatores externos também constitui um importante aspecto de um processo ideal. Essas informações externas permitem mais acuradas previsões de oferta e de demandas futuras de clientes e fornecedores. Além disso, Bower (2005) afirma que é essencial avaliar tendências de negócios, incluindo tendências econômicas e demográficas. Estas podem ser utilizadas para validar as expectativas internas, que podem ser representadas em um orçamento periodicamente revisto em função de eventos do mercado.

Os dados devem ser precisos, relevantes, oportunos e em um formato adequado (LING e GODDARD, 1988). Lapide (2005a) descreve como a tecnologia da informação é necessária (embora não suficiente) para o sucesso desse processo. É mais importante ter um processo bem entendido no início da implementação do que um elegante software implementado (IOMA, 2004a, LAPIDE, 2005b). Tendo em vista a demanda, é interessante o uso de tecnologias de informação (TI) para captar informações de mercado e o desenvolvimento de previsões sem restrições. Considerando-se o suprimento, a TI pode colaborar para o desenvolvimento de planos de produção e aquisição que leve em consideração os estoques intermediários existentes. A TI também pode ajudar a capacitar e a apoiar o desenvolvimento de dashboards com KPIs, mostrando o desempenho planejado versus real para suportar discussões e melhorias dos processos.

6.1.3 Fatores Organizacionais

A política interna pode prejudicar o consenso em reuniões de processo de negócio. Assim, todos os participantes devem ser responsáveis por desenvolver um ambiente produtivo. A resistência pode levar à falta de comunicação, melhorias lentas e falta de participação adequada (BOWER, 2005).

Esta revisão da literatura aponta a existência de uma lista de 14 fatores críticos de sucesso, provenientes dos estudos de implementação de um processo de negócio que vão de 1998 a 2006.

Tabela 8: Fatores que influenciam a implementação de um processo de negócio

		Antecedentes da literatura						
Fator	Descrição	Ling e Goddard, 1998	Corrêa et al, 2001	Brander, 2006	Lapide, 2005b	Bower, 2005	Sheldon, 2006	
C O M P O R T A M E N T A L	Disciplina	Respeito a um regulamento: participação de uma rotina de reuniões.		✓	✓	✓	✓	
	Comprometimento	Seguir as decisões e acordos do processo. Ir além das tarefas prescritas. Assumir responsabilidade.	✓	✓		✓	✓	
	Confiança	Ter confiança de que a pessoa irá se comportar de forma responsável e colaborativa.	✓			✓	✓	
	Envolvimento	Participação ativa no Projeto.				✓	✓	✓
	Comunicação	Abertura e troca de informação entre áreas ou departamentos.					✓	✓
	Reconhecimento	Atribuição de prêmios em reconhecimento ao trabalho e contribuições ao processo.	✓					✓
O P E R A C I O N A L	Disponibilidade de dados	Dados disponíveis e fáceis de serem utilizados.	✓			✓	✓	
	Formato dos dados	Compatibilidade de dados que permitem seu intercâmbio.	✓			✓	✓	
	Acuracidade dos dados	Grau de ausência de erro dos dados que representam o negócio.	✓			✓	✓	
	Extração da informação	Facilidade com que informações úteis são obtidas de dados brutos.	✓			✓	✓	
	Educação	Treinamento das equipes envolvidas no processo.		✓		✓		
O R G A N I Z A C I O N A L	Hierarquia	Número de áreas e níveis organizacionais que participam				✓	✓	
	Cultura	São “regras” que todos os membros da organização devem seguir e adotar como diretrizes e premissas para guiar seu trabalho.				✓		
	Liderança	É a habilidade de motivar e influenciar os liderados, de forma ética e positiva, para que contribuam no processo.		✓				

Fonte: o autor.

7 METODOLOGIA

“A ciência está longe de ser um instrumento perfeito de conhecimento. É apenas o melhor que temos”. (SAGAN, 1996).

Este capítulo define a estratégia de investigação e os métodos utilizados na elaboração das entrevistas. As entrevistas foram feitas com empresas de diferentes segmentos que possuem a implantação de uma área de Inteligência Competitiva em Compras. Também é apresentado o protocolo de coleta de dado que vai auxiliar na análise cruzada dos casos estudados.

Pontos centrais do capítulo

- a) Definir o método de pesquisa.
- b) Justificar o método escolhido.
- c) Definir os componentes do projeto de pesquisa.

7.1 Metodologia de investigação

O propósito desta pesquisa é investigar um fenômeno emergente, ou seja, a implementação da área de Inteligência Competitiva em Compras em empresas de diversos segmentos, buscando como resultado a vantagem competitiva no processo de compras. O comprador passa a agregar valor ao negócio, entendendo o que compra, de onde compra e por que compra. O conhecimento disponível sobre o assunto ainda é escasso. Neste caso, a pesquisa exploratória com executivos das empresas, que lidam com o fenômeno de interesse, será essencial para desenvolver e prover novas ideias e descobertas. Diante disso, a metodologia indicada por diversos autores (EISENHARDT, 1989; ELLRAM, 1996; YIN, 2003) é o estudo de caso.

O estudo de caso é um estudo de natureza empírica que investiga um determinado fenômeno, geralmente contemporâneo, dentro de um contexto real de vida, quando as fronteiras entre o fenômeno e o contexto em que ele se insere não são claramente definidas. Trata-se de uma análise aprofundada de um ou mais objetos para que permita o seu amplo e detalhado conhecimento (GIL, 1996; BERTO e NAKANO, 2000). Seu objetivo é aprofundar

o conhecimento acerca de um problema não suficientemente definido (MATTAR, 1996), visando estimular a compreensão, sugerir hipóteses e questões ou desenvolver a teoria.

Para entender a implementação e os resultados gerados pela área de Inteligência Competitiva em Compras, esta pesquisa optou pelo modelo de estudo de casos múltiplos para aumentar o seu grau de validade externa e reduzir qualquer viés do pesquisador no decorrer da pesquisa.

7.2 Proposições do estudo

Como é coerente na metodologia de estudo de caso, não tem sentido estabelecer hipóteses formais a priori. Entretanto, é satisfatório o estabelecimento de proposições, como respostas às questões de estudo já apresentadas na seção de introdução. Este procedimento ajuda o pesquisador a nortear o trabalho de coleta de informações.

Proposição 1 – Os fatores significantes na implementação de processos de negócio foram adotados como ponto de partida para explicar a implementação de uma área de Inteligência Competitiva em Compras com sucesso. Estes fatores são importantes, mas insuficientes para explicar a decisão da empresa. Novos fatores significantes foram encontrados.

Proposição 2 – A Inteligência Competitiva em Compras gera benefícios às empresas, como, por exemplo: cria um sistema capaz de elaborar as estratégias organizacionais e tomar decisões de maneira mais eficiente e eficaz; integra a organização, através do alinhamento entre os objetivos desta e as ações individuais de cada pessoa, funcionário e/ou departamento da organização; reduz custos, mitiga riscos de fornecimento e evita a perda do conhecimento.

7.3 Unidade de análise

A unidade de análise para o presente estudo de caso foram empresas que têm em sua estrutura organizacional a área de Inteligência Competitiva em Compras operando formalmente há pelo menos cinco anos. O nível de análise considerado foi a opinião de executivos e profissionais: diretores, gerentes e compradores.

7.4 Seleção dos casos

A presente pesquisa foi composta por uma amostra de quatro empresas que possuem a área de Inteligência Competitiva em Compras, devido aos critérios: facilidade de acesso do pesquisador e o restrito número de empresas conhecidas que implantaram a área de ICC.

Foram selecionadas empresas com poucas características e elementos em comum, uma vez que o objetivo foi entender os fatores que contribuíram para o processo de implantação da área de Inteligência Competitiva em Compras e se essa área agrega valor para a função compras, para outras áreas funcionais e para a organização. Não foi encontrado na literatura se existem setores mais propensos à implementação da ICC do que outros.

7.5 Fontes evidenciais

Vários autores (EISENHARDT, 1989; ELLRAM, 1996; YIN, 2003) argumentam que a coleta de dados qualitativos deve ser baseada em múltiplas fontes de evidência, mas sempre convergindo ao mesmo conjunto de dados e proposições. Dados qualitativos são considerados evidências da ligação entre dados e proposições. Os estudos de caso foram realizados sempre envolvendo entrevistas em profundidade de um ou mais profissionais de cada empresa. Normalmente foram realizadas uma ou mais visitas às empresas pesquisadas, com entrevistas de no mínimo duas horas de duração.

As entrevistas foram realizadas com executivos e profissionais da área de compras e Inteligência Competitiva em Compras, conforme tabela 9.

Tabela 9: Relação dos entrevistados

Caso	Segmento	Função do entrevistado	Anos de experiência em ICC
NYC	Medicamento	Gerente de Suprimentos	15
		Analista de Inteligência em Compras	10
BOT	Cosmético	Coordenador de Inteligência em Compras	8
VS	Siderurgia	Gerente de Inteligência em Compras	9
ATM	Consultoria	Diretor de Suprimentos	12

Fonte: o autor.

Yin (2003) alerta aos pesquisadores que é importante, antes de iniciar quaisquer trabalhos de campo, haver uma estratégia analítica para coleta das evidências de um estudo de caso. A estrutura de análise dos casos da pesquisa será a seguinte: primeiramente, realizar uma narrativa simples sobre a opinião de cada entrevistado individualmente. Em seguida, analisar os dados coletados das entrevistas. Foi estruturada uma matriz de variáveis importantes para ser observada durante a condução das entrevistas dos executivos e

profissionais das empresas pesquisadas. Essas variáveis foram escolhidas considerando as questões de pesquisa e a revisão de literatura. O anexo A apresenta o protocolo de pesquisa elaborado para o estudo de caso.

7.6 Limitações do estudo de caso

Os problemas relacionados com a validade e a confiabilidade dos resultados da investigação não são, de forma alguma, específicos do estudo de caso. Se neste tipo de estratégia de investigação estes problemas se prendem muitas vezes com o fato de estar muito dependente do investigador, o que representa sempre uma determinada carga de subjetividade, no método experimental, por exemplo, estes problemas estão associados a certa artificialidade das situações que o próprio método implica.

Um dos problemas mais levantados em relação a estudos de caso é o da sua validade externa, que se prende com a possibilidade ou impossibilidade de se proceder a generalizações a partir do estudo de um só caso.

Face à problemática da generalização dos resultados, Merriam (1991) considera que podem existir várias posições. Assim pode-se:

- assumir a impossibilidade de se efetuarem generalizações a partir do estudo de caso, encarando essa impossibilidade como uma limitação do trabalho;
- considerar que o estudo de caso de natureza qualitativa não visa à generalização, não podendo esta ser o objetivo do estudo, mas somente generalizações analíticas.
- proceder no sentido de garantir a validade externa dos resultados, utilizando técnicas variadas de levantamento de dados dentro do estudo de caso. O investigador deve orientar os seus esforços no sentido da obtenção de dados consistentes, que façam sentido perante observadores externos.

Pires (1995) considera que a generalização não é, de fato, um objetivo do estudo de caso, o que não subtrai qualquer mérito a esta estratégia de investigação. O autor considera que as principais dificuldades metodológicas apresentadas pelo estudo de caso são: a implicação pessoal do investigador em todo o processo; o caráter confidencial dos dados e a necessidade de se preservar o anonimato dos sujeitos.

7.7 Modelo teórico investigado

Esta dissertação pretende desenvolver uma teoria para identificar as situações em que a área de Inteligência Competitiva é uma boa opção para ser implementada. Conforme mostra a figura 7, é esperado identificar os principais fatores que levam à implementação de uma área de ICC na função compras e levantar os benefícios e/ou resultados que a área de ICC gera para a função compras, outras áreas e para a organização.

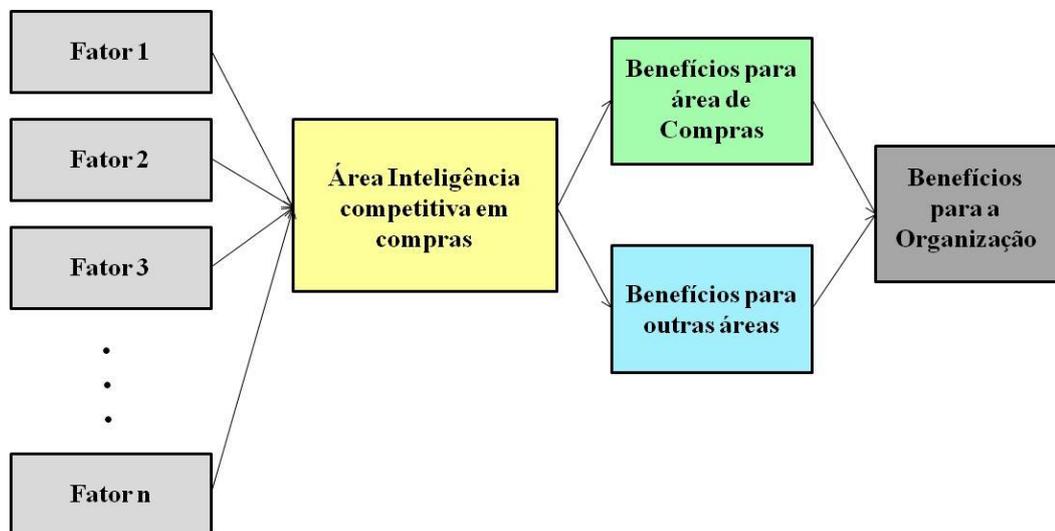


Figura 7: Modelo proposto

8 RESULTADOS

“A mente que se abre a uma nova ideia jamais voltará ao seu tamanho original”. (ALBERT EINSTEIN, 1939).

Este capítulo apresenta os resultados desse trabalho em duas etapas: na primeira etapa são realizadas análises dos casos individuais e na segunda etapa é realizada a análise cruzada dos casos.

Pontos centrais do capítulo

- a) Apresentar os resultados da pesquisa.
- b) Exibir a análise individual dos casos.
- c) Exibir a análise cruzada dos casos.

8.1 Análise dos casos individuais

Esta seção tem o objetivo de apresentar a análise e os resultados dos casos individuais.

8.1.1 Caso 1: Empresa fabricante de medicamentos

A NYC é uma empresa do grupo TK desde outubro de 2011. A TK é uma companhia global baseada em pesquisa com foco em medicamentos. A combinação das companhias tem uma presença comercial ativa em áreas como doenças metabólicas, gastroenterologia, oncologia, saúde cardiovascular, doenças do sistema nervoso central, desordens inflamatórias e de imunidade, doenças respiratórias e controle da dor.

A força tradicional da TK nos Estados Unidos, Japão e no restante da Ásia agora foi complementada pela posição da NYC na Europa e pelos mercados emergentes em grande crescimento. A TK está presente em mais de 70 países ao redor do mundo e é ranqueada como a 12^a empresa em vendas de medicamentos de prescrição globalmente, como a 14^a nos países do BRIC (Brasil, Rússia, Índia e China) e como a 18^a na Europa.

Sendo a maior companhia farmacêutica no Japão e uma das líderes globais da indústria, a TK está empenhada em lutar por uma saúde melhor para os pacientes ao redor do mundo por meio de inovações na medicina.

A NYC Brasil, foco deste estudo, emprega no Brasil cerca de 1100 colaboradores, que estão divididos entre o escritório central, a área de vendas e a fábrica, localizada em Jaguariúna. Instalada em um terreno de 220 mil m², a planta tem capacidade produtiva de 100 milhões de unidades/ano, comercializa 29 produtos (Linha Hospitalar, Linha RX e Linha OTC) e faturou R\$ 635 milhões em 2010, posicionando-se entre os doze maiores laboratórios do país.

A função Compras, ou Suprimentos, na NYC, possui cerca de 20 pessoas e tem como principal atividade a aquisição de produtos e serviços. Os produtos são adquiridos para atendimento à produção e à operação da empresa (materiais diretos e produtivos) ou para todo o restante da organização (materiais indiretos ou improdutivos ou auxiliares).

8.1.1.1 Pesquisa de Campo

Conforme descrito anteriormente, foi executada uma pesquisa de campo com entrevistas realizadas com o gestor de suprimentos e o analista de informações de mercado de compras da NYC, para aquisição de um amplo conhecimento referente aos fatores de decisão, implementação e aos resultados que uma área de Inteligência Competitiva traz para a função compras, para áreas funcionais e para a organização. Foi usado um protocolo básico para as entrevistas, conforme anexo A, com perguntas específicas sobre Inteligência Competitiva em Compras com o objetivo de possibilitar posterior análise cruzada dos dados com os outros casos estudados. As respostas dos entrevistados foram retextualizadas para a perfeita compreensão de seus argumentos, mas sem citar nominalmente o respondente.

a. Pergunta: O que é Inteligência Competitiva em Compras?

“É desenvolver uma competência na empresa que seja capaz de entender os sinais do mercado fornecedor que possam vir a prejudicar ou causar algum risco na produção e comercialização dos produtos finais para os clientes.” (Gerente de Suprimentos)

“É estudar o mercado dos nossos fornecedores, buscando um diferencial na aquisição dos produtos e serviços.” (Analista de Informações de Mercado em Compras)

b. Pergunta: Qual é a diferença entre a Inteligência Competitiva em Compras e a Inteligência Competitiva em Marketing?

“A diferença é que a Inteligência Competitiva em marketing analisa os concorrentes, já a de compras analisa os fornecedores. Eu acredito que a filosofia seja a mesma, que é obter informações externas, mas a utilidade é um pouco diferente e o acesso às informações também é mais difícil.” (Gerente de Suprimentos)

“Creio que seja o público alvo de cada área em questão. Inteligência Competitiva em Compras tem como foco os fornecedores, já a de Marketing visa à concorrência.” (Analista de Informações de Mercado em Compras)

c. Pergunta: Por que a sua empresa implementou a Inteligência Competitiva em Compras?

“Por causa de dois pontos: o primeiro foi que a empresa mitigava um risco por ter poucos fornecedores desenvolvidos para as principais matérias-primas (estratégicas). A empresa viu que havia um risco de ruptura na produção dos produtos da empresa por falta de opção de fornecedores. O segundo ponto foi a necessidade da matriz em relação ao entendimento da composição dos custos dos produtos. Resumindo, o risco de suprimentos versus a importância do gasto envolvido na área de Compras.” (Gerente de Suprimentos)

“Por causa da falta de fornecedores alternativos para as matérias-primas estratégicas e a falta de informações factíveis para as negociações. Os compradores compravam sem entender a composição dos custos dos produtos e serviços adquiridos.” (Analista de Informações de Mercado em Compras)

d. Pergunta: Quais foram às maiores dificuldades na implementação?

“Primeiro, justificar recurso para área; é muito difícil a empresa entender que não dá para o próprio comprador fazer essa atividade. Não podemos confundir as atividades operacionais com as atividades analíticas. Justificar porque eu precisaria ter analista dedicado exclusivamente para uma área de informação. A segunda dificuldade é o acesso às informações. Diferentemente da área de Inteligência Competitiva em marketing, em venda, o acesso às informações, para a Inteligência Competitiva em Compras, é muito difícil e as fontes de informação também. Então, acho que são as duas grandes dificuldades: convencer a empresa do recurso necessário versus onde obter as informações para poder desenvolver a área de Inteligência Competitiva em Compras.” (Gerente de Suprimentos)

“Creio que o acesso às informações internas e externas à empresa foi muito difícil e depois a utilização das ferramentas geradas pela área de Inteligência Competitiva por parte dos compradores.” (Analista de Informações de Mercado em Compras)

e. Pergunta: Quais os meios (ferramentas) utilizados para realizar a busca de dados e informações?

“Buscamos empresas que vendem essas informações. Existem empresas que vendem indicadores de preços de inflação, entre outros. Logo, começamos a comprar informações e a pedir os balanços financeiros dos fornecedores, para buscar informações de riscos financeiros e também estreitar as relações com os fornecedores através de um programa de relacionamento com eles que também era uma boa fonte de dados para poder desenvolver a inteligência.” (Gerente de Suprimentos)

“Para os dados e informações internas, utilizamos o sistema operacional da empresa (ERP), planilhas internas (excel), banco de dados interno (access) e, para os dados e informações externas, buscamos empresas que vendem essas informações. Para análise de fornecedores, utilizamos os balanços financeiros.” (Analista de Informações de Mercado em Compras)

f. Pergunta: Quais os métodos que são utilizados?

“A primeira fase foi justamente definir o que era um fornecedor estratégico e o que era fornecedor crítico ou fornecedor de alto valor. Então utilizou-se a matriz estratégica de compras, que mede o valor gasto e a importância daquilo que se compra. Por exemplo, um fornecedor crítico normalmente não é avaliado num programa deste, porque ele tem um baixo valor de compra, mas, como ele é crítico, se faltar aquele item não se consegue produzir o produto final. A matriz classificava os fornecedores em crítico, estratégico, simples aquisição e livre concorrência. E o foco era nos críticos e nos estratégicos, porque os de livre concorrência e simples aquisição são fornecedores de baixo risco, pois são de fácil substituição. Foi utilizada também uma consolidação de gastos com fornecedores.” (Gerente de Suprimentos)

“Na parte de informações, utilizamos o BI (business intelligence) e na análise dos fornecedores utilizamos diversas vezes a matriz de portfólio de compras.” (Analista de Informações de Mercado em Compras)

g. Pergunta: Quais os resultados alcançados para a área de compras? Dê exemplos. Para as outras áreas funcionais? Dê exemplos. E para a empresa como um todo?

“O primeiro resultado que serviu para justificar a área foi o bloqueio dos pleitos de reajustes, que não estavam condizentes com uma realidade de valor. Então criamos um banco de dados e começamos a entender a evolução de custos, e a negociação ficou mais técnica e temos números concretos. O segundo foi expor para a empresa quais os fornecedores que estavam em risco financeiro. A empresa não tinha conhecimento claro de que existiam alguns fornecedores tradicionais da empresa que não tinham uma estrutura financeira adequada. Tivemos também maior integração com o nosso usuário interno da empresa. Começamos a compartilhar informações sobre nossos fornecedores. Compras negocia, mas quem usa são as áreas internas. Essas áreas tiveram um conhecimento do mercado fornecedor e do risco financeiro que o fornecedor apresentava. Isso motivou o nosso cliente interno a buscar outras alternativas junto com a área de compras. Para a organização, eu vejo a área de inteligência como uma vantagem competitiva. Eu acho que a inteligência de Compras é um recurso que não é facilmente copiado, não é algo que toda empresa investe e tem. Então, eu acredito que é fundamental, para o planejamento de médio e longo prazo das empresas, avaliar o risco a que elas estão expostas com os fornecedores e avaliar o relacionamento com eles. A empresa não pode ficar preocupada só se os clientes vão comprar os seus produtos, mas tem que se preocupar com as tendências que podem provocar ruptura na sua cadeia de abastecimento e comprometer as suas vendas. Então, eu acho que uma parte estratégica, quer dizer, faz parte da estratégia da empresa conhecer os riscos a que ela está exposta na área do fornecimento. Isso impacta no custo, na qualidade, na confiabilidade, na rapidez, flexibilidade e inovação. Eu acredito que não só impacta como ajuda a ponderar esses critérios. Eu posso ter fornecedores com qualidade melhor, se é que eu preciso ter qualidade melhor, e isso afeta custos. Eu posso querer ter fornecedores que sejam mais flexíveis e isso afeta rapidez e por aí vai. Mas pode ser o caso contrário também, eu posso não precisar ter fornecedores com qualidade tão alta e flexível, mas sim para algumas coisas, mas eu só vou saber medir isso se eu tiver um programa com inteligência que classifique os fornecedores, porque geralmente as empresas têm uma estratégia só para compras, pode ser preço, qualidade e tal, mas não é para todo mundo que eu preciso fazer a mesma estratégia. Mas, se eu não conhecer o fornecedor, como é que eu vou dimensionar isso?” (Gerente de Suprimentos)

“O resultado alcançado para a área de compras foi a redução dos pleitos de reajustes solicitados pelos fornecedores. A área de compras estava mais preparada para a negociação. As negociações passaram a ser embasadas em informações factíveis, passando assim a entender melhor o mercado fornecedor. Para as outras áreas funcionais, creio que foi a organização das ideias e informações. A transparência entre as áreas passou a ficar mais clara. Para a organização, pudemos verificar uma redução do gasto da conta das matérias-primas estratégicas.” (Analista de Informações de Mercado em Compras)

h. Pergunta: Descreva como a Inteligência Competitiva em Compras continuará na empresa.

“O principal ponto que faz a inteligência de Compras se tornar uma parte do processo da empresa é o alinhamento dela com o processo orçamentário da empresa. Nada mais saudável do que a empresa, na hora em que for fazer o seu orçamento, principalmente de materiais e serviços, ter uma área de inteligência que vai poder fornecer a ela os subsídios para projetar os seus custos futuros e ao mesmo tempo também projetar necessidades de substituição de riscos com fornecedores. Sempre tem aquela história, pode-se ter um risco com impacto muito grande no negócio, mas a probabilidade de acontecer aquilo é muito baixa, então não há necessidade de se tomar nenhuma ação a princípio com aquilo. Então, a continuidade da inteligência de compras depende da rotina. Tem que se criar uma rotina e essa rotina é criada com o alinhamento de alguns processos da empresa, como o orçamento, Gestão de Risco, entre outros. Então a ICC é um suporte para isso, por isso que não é uma atividade operacional.” (Gerente de Suprimentos)

“Ela continuará seguindo uma rotina diária e buscando sempre estar alinhada com o planejamento estratégico da empresa. Para isso acontecer, é preciso sempre estar em sinergia com diversos departamentos da empresa.” (Analista de Informações de Mercado em Compras)

i. Pergunta: Para que tipo de empresa a Inteligência Competitiva em Compras é recomendada?

“Para todas aquelas que não trabalham só com commodities, ou seja, as empresas que compram produtos, materiais, ou serviços que não são “commoditizados”. Principalmente, empresas que têm matérias-primas muito específicas, estratégicas, escassas. Para empresas que compram serviços também. Empresas que dependem muito da terceirização, como a

distribuição, por exemplo, como serviços de promoção, de marketing, de mídia, para todas as empresas que têm muitas especificidades. Dependendo de fornecedores, é necessário o marketing de inteligência, mas para empresas que têm uma estratégia clara só de custo, de baixo custo, não é um recurso necessário.” (Gerente de Suprimentos)

“Creio que para todas as empresas, desde que a alta direção tenha a visão que essa área é um diferencial”. (Analista de Informações de Mercado em Compras)

j. Pergunta: O que você recomendaria para uma empresa que queira implementar a Inteligência Competitiva em Compras?

“Primeiro a empresa tem que calcular a exposição que ela tem em relação a seus fornecedores. Se ela tem um percentual significativo das suas vendas sendo investido na contratação de serviços e produtos de fornecedores, ela tem que avaliar. Esse é o primeiro passo, é entender a magnitude dos fornecedores dentro do negócio. Se a magnitude é representativa, o segundo passo é realmente consolidar os gastos com terceiros. É diferente a empresa saber o que a área de Suprimentos compra e o que realmente ela gasta com os fornecedores. Muitas empresas gastam com fornecedores mais do que a área de compras realmente negocia. Então ela precisa saber, primeiro, quanto ela gasta com seus fornecedores, independente se compras negocia ou não. Se esse valor é significativo, é possível fazer a classificação do que é estratégico, o que é crítico, o que é simples concorrência e o que é aquisição de livre concorrência. Então eu sei o quanto eu gasto e a representatividade de cada quadrante. Logo eu sei o quanto do que eu gasto está preso nos quadrantes estratégicos críticos de alto valor. Já o terceiro passo é levantar quais são os direcionadores de custos estratégicos e dos críticos, para aí sim começar a levantar os dados que eu preciso para poder montar a estratégia com esses fornecedores.” (Gerente de Suprimentos)

“Ter em mente que a implementação dessa área leva de médio a longo prazo. É preciso ter muita visão de onde querem chegar e fazer com que a maioria dos funcionários acredite na ideia e que eles demandam da área, pois assim é mais fácil de compreender os problemas e levantar informações e metodologias que criem o diferencial dessa área.” (Analista de Informações de Mercado em Compras)

k. Pergunta: Poderia nos fornecer relatórios, indicadores ou slides que mostrem a melhoria alcançada com a implantação da Inteligência Competitiva em Compras?

“O primeiro, que é o mais básico, o quanto se pede de reajuste, o quanto tecnicamente é razoável e quanto efetivamente fechou. Esse é um indicador que todo mundo precisa saber, porque a área de inteligência reflete financeiramente. O segundo indicador, eu acredito que seja uma análise de risco, o quanto que a empresa estava exposta a risco aos seus fornecedores, antes do processo e quanto que isso vai evoluindo ao longo do tempo. Como é que se mede isso? Simplesmente sabendo que, do conjunto de fornecedores que eu tinha e que colocavam a empresa num risco de tanto, hoje eu tenho tanto, que colocam num risco de tanto. A exposição a risco a fornecedores está diminuindo ou não, esse também é um indicador que é implantado e que tem que ter. Outro indicador da efetividade da área de ICC é a parte do número de fornecedores homologados para o fornecimento de itens estratégicos e críticos. Se não há nenhum movimento, nenhuma evolução nisso, não está havendo nenhum resultado da área. Eu acho que precisa ter isso também.” (Gerente de Suprimentos)

8.1.1.2 Resumo do caso 1

Até o momento, o caso NYC indica que alguns aspectos deveriam ser necessariamente cuidados antes, durante e depois do processo de implementação de uma área de Inteligência Competitiva em Compras, conforme mostra a tabela 10:

Tabela 10: Fatores e resultados da implementação da ICC na NYC

IMPLEMENTAÇÃO INTELIGÊNCIA COMPETITIVA EM COMPRAS											
ANTES											
Fatores que favorecem a tomada de decisão da implementação da ICC na NYC											
Itens críticos	“As empresas que compram produtos, materiais, ou serviços que não são “commoditizados”. Principalmente, empresas que têm matérias-primas muito específicas, estratégicas, escassas.” (Gerente de Suprimentos)										
Itens estratégicos	“A empresa mitigava um risco por causa de ter poucos fornecedores desenvolvidos para as matérias-primas estratégicas.” (Gerente de Suprimentos)										
Gastos com fornecedores	“Levantamos a importância do gasto envolvido na área de Compras.” (Gerente de Suprimentos)										
Operações Internacionais	“A necessidade da matriz em relação ao entendimento da composição dos custos dos produtos.” (Gerente de Suprimentos)										
Fatores que favorecem a implementação da ICC na NYC											
	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5
Comprometimento					√	Formato dos dados					√
Disciplina			√			Acuracidade dos dados					√
Envolvimento			√			Extração da informação				√	
Educação				√		Liderança				√	
Confiança					√	Reconhecimento				√	
Comunicação			√			Hierarquia				√	
Disponibilidade dos dados					√	Cultura					√
(1) Discordo completamente (5) concordo completamente											
Fatores que dificultam a implementação da ICC na NYC											
Justificar a importância da área de ICC	“Primeiro justificar recurso para área, é muito difícil a empresa entender que não dá para o próprio comprador fazer essa atividade.” (Gerente de Suprimentos)										
Acesso às informações	“A segunda dificuldade é o acesso às informações.” (Gerente de Suprimentos)										
DURANTE											
Ferramentas e Métodos utilizadas na implementação da ICC na NYC											
Análise de Balanços financeiros/Entrevistas com fornecedores/Identificação de direcionadores de custo por item	“Começamos a comprar informações e a pedir os balanços financeiros dos fornecedores, para buscar informações de riscos financeiros e também estreitar as relações com os fornecedores através de um programa de relacionamento com os fornecedores que também era uma boa fonte de dados para poder desenvolver a inteligência.” (Gerente de Suprimentos)										
Matriz portfólio de compras	“Então utilizou a matriz estratégica de compras, que mede o valor gasto e a importância daquilo que se compra.” (Gerente de Suprimentos)										
BI	“Na parte de informações utilizamos o BI (business intelligence) e na análise dos fornecedores utilizamos diversas vezes a matriz de portfólio de compras.” (Analista de Informações de Mercado em Compras)										
Consolidação dos gastos com fornecedores	“Foi utilizada também uma consolidação de gastos com fornecedores.” (Gerente de Suprimentos)										
DEPOIS											
Indicadores utilizados na implementação da ICC na NYC											
Saving	“O primeiro é o quanto se pede de reajuste versus efetivamente fechou.” (Gerente de Suprimentos)										
Número de fornecedores críticos	“Tem que medir o quanto que a empresa estava exposta a risco aos seus fornecedores, antes do processo e quanto que isso vai evoluindo ao longo do tempo.” (Gerente de Suprimentos)										
Número de fornecedores estratégicos											
Número de itens críticos	“A efetividade da área de ICC é a parte do número de fornecedores homologados para o fornecimento de itens estratégicos e críticos. Se não há nenhum movimento, nenhuma evolução nisso, não está havendo nenhum resultado da área.” (Gerente de Suprimentos)										
Número de itens estratégicos											
Resultados da ICC na NYC											
Redução de pleitos de reajuste	“O resultado alcançado para a área de compras foi a redução dos pleitos de reajustes solicitados pelos fornecedores.” (Analista de Informações de Mercado em Compras)										
Integração entre as áreas	“Tivemos também maior integração com o nosso usuário interno da empresa. Essas áreas tiveram um conhecimento do mercado fornecedor e do risco financeiro que o fornecedor apresentava.” (Gerente de Suprimentos)										
Redução de custos	“Para a organização pudemos verificar uma redução do gasto da conta das matérias primas estratégicas.” (Analista de Informações de Mercado em Compras)										
Redução dos fornecedores de risco	“A empresa não pode ficar preocupada só se os clientes vão comprar os seus produtos, mas tem que se preocuparem com as tendências que podem provocar ruptura na sua cadeia de abastecimento e comprometer as suas vendas.” (Gerente de Suprimentos)										

Fonte: o autor.

8.1.2 Caso 2: Empresa fabricante de cosméticos

O Grupo BOT é uma empresa fabricante de cosméticos, resultado de uma trajetória de empreendedorismo. A história do BOT se confunde com o desenvolvimento da indústria da beleza no Brasil, setor em que se destaca pelo pioneirismo. Em março de 1977, Miguel Krigsner e mais três sócios fundaram a Hudson José Botica Comercial Farmacêutica Ltda, inicialmente funcionando como uma farmácia de manipulação em Curitiba/PR. As restrições às importações mantinham a concorrência baixa no mercado nacional e isso favoreceu o crescimento do BOT nos anos iniciais de sua existência, favorecendo a implantação em 1979 de uma filial junto ao aeroporto Afonso Pena, situado na região metropolitana de Curitiba. Em pouco tempo o número de interessados em comercializar os produtos BOT cresceu rapidamente. Inicia-se então, em 1980, o processo de adoção da franchising como meio de expansão da rede, culminando, em 1982, na construção de sua primeira fábrica de produtos de cosméticos, antes restrita aos pequenos laboratórios de manipulação.

Dando continuidade ao plano de expansão da rede e de uma maior produtividade na fábrica recém-inaugurada, inicia-se, em 1984, a utilização de campanhas publicitárias em cadeia nacional. Entretanto, em 1989, o processo de crescimento do número de franqueados, em cerca de 300, aumentou o risco de a divulgação feita pelos próprios franqueados prejudicar a credibilidade da marca e romper o padrão do negócio. Assim, o BOT passou por uma reestruturação, com a implantação de novos critérios de qualidade e de seleção de franqueados.

Nos anos 2000, assistiu-se a um desenvolvimento acentuado do mercado brasileiro de cosméticos, com um crescimento anual médio de 8,2% nos últimos cinco anos. Com sua estrutura atual, o BOT consegue gerar cerca de 12 mil postos de trabalhos diretos e indiretos, contando com 1.500 funcionários em sua unidade industrial e escritório central, possuindo uma rede de 2.321 lojas, sendo estas 66 no exterior (Portugal, México, Bolívia, Paraguai, Peru, Uruguai, Japão e EUA) e 920 pontos de venda internacionais (Portugal, México, Bolívia, Paraguai, Peru, Uruguai, Japão, EUA, Arábia Saudita, Emirados Árabes, Duty Free Brasil, Moçambique, Austrália, Jordânia, Malásia, Taiwan, El Salvador, Nicarágua e Angola).

8.1.2.1 Pesquisa de Campo

Conforme o procedimento dos demais casos, foi executada uma pesquisa de campo em que foi entrevistado o Coordenador de Inteligência de Suprimentos do BOT, para aquisição de um amplo conhecimento referente aos fatores de decisão, implementação e os resultados que

uma área de Inteligência Competitiva traz para a função compras, para as áreas funcionais e para a organização. Foi usado um protocolo básico, conforme anexo A, para as entrevistas com perguntas específicas sobre a Inteligência Competitiva em Compras e perguntas-chave para a posterior análise cruzada dos dados dos casos estudados. Na retextualização da entrevista, foram mantidas algumas afirmações do entrevistado, na melhor sequência possível, para a perfeita compreensão dos argumentos.

a. Pergunta: O que é Inteligência Competitiva em Compras?

“A ICC utiliza conceitos já conhecidos pelo mercado de monitoramento, tratativa de informações e melhorias processuais, de forma a tornar as compras da empresa mais eficazes. Desta forma, a inteligência age suportando o processo de abastecimento da empresa, antevendo possíveis movimentações e comportamentos do mercado que possam influenciar na competitividade da empresa perante sua cadeia de suprimentos e também perante as concorrentes. Para nós, a real inteligência é aquela capaz de entender as necessidades nas quais a organização está inserida e se adaptar de forma a atendê-las da melhor maneira possível, sem necessariamente seguir padrões já conhecidos/estudados que são divulgados como “melhores práticas”.” (Coordenador de Inteligência de Suprimentos)

b. Pergunta: Qual a diferença entre a Inteligência Competitiva em Compras e a Inteligência Competitiva em Marketing?

“A diferença está no foco da aplicação das técnicas e conceitos (coletar, analisar e aplicar) de se transformar dados em informações estratégicas para o processo decisório. Enquanto uma visa às informações de mercado/concorrência em prol das estratégias focadas no consumidor final, a outra foca no mercado de suprimentos e nos fatores que podem definir uma estratégia de compras que suporte a visão da organização.” (Coordenador de Inteligência de Suprimentos)

c. Pergunta: Por que a sua empresa implementou a Inteligência Competitiva em Compras?

“Necessidade de monitorar pró-ativamente o mercado de abastecimento, além de obter de forma eficiente as informações que melhor suportem a elaboração de um plano estratégico de suprimentos para cada categoria de compras e, conseqüente, trazer ganhos e reduções de custos efetivos à organização. A partir de um trabalho de consultoria estratégica para Compras, elaborado pela organização em conjunto com uma empresa terceira, foi levantada a

necessidade de se obter informações estratégicas internas e de mercado de forma rápida e confiável, a fim de suportar a visão de Suprimentos e, por consequência, os planos futuros de toda organização.” (Coordenador de Inteligência de Suprimentos)

d. Pergunta: Quais foram às maiores dificuldades na implementação?

“Atender a todas as necessidades da empresa em um curto prazo, desenvolver ferramentas “inteligentes” junto às interfaces de suporte técnico internas, disseminar a cultura de “utilização da informação” por parte dos clientes internos, quebrar paradigmas e implantar as mudanças necessárias.” (Coordenador de Inteligência de Suprimentos)

e. Pergunta: Quais os meios (ferramentas) utilizados para realizar a busca de dados e informações?

“Externos – RSS Feeds, benchmarks, newsletters específicos para cada categoria, troca de informação com os fornecedores.” (Coordenador de Inteligência de Suprimentos)

“Interno – Ferramenta BI – troca de informações com áreas parceiras (controladoria, financeiro, gestão de riscos).” (Coordenador de Inteligência de Suprimentos)

f. Pergunta: Quais os métodos que são utilizados?

O entrevistado não respondeu a essa pergunta.

g. Pergunta: Quais os resultados alcançados? Para a área de compras? Dê exemplos. Para as outras áreas funcionais? Dê exemplos. E para a empresa como um todo?

“Controle dos indicadores internos, desenvolvimento de novas ferramentas, mitigação de riscos por preventivas tomadas em virtude de monitoramentos realizados, melhor gerenciamento da carteira de insumos.” (Coordenador de Inteligência de Suprimentos)

“Disseminação qualificada das informações de compras para as outras áreas do negócio, parcerias estratégicas com outras células de inteligência existentes na empresa (Mercado, Competitiva Tecnológica, entre outros).” (Coordenador de Inteligência de Suprimentos)

“Qualidade das informações disseminadas, foco em processos corporativos, alinhamento com a estratégia do negócio e maior participação de compras em projetos e processos corporativos antes não explorados.” (Coordenador de Inteligência de Suprimentos)

h. Pergunta: Descreva como a Inteligência Competitiva em Compras continuará na empresa.

“Através do envolvimento com novos processos e projetos dentro da empresa, suportando a área de suprimentos em toda a organização.” (Coordenador de Inteligência de Suprimentos)

i. Pergunta: Para que tipo de empresa a Inteligência Competitiva em Compras é recomendada?

“Dependendo do estágio de maturidade em compras e porte da empresa, para todas as organizações.” (Coordenador de Inteligência de Suprimentos)

j. Pergunta: O que você recomendaria para uma empresa que queira implementar a Inteligência Competitiva em Compras?

“Correta definição do escopo em um momento inicial, para depois iniciar um processo de expansão (rollout) para demais frentes. O início das atividades com um escopo demasiadamente abrangente compromete a eficácia da entrega das iniciativas previstas para a célula de Inteligência.” (Coordenador de Inteligência de Suprimentos)

k. Pergunta: Poderia nos fornecer relatórios, indicadores ou slides que mostrem a melhoria alcançada com a implantação da Inteligência Competitiva em Compras?

O entrevistado não respondeu a essa pergunta.

8.1.2.2 Resumo do caso 2

Até o momento, o caso BOT indica que alguns aspectos deveriam ser necessariamente cuidados antes, durante e depois do processo de implementação de uma área de Inteligência Competitiva em Compras, conforme mostra a tabela 11:

Tabela 11: Fatores e resultados da implementação da ICC no BOT

IMPLEMENTAÇÃO INTELIGÊNCIA COMPETITIVA EM COMPRAS											
ANTES											
Fatores que favorecem a tomada de decisão da implementação da ICC no BOT											
Tamanho da Empresa	“Dependendo do estágio de maturidade em compras e porte da empresa, para todas as organizações.” (Coordenador de Inteligência de Suprimentos)										
Alinhamento & Estratégia	“A partir de um trabalho de consultoria estratégica para Compras elaborado pela organização em conjunto com uma empresa terceira, foi levantado a necessidade de se obter informações estratégicas internas e de mercado de forma rápida e confiável, a fim de suportar a visão de Suprimentos e por consequência os planos futuros de toda organização.” (Coordenador de Inteligência de Suprimentos)										
Fatores que favorecem a implementação da ICC no BOT											
	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5
Comprometimento					√	Formato dos dados					√
Disciplina				√		Acuracidade dos dados					√
Envolvimento					√	Extração da informação					√
Educação			√			Liderança			√		
Confiança			√			Reconhecimento			√		
Comunicação					√	Hierarquia			√		
Disponibilidade dos dados				√		Cultura					√
(1) Discordo completamente (5) concordo completamente											
Fatores que dificultam a implementação da ICC no BOT											
Uso da Informação	“Disseminar a cultura de “utilização da informação” por parte dos clientes internos, quebrar paradigmas e implantar as mudanças necessárias.” (Coordenador de Inteligência de Suprimentos)										
DURANTE											
Ferramentas e Métodos utilizadas na implementação da ICC na BOT											
Benchmarks, newsletters, BI	“Externos – RSS Feeds, benchmarks, newsletters específicos para cada categoria, troca de informação com os fornecedores.” (Coordenador de Inteligência de Suprimentos) “Interno – Ferramenta BI – troca de informações com áreas parceiras (controladoria, financeiro, gestão de riscos).” (Coordenador de Inteligência de Suprimentos)										
DEPOIS											
Indicadores utilizados na implementação da ICC no BOT											
Nenhum	O entrevistado não respondeu a pergunta.										
Resultados da ICC no BOT											
Controle das informações / Mitigação de riscos	“Controle dos indicadores internos, desenvolvimento de novas ferramentas, mitigação de riscos por preventivas tomadas em virtude de monitoramentos realizados, melhor gerenciamento da carteira de insumos.” (Coordenador de Inteligência de Suprimentos)										
Integração entre áreas	“Disseminação qualificada das informações de compras para as outras áreas do negocio, parcerias estratégicas com outras células de inteligência existentes na empresa (Mercado, Competitiva Tecnológica, entre outros).” (Coordenador de Inteligência de Suprimentos)										
Alinhamento de estratégia	“Elaboração de um plano estratégico de suprimentos para cada categoria de compras, e consequente, traga ganhos e reduções de custos efetivos a organização.” (Coordenador de Inteligência de Suprimentos)										

Fonte: o autor.

8.1.3 Caso 3: Empresa fabricante de aço

A VS foi criada em julho de 2008 para alavancar o posicionamento do negócio aço na estrutura do Grupo VS. Com 4,7 mil funcionários, possui operações no Brasil, Argentina e Colômbia. A diversificação do mix de produtos, a qualidade da marca e a capacidade de produção são alguns dos diferenciais da VS, que possui lugar de destaque no mercado brasileiro.

O aço produzido pela VS é utilizado principalmente nos segmentos de construção civil e construção mecânica. Entre os produtos fabricados estão vergalhões para concreto armado, arames, cantoneiras, perfis, telas, treliças e fio-máquina de aço carbono destinado à trefilação e laminação a frio. A VS também comercializa aços planos por meio de sua participação acionária no sistema Usiminas.

No Brasil, a VS possui duas unidades produtivas em operação, em Barra Mansa e Resende (RJ), e uma terceira em fase de implantação em Três Lagoas (MS), prevista para ser inaugurada em 2012. No exterior, possui o controle acionário da única siderúrgica integrada da Colômbia que produz aços longos, a Paz del Río, e da segunda maior produtora de aços longos da Argentina, a AcerBrag. Hoje, a VS conquistou seu lugar no mercado siderúrgico brasileiro e é a terceira maior produtora de aços longos do país, embora a empresa também comercialize aços planos.

A área de Compras da VS está dividida em três grandes áreas: insumos, MRO (Manutenção, Reparo e Operação), Serviços e Capex (investimentos). Suprimentos atende as duas fábricas, a de Resende e a de Barra Mansa, ambas no Estado do Rio de Janeiro. A equipe de compras está localizada uma parte em São Paulo e outra no sul fluminense. Todas as compras são centralizadas, ou seja, todas as compras passam pelo processo de cotação e são direcionadas para a área responsável. Na área de insumos existem especialistas focados em estudar as matérias-primas estratégicas. A área de compras possui um gerente geral de compras e tem como suporte a área de Inteligência em Compras.

8.1.3.1 Pesquisa de Campo

Similar ao caso anterior, foi executada uma pesquisa de campo em que foi entrevistado o gerente de Inteligência Competitiva em Compras da VS, para aquisição de um amplo conhecimento referente aos fatores de decisão, implementação e os resultados que uma área de Inteligência Competitiva traz para a função compras, para as áreas funcionais e para a organização. Foi usado um protocolo básico, conforme anexo A, para a entrevista com

perguntas específicas sobre a Inteligência Competitiva em Compras e perguntas-chave, visando à posterior análise cruzada dos dados dos casos estudados. Assim como para as demais empresas, na retextualização da entrevista foram mantidas as afirmações do entrevistado, na melhor sequência possível, para a perfeita compreensão dos argumentos.

a. Pergunta: O que é Inteligência Competitiva em Compras?

“Para a VS, a ICC não tem uma definição certa. Na VS adotamos o foco de ser uma área facilitadora de processos dentro da área de Suprimentos e nas interfaces, que contribui para a criação de uma visão estratégica da área e ajuda nas tomadas de decisão da área de suprimentos. Apoiamos o processo do planejamento estratégico e contribuimos para a construção de uma visão futura de cinco anos para insumos estratégicos. Fazemos o monitoramento e acompanhamento das tendências de mercado, quer seja para identificar possíveis riscos quer seja em relação a movimentos para tomada de uma ação. A VS não é formadora de preço nem de opinião. No mercado onde atua é minoritária e não tem uma participação atuante. A ICC da VS precisa dar visibilidade e produzir um sinal de alerta para os insumos estratégicos. Esses sinais podem ser sinais que se transformem em uma tendência e nos ajudem a verificar qual é a melhor estratégia da VS, para ela poder se posicionar frente a essa tendência”. (Gerente de Inteligência Competitiva em Compras)

b. Pergunta: Qual a diferença entre a Inteligência Competitiva em Compras e a Inteligência Competitiva em Marketing?

“Tem muita coisa em comum e muita coisa diferente, em especial, a forma como atua. O Marketing tem a função de planejar, identificar fontes, monitorar e acompanhar o mercado. A área de Compras executa o mesmo papel da área de Marketing, mas também atua nas negociações com fornecedores, estudando o mercado do seu fornecedor. Essa diferença depende da cultura e do negócio em que a empresa atua. Na VS elaboramos a informação e estudamos toda a cadeia de suprimentos.” (Gerente de Inteligência Competitiva em Compras)

c. Pergunta: Por que a sua empresa implementou a Inteligência Competitiva em Compras?

“Na verdade estamos implantando a área de ICC aqui na VS. A implantação foi uma decisão do gestor da área. Foi uma decisão de cima para baixo. O gestor acredita que a ICC é um diferencial, uma visão mais estratégica. A empresa com ICC enxerga um pouco mais à frente.” (Gerente de Inteligência Competitiva em Compras)

d. Pergunta: Quais foram às maiores dificuldades na implementação?

“A dificuldade é interna, com os próprios compradores, porque o comprador acha que é autossuficiente. Como ele nunca fez, ele não sabe, não enxerga essa ferramenta, esse benefício. A pessoa da área de ICC tem que envolver o comprador no trabalho. É preciso dar visibilidade para esses trabalhos e deixar a metodologia (deixar mapeado o passo a passo de cada atividade/como foi feita). O comprador continua sendo o negociador e quem toma a decisão final. Acho que o papel da ICC é o de apoiar, instrumentalizar e disponibilizar a ferramenta correta para cada situação. A área de inteligência é o apoio; ela vai desenvolver as ferramentas, implantar a metodologia e internalizar o conhecimento e a cultura nas pessoas da área de ICC e compras. É um trabalho de médio e longo prazo. Normalmente as áreas confundem a ICC com uma área de indicadores de BI.” (Gerente de Inteligência Competitiva em Compras)

e. Pergunta: Quais os meios (ferramentas) utilizados para realizar a busca de dados e informações?

“O portal da VS. É um portal que interage com todos da organização, pois atualmente qualquer área da organização pode entrar em contato com o fornecedor. A informação tem que estar disponibilizada no portal para que todos tenham acesso. O objetivo do portal é canalizar todas as informações numa plataforma para que possa ser visível a todos.” (Gerente de Inteligência Competitiva em Compras)

f. Pergunta: Quais os métodos que são utilizados?

“Na VS utilizamos o “cost breaking down”, análise Swot e a matriz de portfólio de compras.” (Gerente de Inteligência Competitiva em Compras)

g. Pergunta: Quais os resultados alcançados? Para a área de compras? Dê exemplos. Para as outras áreas funcionais? Dê exemplos. E para a empresa como um todo?

“Devido à área de ICC ser recentemente implementada na VS, o resultado que sobressai é a aproximação com nossos clientes internos. A integração entre os departamentos, mesmo na própria área de compras. Num segundo momento, o apoio que a ICC fornece para elaborar os números de compras, como o orçamento de insumos para o planejamento estratégico.” (Gerente de Inteligência Competitiva em Compras)

h. Pergunta: Descreva como a Inteligência Competitiva em Compras continuará na empresa.

“Atualmente a ICC tem um papel na execução da atividade rotineira. Assim que evoluirmos, o objetivo da área passa a ter um papel cada vez mais estratégico na organização.” (Gerente de Inteligência Competitiva em Compras)

i. Pergunta: Para que tipo de empresa a Inteligência Competitiva em Compras é recomendada?

“Recomendo para qualquer tipo de empresa, principalmente quando a área de ICC tem o apoio do presidente da empresa.” (Gerente de Inteligência Competitiva em Compras)

j. Pergunta: O que você recomendaria para uma empresa que queira implementar a Inteligência Competitiva em Compras?

O entrevistado não respondeu a essa pergunta.

k. Pergunta: Poderia nos fornecer relatórios, indicadores ou slides que mostre a melhoria alcançada com a implantação da Inteligência Competitiva em Compras?

O entrevistado não respondeu a essa pergunta.

8.1.3.2 Resumo do caso 3

Até o momento, o caso VS indica que alguns aspectos deveriam ser necessariamente cuidados antes, durante e depois do processo de implementação de uma área de Inteligência Competitiva em Compras, conforme mostra a tabela 12:

Tabela 12: Fatores e resultados da implementação da ICC na VS

IMPLEMENTAÇÃO INTELIGÊNCIA COMPETITIVA EM COMPRAS											
ANTES											
Fatores que favorecem a tomada de decisão da implementação da ICC na VS											
Liderança	“Acho que eu recomendo para qualquer tipo de empresa, principalmente quando tem o apoio do presidente da empresa.” (Gerente de Inteligência Competitiva em Compras)										
Fatores que favorecem a implementação da ICC na VS											
	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5
Comprometimento					√	Formato dos dados					√
Disciplina				√		Acuracidade dos dados					√
Envolvimento					√	Extração da informação					√
Educação					√	Liderança					√
Confiança					√	Reconhecimento				√	
Comunicação					√	Hierarquia					√
Disponibilidade dos dados					√	Cultura					√
(1) Discordo completamente (5) concordo completamente											
Fatores que dificultam a implementação da ICC na VS											
Apoio dos compradores	“A dificuldade é interna, com os próprios compradores, porque o comprador acha que é autossuficiente.” (Gerente de Inteligência Competitiva em Compras)										
Conhecimento do conceito de ICC	“As áreas confundem ICC como uma área de levantamento de indicadores, um BI.” (Gerente de Inteligência Competitiva em Compras)										
DURANTE											
Ferramentas e Métodos utilizadas na implementação da ICC na VS											
Portal de Informações	“É um portal que interage com todos da organização, pois atualmente qualquer área da organização pode entrar em contato com o fornecedor.” (Gerente de Inteligência Competitiva em Compras)										
Cost breaking dow /Análise Swot/ Matriz portfólio de compras	“Na VS utilizamos o “cost breaking down”, análise Swot e a matriz de portfólio de compras.” (Gerente de Inteligência Competitiva em Compras)										
DEPOIS											
Indicadores utilizados na implementação da ICC na VS											
Nenhum	O entrevistado não respondeu a pergunta.										
Resultados da ICC na VS											
Integração entre as áreas	“Aproximação com nossos clientes internos” (Gerente de Inteligência Competitiva em Compras)										

Fonte: o autor.

8.1.4 Caso 4: Empresa prestadora de serviços: consultoria

A ATM é uma empresa de consultoria especializada em implementar a área de ICC nas organizações. A ATM foi fundada em 2005, com o objetivo de gerar mudanças significativas para pessoas e organizações com uma abordagem pragmática, mas, ao mesmo tempo, holística e humana. Ao longo dos anos vem conquistando a confiança dos seus clientes pelos resultados gerados dos serviços prestados.

Os clientes atendidos pela ATM representam diversos setores empresariais, tais como: Siderurgia, Mineração, Serviços Financeiros, Indústria Química, Indústria de Alimentos, Papel e Celulose, Indústria Automobilística, E-business, Indústria Aeronáutica, Indústria Sucroenergética, Indústria de Cosméticos, Bens de consumo e Farmacêutica, Energia, entre outros.

Os profissionais da ATM possuem mais de 20 anos de experiência profissional em diversas áreas de atuação, como Gestão de compras, planejamento estratégico, finanças e desenvolvimento de negócios. A empresa conta ainda com parceiros acadêmicos de renomadas escolas de negócios.

8.1.4.1 Pesquisa de Campo

Como no caso anterior, foi executada uma pesquisa de campo em que foi entrevistado o Diretor da consultoria que implanta a área de Inteligência Competitiva em Compras nas organizações, buscando adquirir amplo conhecimento referente aos fatores de decisão, implementação e os resultados que uma área de Inteligência Competitiva traz para a função compras, para as áreas funcionais e para a organização. Para a entrevista, foi usado um protocolo básico, conforme anexo A, com perguntas específicas sobre a Inteligência Competitiva em Compras e perguntas-chave para a posterior análise cruzada dos dados dos casos estudados. Da mesma forma que nas outras entrevistas, na retextualização foram mantidas algumas afirmações do entrevistado, na melhor sequência possível, para a perfeita compreensão dos argumentos.

a. Pergunta: O que é Inteligência Competitiva em Compras?

“Eu entendo a inteligência em compras como a utilização de ferramentas em inteligência de mercado e inteligência competitiva aplicadas à cadeia de suprimentos.” (Diretor Consultoria)

b. Pergunta: Qual a diferença entre a Inteligência Competitiva em Compras e a Inteligência Competitiva em Marketing?

“O foco em si da atuação, o público-alvo e o objetivo das análises e do uso do ferramental são diferentes, mas as lógicas, a essência e os conceitos são os mesmos.” (Diretor Consultoria)

c. Pergunta: Por que as empresas implementam a Inteligência Competitiva em Compras?

“Eu vejo da seguinte forma: mercados que são suscetíveis à volatilidade, tanto de preços quanto de fornecedores e de situações, são bastante indicados para criar estruturas de inteligências de Compras, de Inteligência Competitiva, inteligência de mercado para Compras. Particularmente o que observamos são empresas que trabalham muito com commodities, nas quais o monitoramento qualitativo e quantitativo das oscilações do mercado faz muito sentido para a competitividade da organização.” (Diretor Consultoria)

d. Pergunta: Quais foram às maiores dificuldades encontradas na implementação?

“Temos auxiliado as empresas na implementação da Inteligência Competitiva em Compras e há alguns fatores, alguns aspectos, que dificultam realmente a implementação dessa área. A primeira diria que é o entendimento do que é efetivamente a inteligência de compras e como ela pode ajudar as empresas; é uma questão de conhecimento mesmo. A segunda é uma questão assim: como é uma área de suporte, uma área de apoio, uma área meio, não uma área fim, o que tem acontecido é que fica muito difícil para as organizações conseguirem vender internamente essa importância. Particularmente porque as áreas de operações, diferentemente das áreas de mercado, trabalham muito orientadas para metas e objetivos palpáveis. Por exemplo, se eu invisto numa certa máquina, quanto vai ser o retorno disso? Se eu compro mais barato do fornecedor, quanto eu vou ganhar com isso? Se eu investir em inteligência de mercado, quanto eu vou ganhar com isso? É uma pergunta muito difícil de responder. É um discurso muito difícil de ser vendido.” (Diretor Consultoria)

e. Pergunta: Quais os meios (ferramentas) utilizados para realizar a busca de dados e informações?

“Entender os direcionadores de custos, na verdade, os formadores de preços dos insumos e serviços adquiridos pela organização.” (Diretor Consultoria)

f. Pergunta: Quais os métodos utilizados?

O entrevistado não respondeu a essa pergunta.

g. Pergunta: Quais os resultados alcançados? Para a área de compras? Dê exemplos. Para as outras áreas funcionais? Dê exemplos. E para a empresa como um todo?

“Eu enxergo da seguinte forma: a ICC auxilia no desenvolvimento estratégico de fornecimento, sem dúvida nenhuma. A ICC auxilia também na negociação com fornecedores, no processo de planejamento estratégico da organização e da área de compras. Ela pode ajudar a mostrar os benefícios gerados pela área. Ela pode monitorar a concorrência a partir do movimento dos seus fornecedores. Então é possível estimar por quanto o concorrente está comprando, esse tipo de coisa, monitorando a utilização dos fornecedores. Na verdade, eu vejo que esse processo de inteligência tem que ser integrado, tanto do abastecimento quanto a orientação para mercado, porque se compreendermos o que está acontecendo, orientado para o mercado do abastecimento, podemos avaliar quanto vai ser o impacto no seu processo de venda, por exemplo, na lucratividade, na competitividade. A ICC deve fazer parte do processo como um todo dentro da organização, pois, detectando as oscilações de preços de commodities, por exemplo, eventualmente ocasiona um aumento de preços, uma tendência, uma elevação de preço das commodities, logo, pode-se fazer algo em relação à estratégia de fornecimento da sua organização. Pode adiantar alguns pedidos, aumentar estoque, aumentar capital de giro. É lógico que isso pode gerar algum impacto financeiro na organização, mas isso, lá na frente, pode ter uma lucratividade melhor. A ICC tem impactos assim, na empresa como um todo.” (Diretor Consultoria)

h. Pergunta: Descreva como a Inteligência Competitiva em Compras continuará na empresa.

“Como a inteligência é uma atividade meio e ela normalmente não é conhecida, tudo é um processo de aprendizado e que leva tempo. Então, normalmente, as empresas começam pequenas, na parte de inteligência, com produtos mais simples e que normalmente estão olhando o retrovisor. À medida que vai evoluindo, a própria área de inteligência e a própria empresa vai evoluindo. Então, ela vai criando mais, ela vai se sofisticando com os produtos que ela tem. Ela fala assim: “puxa vida, hoje eu só tenho um visão do mercado, sei lá, de fornecedores estáticos, mas isso não me basta, num primeiro momento bastava, porque antes nem isso eu tinha”. Num segundo momento fala: “quais são as tendências? Agora a gente já domina, já usa isso. De repente, como é que a gente pode se posicionar competitivamente à

frente dos concorrentes que compram daqueles fornecedores?” Então, eu acho que é nesse sentido: a empresa vai evoluindo no seu conhecimento, e vai cada vez mais demandando produtos que agreguem mais valor. Eu acho que esse é o processo natural da coisa acontecer.” (Diretor Consultoria)

i. Pergunta: Para que tipo de empresa a Inteligência Competitiva em Compras é recomendada?

“São empresas que têm, na sua estrutura de custo, a influência da aquisição sobre a competitividade. Tradicionalmente são aquelas onde o custo é proporcionalmente alto em relação ao faturamento. Em segmentos que compram muita commodity, que têm uma longa e integrada cadeia de abastecimento, tipo montadora, tipo químico e petroquímico, o grau de dependência com a cadeia de fornecimento é muito grande.” (Diretor Consultoria)

j. Pergunta: O que você recomendaria para uma empresa que queira implementar a Inteligência Competitiva em Compras?

“A primeira coisa, eu diria, que sua empresa pode ganhar bastante. Efetivamente, conhecer e ter muito claro o que ela vai ganhar com isso. Alinhar muito bem quais são os objetivos de curto, médio e longo prazo com a inteligência. Acho que esse é o primeiro ponto, para não querer inventar coisa que depois não vai atingir. Às vezes, as pessoas falam assim: “qual é o software que vai me dar inteligência?” Não, a inteligência não é um software; inteligência é gestão, é método, é conhecimento. O software é uma ferramenta.” (Diretor Consultoria)

k. Pergunta: Poderia nos fornecer relatórios, indicadores ou slides que mostre a melhoria alcançada com a implantação da Inteligência Competitiva em Compras?

O entrevistado não respondeu a essa pergunta.

8.1.4.1 Resumo do caso 4

Até o momento, o caso ATM indica que alguns aspectos deveriam ser necessariamente cuidados antes, durante e depois do processo de implementação de uma área de Inteligência Competitiva em Compras, conforme mostra a tabela 13:

Tabela 13: Fatores e resultados da implementação da ICC na ATM

IMPLEMENTAÇÃO INTELIGÊNCIA COMPETITIVA EM COMPRAS											
ANTES											
Fatores que favorecem a tomada de decisão da implementação da ICC na ATM											
Volatilidade de preços dos insumos	“Particularmente o que vemos são empresas que trabalham muito com commodities, onde o monitoramento qualitativo e quantitativo das oscilações do mercado faz muito sentido para competitividade da empresa.” (Diretor Consultoria)										
Fatores que favorecem a implementação da ICC na ATM											
	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5
Comprometimento					√	Formato dos dados					√
Disciplina			√			Acuracidade dos dados					√
Envolvimento					√	Extração da informação			√		
Educação					√	Liderança					√
Confiança					√	Reconhecimento					√
Comunicação					√	Hierarquia		√			
Disponibilidade dos dados				√		Cultura					√
(1) Discordo completamente (5) concordo completamente											
Fatores que dificultam a implementação da ICC na ATM											
Conhecimento do conceito de ICC	“É o entendimento do que é efetivamente a inteligência de compras e como ela pode ajudar as empresas, é uma questão de conhecimento.” (Diretor Consultoria)										
Justificar a importância da área de ICC	“A ICC é uma área de suporte, uma área de apoio, uma área meio, não uma área fim, o que tem acontecido é que fica muito difícil das organizações conseguirem vender internamente essa importância.” (Diretor Consultoria)										
DURANTE											
Ferramentas e Métodos utilizadas na implementação da ICC na ATM											
Direcionadores de Custo	“Entender os direcionadores de custos, na verdade, os formadores de preços dos insumos e serviços adquiridos pela organização.” (Diretor Consultoria)										
DEPOIS											
Indicadores utilizados na implementação da ICC na ATM											
Nenhum	O entrevistado não respondeu a pergunta.										
Resultados da ICC na ATM											
Redução de pleitos de reajustes	“A ICC deve fazer parte do processo como um todo dentro da organização, pois detectando as oscilações de preços de commodities, por exemplo, eventualmente ocasiona um aumento de preços, uma tendência, uma elevação de preço das commodities, logo, você pode fazer algo em relação a estratégia de fornecimento da sua organização.” (Diretor Consultoria)										
Alinhamento de estratégia	“A ICC auxilia também na negociação com fornecedores, no processo de planejamento estratégico da organização e da área de compras.” (Diretor Consultoria)										

Fonte: o autor

8.2 Análise cruzada dos casos

Esta seção tem o objetivo de apresentar a análise e os resultados dos casos cruzados.

8.2.1 Caracterização das empresas

Foram selecionadas empresas que adotam a implementação da Inteligência Competitiva em Compras mencionada na literatura, entretanto com poucas características e elementos em comum, uma vez que o objetivo é investigar o fenômeno de interesse em diferentes setores da economia. O que se pretende identificar são casos polares, que agreguem elementos para a consecução dos objetivos da pesquisa, e não amostras aleatórias. O objetivo não é fazer generalizações estatísticas de resultados, mas analíticas para a teoria. A tabela 14 mostra as principais características das empresas pesquisadas.

Tabela 14: Relação das empresas pesquisadas

Caso	Código	Indústria	Capital Acionário	Produto	Número de Funcionários (Brasil)
1	NYC	Farmacêutica	Japão	Medicamentos	1.100
2	BOT	Cosméticos	Brasil	Cosméticos	3.500
3	VS	Siderurgia	Brasil	Aço	2.500
4	ATM	Consultoria	Brasil	Serviço	15

Fonte: o autor.

Estas empresas foram selecionadas durante o processo de entrevistas com especialistas, por serem consideradas exemplos de empresas que estariam empregando conceitos de Inteligência Competitiva em Compras em uma ou mais de suas unidades de negócio.

8.2.2 Definição de ICC

Abaixo segue relação de definições sobre Inteligência Competitiva aplicada a compras, conforme mostra a tabela 15:

Tabela 15: Definição sobre Inteligência Competitiva em Compras

Caso	Comentário dos entrevistados
NYC	"Desenvolve uma competência na empresa que seja capaz de entender os sinais do mercado fornecedor que possam vir a prejudicar ou causar algum risco na produção e comercialização dos produtos finais para os clientes." (Gerente de Suprimentos) "Estuda o mercado dos nossos fornecedores, buscando um diferencial na aquisição dos produtos e serviços." (Analista de Informações de Mercado em Compras)
BOT	"Suporta o processo de abastecimento da empresa, antevendo possíveis movimentações e comportamentos do mercado que possam influenciar na competitividade da empresa perante sua cadeia de suprimentos e também perante concorrentes." (Coordenador de Inteligência de Suprimentos)
VS	"É uma área facilitadora de processos dentro da área de Suprimentos e nas interfaces, que contribui para a criação de uma visão estratégica da área e ajuda nas tomadas de decisão da área de suprimentos." (Gerente de Inteligência Competitiva em Compras)
ATM	"A ICC não é um software, é gestão, é método, é conhecimento." (Diretor Consultoria)

Fonte: o autor.

Diante das definições acima citadas e a falta de uma definição sobre ICC na literatura, propõe-se nesta Dissertação a seguinte definição: ICC é uma área que captura dados e transforma-os em informações, para assim entender o ambiente interno e externo da organização. A ICC procura entender sinais dos seus fornecedores, evitando assim possíveis riscos que possam influenciar na cadeia de abastecimento. É uma área que suporta a função compras e auxilia nas tomadas de decisão.

8.2.3 Fatores de decisão e implementação da ICC

Para todos os entrevistados foi apresentada uma relação de fatores que foram adotados como ponto de partida para a implementação de um negócio. Os entrevistados responderam conforme o grau de importância para realizar a implementação de uma área de Inteligência Competitiva em Compras, conforme mostra a tabela 16:

Tabela 16: Fatores que favorecem a implementação da ICC

Fatores	NYC	BOT	VS	ATM	Resultado
Comprometimento	Elevado	Elevado	Elevado	Elevado	+++
Disciplina	Baixo	Moderado	Moderado	Moderado	+
Envolvimento	Moderado	Elevado	Elevado	Elevado	+++
Educação	Moderado	Moderado	Elevado	Elevado	++
Confiança	Elevado	Moderado	Elevado	Elevado	+++
Comunicação	Baixo	Elevado	Moderado	Elevado	++
Disponibilidade dos dados	Elevado	Moderado	Moderado	Moderado	+
Formato dos dados	Moderado	Moderado	Moderado	Moderado	+
Acuracidade dos dados	Elevado	Elevado	Moderado	Elevado	+++
Extração da informação	Baixo	Moderado	Moderado	Baixo	+
Liderança	Moderado	Baixo	Elevado	Elevado	+
Reconhecimento	Moderado	Baixo	Moderado	Elevado	+
Hierarquia	Baixo	Baixo	Elevado	Baixo	+
Cultura	Moderado	Moderado	Moderado	Elevado	+

Fonte: o autor.

Além dos fatores acima relacionados, foram encontrados nas entrevistas fatores que contribuem para a tomada de decisão da implementação de uma área de Inteligência Competitiva em Compras nas organizações, conforme mostra tabela 17:

Tabela 17: Fatores que favorecem a tomada de decisão da implementação da ICC

Fatores	NYC	BOT	VS	ATM
% Itens Críticos	sim	sim	não	sim
% Itens Estratégicos	sim	sim	sim	sim
% Gastos com Fornecedores	sim	sim	não	não
Operações Internacionais	sim	não	não	não
Liderança	não	sim	não	não
Tamanho da Empresa	não	sim	não	não
Alinhamento & Estratégia	não	sim	não	sim
Volatilidade de preços dos insumos	sim	não	não	sim

Fonte: o autor.

O caso NYC tem todas as características que favorecem a implementação da Inteligência Competitiva em Compras. É uma empresa de grande porte, porém, o entrevistado não caracteriza esse fator como importante para a implantação de uma área de Inteligência Competitiva. A NYC atua num segmento competitivo como o de medicamentos e, principalmente após a entrada dos medicamentos genéricos nesse mercado, a competitividade tornou-se algo essencial para o negócio. O entrevistado ressalta que o controle financeiro da área de compras é premissa básica para justificar a área de ICC, ou seja, a implantação da ICC possibilita verificar a evolução dos gastos da área de compras. Outro ponto importante é

desenvolvimento de novos fornecedores para os insumos estratégicos, buscando a redução dos riscos de fornecimento. O entendimento da cadeia do seu fornecedor também é um fator de extrema importância, pois através desse estudo podem ser evitados pleitos de reajustes, reduzindo, dessa forma, os custos da organização.

O caso BOT foca o comprometimento, o envolvimento, a comunicação e a acuracidade dos dados como fatores essenciais para o sucesso de uma área de Inteligência Competitiva em Compras. O entrevistado relata que a base de dados precisa estar livre de erros, de modo a produzir relatórios concretos e realistas para, depois, olhar a parte estratégica do negócio. Outro fator que contribui para a criação da área de ICC é o tamanho da empresa, visto que o entrevistado relata que empresas que possuem uma grande estrutura organizacional ficam mais propensas a ter uma área de ICC.

O caso VS é um caso interessante, pois parte do princípio de que os fatores acima citados têm um grau de importância moderada e que apenas os fatores liderança e hierarquia são os mais importantes, tendo em vista que, sem a visão e a crença da alta direção, fica impossível implementar a Inteligência Competitiva em Compras. O comprometimento das pessoas que trabalham nessa área também é um fator que faz a diferença.

Para o caso ATM, por ser uma empresa de consultoria, caracterizou-se o fator segmento de mercado como o mais importante para a criação da área de ICC nas organizações. Pela experiência do entrevistado, há empresas cuja implantação da área flui mais rapidamente do que em outras empresas, por causa do segmento em que atuam, como no caso de montadoras, químicas e petroquímicas. O entrevistado relata que empresas onde o custo é proporcionalmente alto em relação ao faturamento, a implantação de uma área de ICC é mais justificável.

O resultado da pesquisa indica, portanto, que os fatores encontrados na literatura para a implantação de processos de negócios foram também encontrados nos casos pesquisados. Isso não implica dizer que a presença desses fatores é suficiente para justificar ou explicar a implementação da ICC.

Os motivos que levaram as empresas a implementar a Inteligência Competitiva em Compras em suas organizações foram também investigados. De fato, os entrevistados confirmaram, a partir de suas percepções, que a implantação da ICC foi determinante para a tomada de decisão e elaboração de estratégias para a área de compras.

Abaixo, segundo os entrevistados, seguem as razões para implantar a ICC:

- a) Criação de alternativas de fornecimento, diminuindo assim os riscos de fornecimento;
- b) Redução de custo de insumos e serviços adquiridos, buscando entender a estrutura de custo do fornecedor e o seu mercado;
- c) Integração entre as áreas internas da organização, principalmente em função da troca de informações;
- d) Clareza nas negociações, diante de informações factíveis;
- e) Controle de informações relacionadas a compras;

O resultado da pesquisa indica, portanto, que as empresas implantaram a Inteligência Competitiva em Compras devido principalmente a fatores como o aumento da competitividade, que levou à turbulência dos mercados. Isso não implica dizer que em mercados menos competitivos a estratégia de ICC não seja adequada; nesses casos sua implementação depende mais da ação pró-ativa de suas lideranças. Uma das possíveis implicações dessa constatação é a importância do fenômeno em mercados futuros, como alternativa estratégica para empresas que certamente operarão em mercados cada vez mais turbulentos.

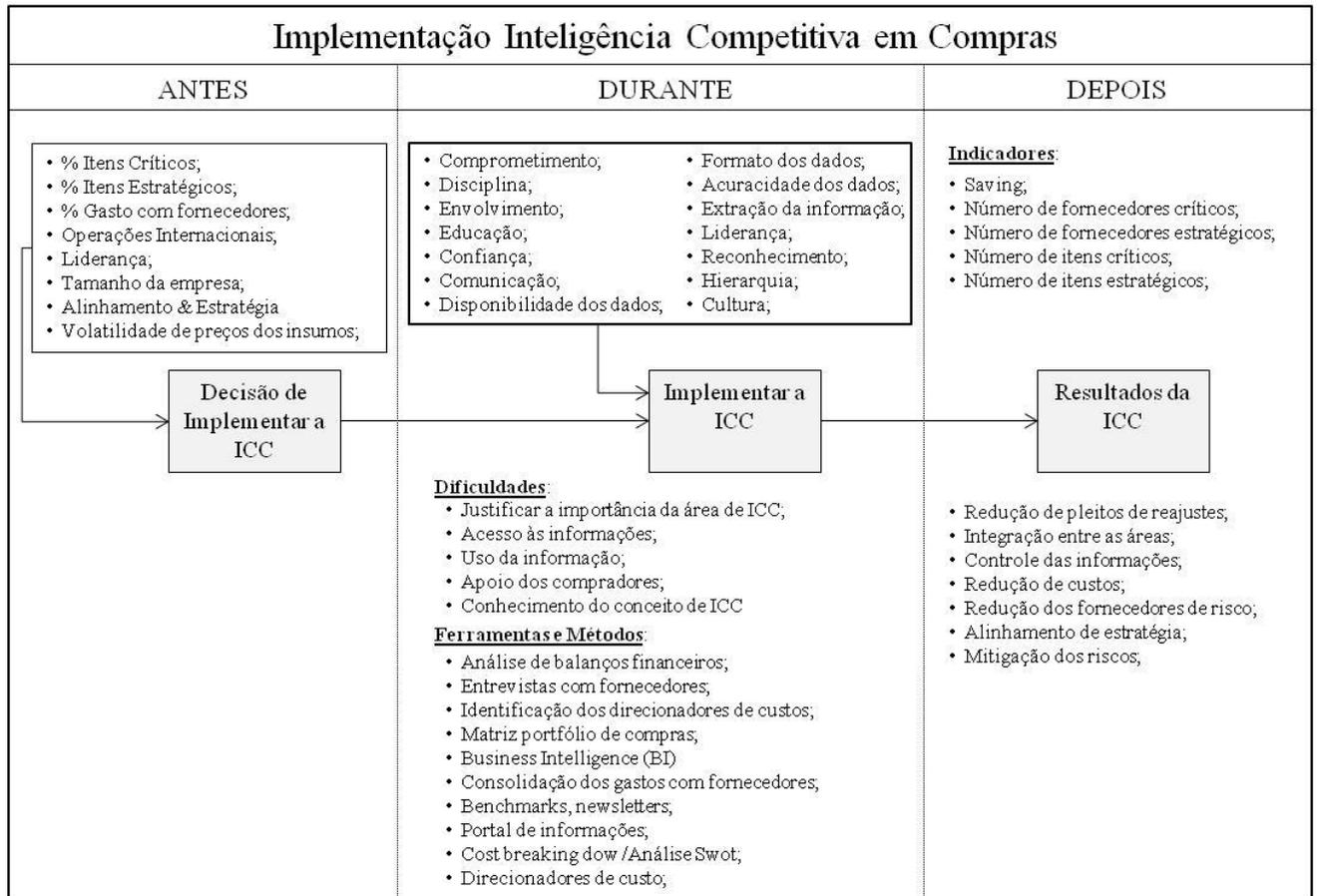


Figura 8: Modelo proposto para implementação da ICC

Comparando a figura 7 com a figura 8, observamos o aparecimento de alguns fatores determinantes para auxiliar na tomada de decisão da implementação de uma área de ICC. São eles: % Itens Críticos, % Itens Estratégicos, % Gasto com fornecedores, Operações Internacionais, Liderança, Tamanho da empresa, Alinhamento & Estratégia e Volatilidade de preços de insumos.

Os fatores utilizados como base para a implementação de um processo de negócio foi confirmado e mantido desde o começo do trabalho, conforme as entrevistas. Esses fatores são chamados de fatores que influenciam a implementação da ICC. São eles: Comprometimento, Disciplina, Envolvimento, Educação, Confiança, Comunicação, Disponibilidade dos dados, Formato dos dados, Acuracidade dos dados, Extração da informação, Liderança, Reconhecimento, Hierarquia e Cultura.

Diante disso, este estudo qualitativo propõe principalmente as seguintes hipóteses para estudos futuros:

H1: Quanto maior o % de itens críticos, maior a probabilidade de uma empresa implementar a área de ICC.

H2: Quanto maior o % de itens estratégicos, maior a probabilidade de uma empresa implementar a área de ICC.

H3: Quanto maior o % dos gastos com fornecedores, maior a probabilidade de uma empresa implementar a área de ICC.

H4: Quanto maior o número de operações internacionais, maior a probabilidade de uma empresa implementar a área de ICC.

H5: Quanto maior o grau de liderança, maior a probabilidade de uma empresa implementar a área de ICC.

H6: Quanto maior o tamanho da empresa, maior a probabilidade de uma empresa implementar a área de ICC.

H7: Quanto maior o grau de alinhamento da área de compras com a estratégia da empresa, maior a probabilidade de uma empresa implementar a área de ICC.

H8: Quanto maior a volatilidade dos preços dos insumos, maior a probabilidade de uma empresa implementar a área de ICC.

9 CONCLUSÃO

A trajetória realizada nesta pesquisa mostra que a Inteligência Competitiva em Compras ganha relevância como alternativa estratégica frente à crescente proliferação de produtos e serviços adquiridos pelas organizações. O desafio empresarial do futuro é, portanto, prosperar em ambientes de negócios com demandas cada vez mais mutantes e imprevisíveis a um custo cada vez menor.

Apesar da atratividade “teórica” e do aumento da aplicação prática do conceito de Inteligência Competitiva em Compras, pouco ainda se conhece sobre sua difusão no ambiente de negócio brasileiro. Nesse sentido, o propósito deste trabalho foi levantar os principais fatores que favorecem a implantação da área de Inteligência Competitiva em Compras no contexto de negócio brasileiro e identificar os resultados alcançados por empresas que a implementaram.

Resumidamente a pesquisa procurou respostas para a seguinte questão de pesquisa e sua respectiva proposição teórica estabelecida:

Quais são os principais fatores que favorecem a implantação da área de Inteligência Competitiva em Compras?

Proposição 1 – Os fatores significantes na implementação de processos de negócio foram adotados como ponto de partida para explicar a implementação de uma área de Inteligência Competitiva em Compras com sucesso. Estes fatores são importantes, mas insuficientes para explicar a decisão da empresa. Novos fatores significantes foram encontrados.

Confirmada

A proposição foi confirmada, pois realmente os fatores significativos para implementação de um processo de negócio foram identificados na literatura e encontrados como fatores relevantes nos casos pesquisados, mas foi criada uma divisão desses fatores que consiste em: fatores de decisão que favorecem a implementação da ICC e fatores que afetam a implementação da ICC.

Os fatores de decisão encontrados através das entrevistas foram:

- a) O tamanho da organização que reflete na implementação da ICC: empresas de grande e médio porte são mais propensas a criar a área de ICC na sua estrutura organizacional.
- b) A habilidade da empresa em utilizar a abordagem da ICC depende do grau de maturidade em que ela se encontra.
- c) A volatilidade dos preços dos insumos das organizações mostra que empresas que trabalham com commodities necessitam de um monitoramento em função das oscilações do mercado.
- d) Sinergia entre as unidades de negócio da organização.
- e) Apoio da alta direção é primordial.
- f) O monitoramento dos gastos referentes ao valor gasto com fornecedores.
- g) O controle do número de itens críticos e estratégicos.
- h) O controle do número de fornecedores críticos e estratégicos.

Dentre os fatores de implementação destacaram-se:

- a) O comprometimento foi um dos fatores pessoais mais citados pelos entrevistados, ou seja, pessoas que conseguem seguir as decisões e acordos ditados por um processo, conseguem ir além das tarefas prescritas e assumem responsabilidades são profissionais cujas características contribuem para a implementação da Inteligência Competitiva em Compras.
- b) A acuracidade dos dados foi outro fator interno que contribui para a implementação de uma área de ICC. O grau de ausência de erro dos dados que representam o negócio entra como parte fundamental da ICC, pois através desses dados que serão realizadas as tendências, as previsões e as futuras estratégias.
- c) O bom envolvimento dos profissionais que trabalham com a ICC contribui para o sucesso da área, ou seja, a participação desses profissionais tem que ser ativa.
- d) A confiança também contribui para o sucesso de uma área de ICC, ou seja, o profissional tem que se comportar de forma responsável e colaborativa.

Resumidamente, outra pergunta de pesquisa e proposição teórica estabelecida feita neste trabalho foi:

Quais são os principais benefícios encontrados com a implantação de uma área de Inteligência Competitiva em Compras para uma organização?

Proposição 2 – A Inteligência Competitiva em Compras gera benefícios às empresas, como por exemplo: cria um sistema capaz de elaborar as estratégias organizacionais e de tomar decisões de maneira mais eficiente e eficaz; embasa as negociações com informações factíveis; integra a organização, através do alinhamento entre os objetivos desta e as ações individuais de cada pessoa, funcionário e/ou departamento da organização; reduz custos e evita a perda do conhecimento.

Confirmada

A Inteligência Competitiva em Compras é uma área importante dentro da organização, pois contribui para o planejamento estratégico da empresa. A elaboração de um plano estratégico de suprimentos para cada categoria de compras pode trazer ganhos e reduções de custos efetivos para a organização, gerando assim uma vantagem competitiva.

- a) A redução dos fornecedores caracterizados como risco para a organização é um dos resultados encontrados nas entrevistas. A área de ICC faz a mitigação dos riscos desses fornecedores estratégicos e promove o desenvolvimento de outros fornecedores que possam atender à empresa em todos os requisitos do fornecedor anterior.
- b) O desenvolvimento da tecnologia da informação está possibilitando estabelecer relacionamentos muito mais próximos entre fabricantes e fornecedores, praticamente sem intermediários, buscando assim maior interação entre ambos e também com usuários internos da organização. Com esse desenvolvimento, a manipulação e a extração das informações tornam-se mais fáceis, favorecendo sua confiabilidade e seu controle.
- c) A área de ICC também contribui nas negociações com fornecedores, tornando a relação com o fornecedor mais clara e objetiva, embasada em informações factíveis, buscando a redução dos pleitos de reajustes.

Esta pesquisa mostra que a Inteligência Competitiva em Compras faz mais do que medir através de indicadores de desempenho a área de compras. Sua implementação implica, muitas vezes, monitorar o mercado do seu fornecedor. Entender o que compra, de onde compra e de quem compra. Além de entender as informações internas da organização, a ICC entende o mercado fornecedor, principalmente dos insumos estratégicos. Também auxilia os compradores nas negociações com as informações de mercado. Neste contexto, a ICC é muito importante para a quebra de barreiras que normalmente impedem as alternativas de fornecimento. O desenvolvimento de novos fornecimentos pode trazer uma redução de custo, logo alcançando vantagem competitiva.

As lições aprendidas nos casos estudados são de muita valia, por tratar-se de empresas de destaque no mercado nacional e internacional que estão apresentando resultados positivos concretos com a implantação de uma área de Inteligência Competitiva em Compras na função compras. Entretanto, não há evidências claras de que a ICC represente uma tendência de tornar-se uma prática dominante no mercado, pelo menos no curto prazo. Foi constatada a utilização reduzida dos conceitos de ICC, que, pelo potencial, deveria estar muito mais difundida, como em outros países mais desenvolvidos. Além dos argumentos e obstáculos já apontados para explicar a tímida adoção da estratégia da ICC no mundo empresarial, soma-se a reduzida literatura disponível, fato que não permite aos gestores conhecer o assunto e fazer experimentos para implementar essa prática em sua empresa.

Nota-se que a função Suprimentos tradicionalmente focada nos aspectos operacionais exclusivos de reposição de estoque está mudando. A função Suprimentos apresenta-se no mercado mais integrado e incorporado ao processo de negócio da cadeia de suprimentos. Suas atividades executadas no passado por uma única pessoa começam a ser subdivididas por um processo com várias atividades para assim ganhar produtividade e confiabilidade. A função do comprador passa a ser segmentada em vários aspectos: estratégicos, conduzidos pela área de ICC; negociação, conduzida pelos especialistas; e operacionais, conduzidos por equipes diferentes. Esse cenário foi identificado nos casos estudados e indica que novas mudanças são aguardadas nas empresas num limite de médio a longo prazo.

Limitadores da pesquisa

O desenvolvimento do presente trabalho tem uma série de limitações que devem ser observadas no momento de reflexão a respeito da sua interpretação.

1. Foi utilizada a abordagem de entrevistas, com a utilização de um questionário para investigar o problema de pesquisa proposto. O resultado revelou-se positivo, pois ao mesmo tempo em que o pesquisador vivencia a realidade empresarial, entrevistando executivos do mercado, precisa desenvolver construtos e medidas de um fenômeno ainda contemporâneo na sua aplicação, especialmente no Brasil.

2. O número de empresas que possuem a área de Inteligência Competitiva em Compras na sua estrutura organizacional é baixo, comprometendo qualquer tentativa de generalização estatística.

3. Os executivos nem sempre têm o tempo ideal para dedicar às entrevistas. Um fórum de debate seria uma oportunidade melhor para discutir temas contemporâneos na área de Supply Chain Management.

4. Foram estudados casos de empresas distintas, podendo afetar a percepção do pesquisador quanto a fatores particulares de um setor.

Recomenda-se a execução no futuro de pesquisas quantitativas a partir dos fatores identificados nesta pesquisa para validação do modelo atualmente proposto.

REFERÊNCIAS

- AGUILAR, F. J. **Scanning the Business Environment**. New York: Macmillan, 1967.
- ANDERSON, W. T.; HOYER, W. D. Marketing in the age of intelligence: the case for control. **European Journal of Marketing**, Toronto, v. 25, n. 8, p. 32-54, jan., 1991.
- ANTIA, K. D.; HESFORD, J. W. A process-oriented view of competitive intelligence and its impact on organizational performance. **Journal of Competitive Intelligence and Management**, Ottawa, v. 4, n. 1, p. 3-31, jun. 2007.
- ASK, J.; LASETER, T. Modelagem de Custos. **Revista HSM Management**, São Paulo, ano 4, n. 19, p.49, jan. 2000.
- AXELSSON, B.; ROZEMEIJER, F.; WYNSTRA, F. **Developing sourcing capabilities**. Creating strategic change in purchasing and supply management. England: John Willey & Sons Ltda, 2005.
- BARBIERI, C. **BI – Business intelligence: modelagem e tecnologia**. Rio de Janeiro: Axcel Books, 2001.
- BAILY, P. *et al.* **Compras: princípios e administração**. São Paulo: Atlas, 2000.
- BEAL, R. M. Competing effectively: environmental scanning, competitive strategy and organizational performance in small manufacturing firms. **Journal of Small Business Management**, v. 38, n. 1, p. 27-47, jan. 2000.
- BERTO, R. M., NAKANO, D. N. A. Produção científica nos Anais do Encontro Nacional de Engenharia de Produção: um levantamento de métodos e tipos de pesquisa. **Produção**, São Paulo, v. 9, n. 2, p. 65-76, jun. 2000.
- BLISMAS, N. G.; DAINTY, A. R. J. Computer-aided qualitative data analysis: panacea or paradox? **Building Research & Information**, v. 31, n. 6, p. 455-463, mar. 2003. Disponível em: <<http://www.informaworld.com/smpp/title~content=t713694730>>. Acesso em: 2 jun. 2011.
- BOWER, P. Twelve most common threats to sales and operations planning process. **The Journal of Business Forecasting**, v. 24, n. 3, p.4-11, mar. 2005.
- BRAGA, A. R. Evolução estratégica do processo de compras ou suprimentos de bens e serviços nas empresas. **Revista Tecnológica**, São Paulo, n. 129, p.15, nov. 2006.
- BRANDER, A. Stick to the plan. **APICS Magazine**, v. 26, n. 5, p 36-38, mar.2006.
- BONOMA, T. V. Case research in marketing: opportunities problems, and a process. **Journal of Marketing Research**, v. 22, n. 2, p. 199-208, may.1985.
- BROUARD, F. Development of an expert system on environmental scanning practices in SME: tools as a research program. **Journal of Competitive Intelligence and Management**, v. 3, n. 4, p. 37-58, jan. 2006.

CANONGIA, C. Sistema de inteligência: uso da informação para dinamização, inovação e competitividade. In: Simpósio Internacional de Propriedade Intelectual, Informação e Ética, 1, 1998, Florianópolis, Florianópolis: UFSC, 1998. Disponível em: <<http://www.ciberetica.iaccess.com.br/anais/doc/claudiacanongia.doc>>. Acesso em: 08 mar. 2011.

CARVALHO, D. **Sistemas de inteligência competitiva**. 2005. 123f. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade de São Paulo/ FEA. Disponível em: <http://repositorio.bce.unb.br/bitstream/10482/1530/1/Dissertacao_Jenner_Ferreira.pdf>. Acesso em: 18 jul. 2011.

COMPETITIVE INTELLIGENCE FOUNDATION. **State of the Art**. Alexandria: VA, 2006.

CUBILLO, J. La inteligencia empresarial en las pequeñas y medianas empresas competitivas de América Latina: algunas reflexiones". **Ciência da Informação**, Brasília, v. 26, n. 3, p.235-242, jan.1997.

CULNAN, M. J. Environmental scanning: the effects of task complexity and source accessibility on information gathering behaviour. **Decision Sciences**, v. 14, p. 194-206, mar.1983.

DAFT, R. L.; MACINTOSH, N. B. A tentative exploration into the amount and equivocality of information processing in organizational work units. **Administrative Science Quarterly**, v. 26, p. 207-24, jan.1981.

DAFT, R. L.; SORMUNEN, J.; PARKS, D. Chief executive scanning, environmental characteristics, and company performance: an evaluative study. **Strategic Management Journal**, v. 9, n. 2, p. 123-39, sep.1988.

DECKER, R.; WAGNER, R.; SCHOLZ, S. W. An internet-based approach to environmental scanning in marketing planning. **Marketing Intelligence & Planning**, v. 23, n. 2, p. 189-99, feb. 2005.

DIAS, M.; COSTA, R. F. **Manual do comprador: conceitos, técnicas e práticas indispensáveis em um departamento de compras**. São Paulo: Edicta, 2003.

DOBLER, D. W.; BURT, D. N. **Purchasing and supply management: text and cases**. New York: McGraw-Hill, 1996.

DUMAINE, B. Corporate Spies Snoop to Conquer. **Fortune**, v.7, p. 68-76, nov.1988.

EISENHARDT, K. M. **Building theories from case study researches**. Academy of Management Review, v.4, p. 532-550, jan.1989.

ELLRAM, L. M. **The use of the case study method in logistics research**. Journal of Business Logistics, v.2, p.93-138, oct. 1996.

EVARISTO, R. Toward a theory of organizational intelligence. **Revista Brasileira de Administração Contemporânea**, n.4, p.54-71, jun.1995.

FAHEY, L.; KING, W. Environmental scanning for corporate planning. **Business Horizons**, v. 20, n. 4, p. 61-71, jul.1977.

FULD, L. **Competitor Intelligence**. New York: Wiley, 1995.

GAITHER, N.; FRAZIER, G. **Administração da produção e operações**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.

GELB, B.; SAXTON, M. J.; ZINKHAN, G. M.; ALBERS, N. D. Competitive intelligence: insights from executives. **Business Horizons**, v. 34, n.1, p. 43-47, may.1991.

GIBBONS, P. T.; PRESCOTT, J. E. Parallel competitive intelligence processes in organizations. **International Journal of Technology Management**, v. 11, n.1/2, p. 162-78, jul.1996.

GHIGLIONE, R.; MATALON, B. **O inquérito**. Teoria e prática. Oeiras, Lisboa: Celta Editora, 1992.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1996.

GILAD, B. The role of organized competitive intelligence in corporate strategy. **Columbia Journal of World Business**, v. 24, n. 4, p. 29-36, 1989.

GILAD, B. **Early warning**: using competitive intelligence to anticipate market shifts, control risk, and create powerful strategies. New York: AMACOM, 2004.

GILAD, B. **Early warning, anticipate market shifts and control risk**. London: Society of Competitive Intelligence Professionals European, 2006.

GHOSHAL, S.; WESTNEY, D. E. Organizing competitor analysis systems. **Strategic Management Journal**, v. 12, n. 1, p. 1-15, jan. 1991.

GLOBAL INTELLIGENCE ALLIANCE. **Competitive intelligence in large companies – global study**. GIA White Paper, Global Intelligence Alliance, 2005.

_____. **Market intelligence for the strategy and planning process**. GIA White Paper, Global Intelligence Alliance, 2007.

_____. **Market intelligence in large companies – global study**. GIA White Paper, Global Intelligence Alliance, 2007b.

GRABOWSKI, D. P. Building an effective competitive intelligence system. **Journal of Business & Industrial Marketing**, v. 2, n.1, p. 39-44, jun.1987.

GREENLEY, G.; HOOLEY, G.; SAUNDRES, J. Management processes in marketing planning. **European Journal of Marketing**, v. 38, n. 8, p. 933-55, dec. 2004.

HAMBRICK, D. C. Environmental scanning and organizational strategy. **Sloan Management Review**, v. 3, n. 2, p. 159-74, oct.1982.

HASANALI, F.; LEAVITT, P.; LEMONS, D.; PRESCOTT, J. E. **Competitive intelligence: a guide for your journey to best practice processes**. Houston: American Productivity & Quality Center, 2004.

HODGES, C. Competitive intelligence overview: feeding the competitive analysis process. **ASQ World Conference on Quality and Improvement Proceedings**, v. 59, p. 441-5, nov. 2005.

IOMA, E. Manufacturing unique PVO process drives inventory dollars down. **Inventory Management Report**, v.3, p. 2 -3, may.2003.

JUHARI, A. S.; STEPHENS, D. Tracing the origins of competitive intelligence throughout history. **Journal of competitive intelligence and management**, v. 3, n. 4, jan. 2006.

KAHANER, L. **Competitive intelligence: how to gather, analyze, and use information to move your business to the top**. New York: Touchstone Book, 1996.

KRALJIC, P. Purchasing must become supply management. **Harvard Business Review**, n. 83509, p. 109-117, feb.1983.

KEEGAN, W. J. Multinational scanning: a study of the information sources utilized by headquarters executives in multinational companies. **Administrative Science Quarterly**, v. 19, n. 3, p. 411-21, jun.1974.

KELLEY, W. T. Marketing intelligence for top management. **Journal of Marketing**, v. 29, n. 4, p. 19-24, jul.1965.

KNIP, V. Culture counts: teaching business students why and how to leverage cultural analysis to optimize global macro-environmental scanning. **Journal of Competitive Intelligence and Management**, v. 3, n. 4, p. 85-110, oct.2006.

KNIP, V.; DISHMAN, P.; FLEISHER, C. S. A chronological and categorized bibliography of key competitive intelligence scholarship: Part 3 (the earliest writings-1989). **Journal of Competitive Intelligence and Management**, v. 1, n. 3, p. 10-79, jan.2003.

KOURTELI, L. Scanning the business environment: some conceptual issues. **Benchmarking**, v. 7, n. 5, p. 406-13, may.2000.

KUMAR, K.; SUBRAMANIAN, R.; STRANDHOLM, K. Competitive strategy, environmental scanning and performance: a context specific analysis of their relationship. **International Journal of Commerce and Management**, v. 11, n. 1, p. 1-33, jul.2001.

LAGE, M. C.; GODOY, A. S. O uso do computador na análise de dados qualitativos: questões emergentes. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 9, n. 4, p. 75-98, 2008. Disponível em: <<http://www3.mackenzie.br/editora/index.php/RAM/article/view/178/178>>. Acesso em: 2 out. 2010.

LAPIDE, L. New developments in business forecasting. **The Journal of Business Forecasting**. v. 21, n. 2, p. 11-14, dec.2002.

_____. Make the baseline forecast your trusted advisor. **The Journal of Business Forecasting**, v. 22, n. 4, p. 21-28, jan.2004a.

_____. Sales and operations planning Part 1: the process. **The Journal of Business Forecasting**, v. 23, n. 3, feb.2004b.

_____. Sales and operations planning Part II: enabling technology. **The Journal of Business Forecasting**, v. 23, n. 3, p. 18-20, may.2005a.

_____. Sales and operations planning Part III: a diagnostic model. **The Journal of Business Forecasting**, v. 24, n. 1, p. 13-16, ago.2005b.

LANDVATER, D. **World class production and inventory management**. New York: Wiley, 1997.

LICHTENTHALER, E. Technology intelligence processes in leading European and North American multinationals. **R&D Management**, v. 34, n. 2, p. 121-35, apr.2004.

LING, R.; GODDARD, W. **Orchestrating success: improve control of the business with sales and operations planning**. New York: John Wiley & Sons, 1988.

MAIRI, J. How to steal the best ideas around. **Fortune Magazine**. New York, v.5, n.23, p. 10, jul.1992.

MALTZ, E.; KOHLI, A. K. Marketing intelligence dissemination across functional boundaries. **Journal of Marketing Research**, v. 33, n. 1, p. 47-61, dec. 1996.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing: metodologia e planejamento**. São Paulo: Atlas, 1996.

MARTINS, P.; ALT, P. **Administração de materiais e recursos patrimoniais**. São Paulo: Saraiva, 2003.

MCGEEVER, C. **Business Intelligence**. Arizona: Computerworld, 2000.

MCGEE, J.; PRUSAK, L. **Gerenciamento estratégico da informação**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

MERRIAM, S. B. **Case study research in education**. San Francisco: Jossey-Bass, 1991.

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

MONTGOMERY, D. B.; WEINBERG, C. B. Toward strategic intelligence systems. **Journal of Marketing**, v. 43, n. 4, p. 41-52, may.1979.

MONCZKA, R. M.; TRENT, R.; HANDFIELD, R. **Purchasing and supply chain management**. Cincinnati, South-Western: College Publishing, 2002.

NITSE, P. S., PARKER, K. R.; DISHMAN, P. L. Multi-class interest profile: applications in the intelligence process. **Marketing Intelligence & Planning**, v. 21, n. 5, p. 263-71, jan.1995.

O' BRIEN, J. **Sistemas de informação e as decisões gerenciais na era da internet**. São Paulo: Saraiva, 2004.

PATTON, K. M.; MCKENNA, T. M. Scanning for competitive intelligence. **Competitive Intelligence Magazine**, v. 8, n. 2, p. 24-9, jun.2005.

PIRES, S. **Gestão estratégica da produção**. Piracicaba: Editora UNIMEP, 1995.

POZZEBON, M.; FREITAS, H. M. R.; PETRINI, M. Pela integração da Inteligência Competitiva nos Enterprise Information Systems (EIS). **Revista Ciência da Informação/IBICT**. Brasília, v.23, n.3, mar.1997.

PORTER, M. E. **Competitive strategy: techniques of analyzing industries and competitors**, New York: The Free Press, 1980.

_____. técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

PRESCOTT, J. E.; SMITH, D. C. A project-based approach to competitive analysis. **Strategic Management Journal**, v. 8, n. 55, p. 411-23, oct.1987.

QINGJIU, T.; PRESCOTT, J. E. China: competitive intelligence practices in an emerging market environment. **Competitive Intelligence Review**, v. 11, n. 4, p. 65-78, mar.2000.

RAJANIEMI, K. **Framework, methods and tools for acquiring and sharing strategic knowledge of the competitive environment**. Industrial Management. Vaasa: University of Vaasa, 2005.

REZENDE, D. A.; ABREU, A. F. **Tecnologia da informação aplicada a sistemas de informação empresariais**. São Paulo: Atlas, 2003.

ROSTAING, H.; BALDIT, P.; QUONIAM, L.; HASSANALY, P.; DOU, H. Bibliometric analysis of patent documents for R&D management. **Research Evaluation**, v.3, n.1, p.13-18, jul.1993.

ROTHBERG, H. N.; ERICKSON, G. S. **From knowledge to intelligence: creating competitive advantage in the new economy**. Amsterdam: Elsevier Butterworth Heinemann, 2005.

SANTOS, R. N. M. dos. **Sistemas de informações estratégicas para a vitalidade da empresa**. Ciência da Informação, Brasília, v. 25, n. 1, p.12-14, jan./abr, 1996.

SAWKA, K. A., FRANCIS, D. B.; HERRING, J. P. Evaluating business intelligence systems: how does your company rate. **Competitive Intelligence Review**, v. 6, n. 4, p. 22-25, jul.1996.

SAXBY, C. L.; PARKER, K. R.; NITSE, P. S.; DISHMAN, P. L. Environmental scanning and organizational culture. **Marketing Intelligence & Planning**, v. 20, n. 1, p. 28-34, ago.2002.

SLATER, S. F.; NARVER, J. C. Does competitive environment moderate the market orientation-performance relationship?. **Journal of Marketing**, v. 58, n. 1, p. 46-55, oct.1994.

SOARES, H. S. **Organização de compras em empresas industriais brasileiras**: um estudo de estruturas, papéis e responsabilidades. 2003. 110 f. Dissertação (Mestrado). Universidade Federal do Rio de Janeiro/COPPE, Rio de Janeiro, 2004.

SOLOMON, M. The intelligence asset-building process. **Competitive Intelligence Review**, v. 7, n. 4, p. 69-76, apr.1996.

SUN, T. **The art of war**. Oxford: Oxford University, 1988.

GIBBONS, P. T. **Global perspectives on Competitive Intelligence**. Society of Competitive Intelligence Professionals. Alexandria, VA, p. 367-75, may.1993.

VIANA, J. J. **Administração de materiais**: um enfoque prático. São Paulo: Atlas, 2000.

VOJAK, B. A.; SUAREZ, C. A. Sources of information used in technology planning in the upstream environment of the electronics industry. **International Journal of Technology Intelligence and Planning**, v. 1, n. 4, p. 441-55, sep.2005.

VOROS, J. Reframing environmental scanning: an integral approach. Foresight. **The Journal of Future Studies**, Strategic Thinking and Policy, v. 3, n. 6, p. 533-571, jan.2001.

VOSS, C. *et al.* Case research in operations management. **International Journal of Operations and Production Management**, v. 22, n. 2, p. 195-219, mar.2002.

WEITZMAN, E.; MILES, M. **A software source book**: computer programs for qualitative data analysis. Thousand Oaks: Sage Publications, 1995.

WICKHAM, M.; WOODS, M. Reflecting on the strategic use of CAQDAS to manage and report on the qualitative research process. **The Qualitative Report Journal**, Flórida, v.10, n.4, p. 687-702, oct.2005. Disponível em: <<http://www.nova.edu/ssss/QR/>>. Acesso em 5 out. 2010.

WING, L.; PERRY, G. Toward twenty-first-century pharmaceutical sales and operations planning. **Pharmaceutical Technology North America**, v. 25, n. 11, p. 20-26, mar.2001.

WRIGHT, S.; PICKTON, D. W.; CALLOW, J. Competitive intelligence in UK: a typology. **Marketing Intelligence & Planning**, v. 20, n. 6, p. 349-60, jun.2002.

ZANASI, A. Competitive intelligence through data mining public sources. **Competitive Intelligence Review**, v. 9, n.1, p. 44-54, jul.1998.

ZINKLAN, G. M.; GELB, B. D. Competitive intelligence practices of industrial marketers. **Industrial Marketing Management**, v. 14, n. 4, p. 269-75, oct.1985.

YIN, R. K. **Estudo de Caso – Planejamento e método**. São Paulo: Bookman, 2003.

ANEXO A – Formulário

PROTOCOLO DO ESTUDO DE CASO

1) Descrição da empresa:

Nome: _____

Cargo: _____

Tempo de empresa: _____

Papel na implementação da ICC: _____

Empresa	
Setor	
Faturamento	
Número de funcionários	
Numero de funcionários Compras	

2) Perguntas abertas:

Descreva brevemente a empresa. (opcional)

O que é ICC?

Qual a diferença entre a ICC e a Inteligência Competitiva em Marketing?

Por que a sua empresa implementou a ICC? (Fatores)

Como começou a idéia de implementar da ICC.

Quais foram às maiores dificuldades na implementação?

Quais os meios (ferramentas) utilizados para realizar a busca de dados e informações?

Quais os métodos que são utilizados?

Quais os resultados alcançados?

Para a área de compras? Dê exemplos.

Para as outras áreas funcionais? Dê exemplos.

E para a empresa como um todo?

(Reforçar : Custo/Qualidade/Confiabilidade/Rapidez/Flexibilidade/Inovação)

Descreva como a ICC continuará na empresa.

Para que tipo de empresa a ICC é recomendada?

O que você recomendaria para uma empresa que queira implementar a ICC?

Poderia nos fornecer relatórios, indicadores ou slides que mostrem a melhoria alcançada com a implantação da ICC?

Agora só falta preencher um check list rápido.

3) Fatores:

(1) Discordo completamente (5) concordo completamente

Fatores	Definição	Resposta
Comprometimento	Seguir as decisões e acordos do processo. Ir além das tarefas prescritas. Assumir responsabilidade.	
Disciplina	Respeito a um regulamento: participação de uma rotina de reuniões.	
Envolvimento	Participação ativa no Projeto.	
Educação	Treinamento das equipes envolvidas no processo.	
Confiança	Ter confiança de que a pessoa irá se comportar de forma responsável e colaborativa.	
Comunicação	Abertura e troca de da informação entre áreas ou departamentos.	
Disponibilidade dos dados	Dados disponíveis e fáceis de serem utilizados.	
Formato dos dados	Compatibilidade de dados que permitem seu intercâmbio.	
Acuracidade dos dados	Grau de ausência de erro dos dados que representam o negócio.	
Extração da informação	Facilidade com que informações uteis são obtidas de dados brutos.	
Liderança	É a habilidade de motivar e influenciar os liderados, de forma ética e positiva, para que contribuam no processo.	
Reconhecimento	Atribuição de prêmios em reconhecimento ao trabalho e contribuições ao processo.	
Hierarquia	Número de áreas e níveis organizacionais que participam	
Cultura	São “regras” que todos os membros da organização devem seguir e adotar como diretrizes e premissas para guiar seu trabalho.	

Esquecemos de perguntar algo que você acha importante mencionar?
