



UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO



GESID - Grupo de Estudos em Sistemas de Informação e de Apoio à Decisão

**A ANÁLISE ESTRATÉGICA COMO ORIENTAÇÃO AO
PROCESSO DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA (IC) NUM
CASO EMPRESARIAL DO SEGMENTO INDUSTRIAL
ALIMENTÍCIO DO VALE DO TAQUARI (VT/RS)**

Dissertação apresentada ao
Programa de Pós-Graduação em
Administração (PPGA/EA/UFRGS)
como requisito parcial para a
obtenção do grau de Mestre em
Administração.

ARI KÜNZEL

Orientadora: Dr^a. Lilia Maria Vargas

Porto Alegre, julho de 2001

AGRADECIMENTOS

A conclusão deste trabalho é um momento de alegria e também um momento para agradecer a contribuição essencial de pessoas e entidades que estiveram presentes durante sua realização.

Deixo meus agradecimentos especiais:

À empresa Monki, neste documento com o nome fictício, pela incansável colaboração de sua direção e funcionários, sem a qual não poderiam ter sido alcançados os objetivos propostos;

À professora Dra. Lilia Maria Vargas, pela sua orientação, incentivo e estímulo ao andamento do trabalho;

À UNIVATES Centro Universitário, pelo auxílio material e estrutura.

Aos professores do PPGA/UFRGS e, especialmente, aos do GESID, pela colaboração e contribuição nas discussões do projeto;

Às bolsistas do CNPq, Cláudia Pedroso da Silva e Taís da Silva Antoniello, pelo suporte às buscas bibliográficas e pronta disponibilidade nas comunicações;

À Flávia e ao Gustavo, pela compreensão e incentivo, e aos meus pais "in memoriam", por terem indicado o caminho da educação, um caminho de constantes desafios e conquistas.

SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS	vi
LISTA DE GRÁFICOS.....	vii
LISTA DE QUADROS.....	viii
RESUMO.....	x
ABSTRACT	xi
1 INTRODUÇÃO	12
1.1 Foco da Pesquisa.....	12
1.2 Caracterização do setor de candies.....	16
1.2.1 Empresas produtoras de <i>Candies</i> no Vale do Taquari.....	17
1.2.2 O Setor de <i>Candies</i> no Brasil	17
1.2.3 Produção mundial de balas e confeitos em 1997	19
1.2.4 Destino da exportação brasileira de <i>candies</i>	20
1.2.5 Consumo aparente de <i>candies</i> no Brasil	21
1.3 Caracterização da empresa	22
1.4 Objetivos	24

1.4.2 Específicos	24
2 REFERENCIAL TEÓRICO	25
2.1 Inteligência competitiva.....	25
2.2 Informações e dados	27
2.3 Conhecimento	29
2.4 Sistemas de informações estratégicas	31
2.5 Ambiente concorrencial.....	32
2.6 Modelos e Métodos para a Análise Estratégica.....	35
2.6.1 Modelo de Porter.....	36
2.6.2 A Matriz SWOT.....	39
2.6.3 Matriz BCG.....	41
2.6.4 O PUZZLE (quebra-cabeça)	46
2.6.5 Resumo dos propósitos principais dos modelos e variáveis abrangidas	49
3 METODOLOGIA	i
4 APLICAÇÃO DOS MÉTODOS E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	i
4.1 Primeira etapa: Contato com o setor e seleção dos modelos de análise	60
4.1.1 Contato com o setor	60
4.2 Segunda etapa: conhecimento da empresa	64
4.3 Terceira etapa: conhecimento do ambiente concorrencial.....	68
4.4 Quarta etapa: Aplicação dos modelos e análise dos resultados	74
4.4.1 Modelo de Porter.....	76

4.4.2 Matriz SWOT	92
4.4.3 Aplicação da Matriz BCG.....	95
4.4.4 Aplicação do PUZZLE (quebra-cabeça).....	101
4.4.5 Variáveis: Grau de Monitoramento e importância atribuída	107
4.5 Quinta etapa: validação dos procedimentos metodológicos	1155
5 CONCLUSÕES	1211
5.1 Considerações finais	1211
5.2 Limites da pesquisa.....	1233
5.3 Proposições para novos estudos	1244
5.4 Contribuições da pesquisa.....	1244
BIBLIOGRAFIA.....	1266
ANEXO A.....	1322
ANEXO B.....	1400
ANEXO C.....	1455
ANEXO D.....	1477

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Fluxo das informações.....	29
Figura 2 - Necessidades de informações nas empresas.....	33
Figura 3 - Cinco forças competitivas que determinam a competitividade na indústria.....	37
Figura 4 - Curva de aprendizagem.....	42
Figura 5 - Custo X aprendizagem.....	42
Figura 6 - Curva do ciclo de vida.....	43
Figura 7 - Fluxo lógico de informações.....	48
Figura 8 - Ciclos da inteligência.....	75
Figura 9 - Matriz das barreiras de entradas e saídas.....	86
Figura 10 - PUZZLE relativo à empresa Monki visão geral.....	105

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Produção mundial de balas e confeitos em 1997.....	19
Gráfico 2 - Destino da exportação brasileira de candies em 1000 toneladas..	20
Gráfico 3 - Consumo aparente e produção de candies no Brasil.....	21
Gráfico 4 - Atributos dos grupos estratégicos.....	70
Gráfico 5 - Consumo per capita de balas e confeitos.....	72

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Modelo para classificação dos produtos segundo sua fase no ciclo de vida.....	43
Quadro 2 - Os quadrantes da matriz BCG.....	44
Quadro 3 - Modelo para levantamento de informações sobre variáveis..	47
Quadro 4 - Modelos de análise, dimensões e variáveis.....	49
Quadro 5 – Quadro resumo da primeira etapa da pesquisa.....	53
Quadro 6 – Quadro resumo da segunda etapa da pesquisa.....	55
Quadro 7 - Quadro resumo da terceira etapa da pesquisa.....	56
Quadro 8 - Modelo para levantamento de informações sobre variáveis..	57
Quadro 9 - Quadro resumo da quarta etapa da pesquisa	58
Quadro 10 – Quadro resumo da quinta etapa da pesquisa.....	59
Quadro 11 - Variáveis e indicadores controlados pelos departamentos.	68
Quadro 12 - Canais de distribuição.....	73
Quadro 13 - Avaliação do negócio.....	90

QUADRO 14 - Análise SWOT da empresa, pontos fortes e pontos fracos, oportunidades e ameaças.....	93
Quadro 15 - Correlação dos objetivos estratégicos com os pontos fortes e fracos.....	94
Quadro 16 - Produtos e fases de desenvolvimento.....	96
Quadro 17 - Estruturação de Informações Controláveis (internas) sobre produtos.....	98
Quadro 18 - Estruturação de Informações não Controláveis (externas) sobre produtos.....	99
Quadro 19 - Estruturação do processo decisório para a matriz BCG....	100
Quadro 20 - Grau de monitoramento x importância atribuída a variáveis.....	112
Quadro 21 - Grau de monitoramento x importância atribuída à variável.....	113
Quadro 22 - Grau de concordância x importância atribuída à proposição da I. C.....	114
Quadro 23 – Grau de monitoramento x importância atribuída à variável.....	119
Quadro 24 - Grau de monitoramento x importância atribuída à variável.....	120

RESUMO

Esta pesquisa, desenvolvida sob forma de estudo de caso, teve como objetivo verificar a aplicabilidade de modelos e de métodos de análise estratégica para compreender e orientar o processo de inteligência competitiva numa empresa. A empresa selecionada pertence ao segmento alimentício do setor de *candies*. A pesquisa envolveu cinco etapas: a) levantamento de métodos de análise e contato com o setor; b) conhecimento da empresa; c) conhecimento do ambiente concorrencial; d) aplicação dos modelos de análise e coleta de informações; e) validação interna dos procedimentos metodológicos. Como resultado foram identificadas, as principais variáveis do ambiente concorrencial, as variáveis sobre as quais a empresa deverá aprimorar seu processo de monitoramento e a necessidade de distribuir internamente as informações capturadas. A validação interna, realizada com o grupo diretivo da empresa, permite considerar que a metodologia é pertinente ao objeto estudado e aporta informações e conhecimentos consideráveis às fases preliminares da implantação do processo de inteligência competitiva em pequenas e médias empresas (PMEs).

Palavras-chave: inteligência competitiva; análise estratégica; monitoramento do ambiente concorrencial; planejamento estratégico; Pequenas e Médias Empresas; setor alimentício.

ABSTRACT

This research, developed in the form of a case study, aimed to verify the application of models and methods of strategic analysis in order to understand and orient the process of competitive intelligence in one company. The company selected belong to the food segment of the sector of candies. The research included five stages: a) the survey of methods of analysis and contact with the sector, b) an understanding of the company system, c) an understanding of the competitor environment, d) the application of analysis models and information gathering, e) the internal validity of methodological procedures. As a result the main variables of the competitor environment, the variables in which the company might improve its monitor process and the necessity of internally distribute the information captured were identified. The internal validity, accomplished with the company directive group, permitted considering that the methodology was relevant to the object in study and offered considerable information and knowledge to the preliminary stages of the competitive intelligence process in small and medium companies.

KEY-WORDS: competitive intelligence, strategic analysis, competitor environment monitoring, strategic planning, small and medium companies, food sector.

1 INTRODUÇÃO

1.1 Foco da Pesquisa

Um novo contexto internacional se apresenta com a globalização dos mercados, colocando à prova a competitividade das empresas. As pequenas e médias empresas (PMEs) com um nicho de mercado local poderão ser duramente afetadas quando desafiadas a competir em economias abertas para o comércio exterior.

As novas formas de enfrentamento em virtude da competência das empresas de origem externa, cada vez mais eficientes, exigem das PMEs uma capacidade contínua de monitoramento e vigilância do ambiente concorrencial.

A vigilância do ambiente concorrencial facilita a identificação de variáveis que influenciam a organização, facilitando o desenho de possíveis cenários que permitam manter vantagens competitivas para a preservação do espaço no mercado, seja ele em nível regional, nacional ou internacional.

As variáveis referentes ao ambiente externo apresentam uma significativa influência na competitividade das empresas. Cornella (1994) identificou dois grupos de variáveis relacionadas ao ambiente externo: o primeiro, num grau maior de aproximação, concentra os clientes, fornecedores, distribuidores, concorrentes, financiadores e reguladores; o segundo, num ambiente mais distante, agrega a política, a economia, a tecnologia e a sociedade.

Para conhecer o ambiente concorrencial e monitorar a concorrência, é essencial a implantação de um processo de coleta, catalogação, análise, interpretação e distribuição de informações para toda a organização, visando manter vantagens competitivas. O ambiente externo é rico em informações. Para atingir seus objetivos, as empresas ou organizações precisam estar capacitadas a utilizar as informações úteis e planejar cenários alternativos em casos de ameaças.

Esse processo, composto por um conjunto de atividades de monitoramento do ambiente externo que visa identificar informações úteis à estratégia de evolução da empresa, recebe o nome de Inteligência Competitiva (I.C.).

A gestão da informação e do conhecimento, consolidada através do processo de Inteligência Competitiva (I.C.), importante para as grandes corporações, precisa ser percebida também pelas PMEs como uma ação necessária para sua sobrevivência no contexto da globalização, onde fazer negócios requer cada vez mais habilidades.

Em condições normais, o monitoramento do ambiente concorrencial para a I.C. requer um volume significativo de recursos; porém, a adoção de procedimentos menos sofisticados do que os utilizados em grandes empresas, para o acompanhamento da concorrência e do mercado, representa uma saída para as PMEs que, sem deixar de realizar o processo, buscam evitar surpresas inesperadas em relação à movimentação da concorrência.

A importância desse assunto motivou a presente pesquisa que visa utilizar os métodos de análise estratégica para auxiliar e orientar as ações preliminares ao processo de I.C., o que permitirá a identificação de focos de interesse e formação de cenários para a busca de informações e análises pretendidas.

Alternativamente, para as PMEs, os modelos teóricos normalmente utilizados na elaboração do planejamento estratégico podem ter sua aplicação ampliada para orientação e integração com o processo de I.C. Além de avaliar a posição da empresa, poderão determinar necessidades de informações críticas para a coleta, tratamento e difusão. A análise estratégica, neste contexto, tende a mostrar um "vazio" (Besson e Possin (1996), ou melhor, um espaço a ser preenchido com

informações de domínio comum e outras, que serão requisitadas pelo processo de análise.

Para Cornella (1994), é importante que as empresas comecem a dar-se conta do aproveitamento estratégico das informações sobre o seu ambiente, e que possam dispor antes dos competidores, porque o tempo é uma nova vantagem competitiva.

O gerenciamento da informação, tão importante quanto o gerenciamento dos outros tipos de bens, ainda é sistematicamente pouco desenvolvido e utilizado nas PMEs. O entendimento de que a informação é um ativo a ser administrado como outro ativo qualquer é muito recente. Segundo Prusak (1994, p. 23), "os conhecimentos sobre o gerenciamento da informação apenas recentemente começaram a ser reunidos".

A inteligência competitiva identifica áreas-chave como a economia, a política ou enfoques, como a legislação, a estrutura social, a infra-estrutura, a tecnologia, os concorrentes, os fornecedores e consumidores, que precisam ser pesquisadas.

A pesquisa realizada envolve um estudo de caso, tendo como base a empresa Monki¹, para, a partir da realidade empresarial, verificar a aplicabilidade de modelos teóricos de análise estratégica na construção de uma metodologia para o monitoramento do ambiente concorrencial e orientação para o desenvolvimento da I.C.

A empresa escolhida é uma empresa de porte médio, localizada no Vale do Taquari (VT) - RS, região caracterizada por uma economia diversificada, com destaque para o segmento industrial de produção de alimentos, segmento relevante na economia do VT. Segundo o Conselho de Desenvolvimento do Vale do Taquari (CODEVAT, 1999), no ano de 1995, os produtos alimentares representaram 52,05% do valor das vendas para fora da região do VT.

Pesquisas realizadas em outros segmentos da indústria do RS, como no setor metal mecânico (Balestrin, 1998) e moveleiro (Reginatto, 1998), detectaram o

¹ Monki, nome fantasia atribuído a empresa que serviu de base para a pesquisa.

baixo desenvolvimento de estratégias de monitoramento do ambiente concorrencial nas empresas pesquisadas. Além disso, trata-se de pesquisas realizadas há três anos, sendo, portanto, aceitáveis mudanças consideráveis no mercado, entre as quais citamos:

- Aumento da concorrência;
- Mercado mais competitivo;

Instalação de empresas internacionais no Brasil, como parte do plano de abertura e entrada de capitais externos, no setor em estudo, com entrada de empresas da Argentina e da Espanha.

Embora tenha sido constatado baixo desenvolvimento de estratégias de monitoramento, observa-se que não foram aplicados modelos e métodos de análise estratégica para compreender melhor os setores.

A pesquisa visa compreender e desenvolver alguns dos procedimentos preliminares para a implantação da I.C., a partir do estudo de caso de uma empresa do setor alimentício do Vale do Taquari - RS, que atua na produção de balas e pirulitos, componente do segmento produtor de doces, balas de açúcar, pirulitos e confeitos, que, para fins desta pesquisa, será denominado de *Candies*².

A realização da pesquisa em apenas uma empresa do segmento deve-se à delimitação do tempo e à necessidade de acesso amplo às informações estratégicas da empresa, o que não se consegue com facilidade. Diversas empresas foram contatadas, porém apenas uma delas admitiu e colaborou com a realização da pesquisa.

Desta forma, os resultados obtidos são inerentes à situação característica de uma empresa que está se estruturando internamente a partir da realização do segundo planejamento estratégico, e que recebeu recentemente a certificação ISO 9001 com forte ênfase no controle de indicadores internos, os quais, por sua vez,

² Candies - Engloba o segmento de guloseimas tendo como principais integrantes as balas, pirulitos e confeitos de açúcar.

levam ao atendimento das programações do planejamento estratégico, com uma equipe modesta de colaboradores que estão participando e se preparando para as mudanças que o mercado apresenta.

Esta fase de transformação pela qual a empresa está passando, caracterizada pela descentralização das funções, adequação às normas da ISO e implantação do planejamento estratégico, mostrou-se oportuna para a realização da pesquisa. As exigências estabelecidas para o controle das informações internas está fazendo com que várias informações externas necessitem ser buscadas, especialmente aquelas que permitem comparar e fazer previsões. É possível que, este seja o momento próprio para a empresa perceber a necessidade dos recursos oferecidos pela área de I.C..

1.2 Caracterização do setor de candies

Esta parte procura dimensionar a importância do tema da pesquisa com relação ao setor. Os principais dados obtidos sobre o setor permitem prever um crescimento potencial do consumo de *candies* no Brasil. Esta previsão é por conta do baixo consumo per capita no Brasil, se comparado ao consumo per capita do produto em outros países, como, por exemplo, nos Estados Unidos.

A possibilidade de crescimento do mercado nacional de *candies*, associada à queda de barreiras alfandegárias, facilitam a entrada de concorrentes, criando um clima de inquietação entre as empresas já instaladas.

Entende-se, por isso, que seja oportuno um processo estruturado para a definição de informações necessárias, para a seleção de fontes legais de captura, análise e distribuição da informação, com o objetivo de integrar a informação ao processo de tomada de decisão, a fim de buscar, manter ou identificar uma vantagem competitiva para a empresa.

1.2.1 Empresas produtoras de *Candies* no Vale do Taquari

Atualmente, existem cinco empresas que se dedicam a este segmento industrial no VT. Uma delas é centenária, tendo se estabelecido em 1895; uma se estabeleceu em 1986 e outra, em 1999; enquanto as outras duas atuam há 47 e 60 anos. As empresas citadas possuem uma capacidade total de produção de 150 toneladas/ dia e geram, aproximadamente, 1.100 empregos diretos.

1.2.2 O Setor de *Candies* no Brasil

A indústria de chocolates, confeitos e doces do Brasil vem se esforçando para vencer a tendência de estabilização da produção e do consumo internos. Esta perspectiva melhora, segundo a Abicab (Associação Brasileira da Indústria de Chocolate, cacau, Balas e Derivados), quando se confirma a posição do Brasil de segundo fornecedor mundial de balas e confeitos de açúcar, com uma produção média de 400.000 toneladas/ano, correspondente a um faturamento líquido em torno de U\$ 722 milhões, a preço de varejo. No segmento de chocolates, o Brasil ocupa a quinta posição no ranking mundial, produzindo em torno de 300.000 toneladas/ano em média, o equivalente a uma venda da ordem de U\$ 1,4 bilhão no balcão varejista.

O setor de chocolates e *candies* exibe hoje um perfil industrial cada vez mais distante do perfil artesanal característico da fase inicial. A abertura econômica, iniciada em 1994, resultou num crescimento de investimentos diretos vindos de empresas globais interessadas em abraçar o mercado interno brasileiro, bem como o Mercosul.

Ao lado das grandes empresas mundiais fabricantes de chocolates, como a Nestlé e Lacta, está a nacional Garoto e, num cenário que imita um grande cinturão, está uma série de fabricantes de *candies*, responsáveis por uma produção de 30 a 40.000 toneladas/ano. O Brasil, com uma população próxima aos 160 milhões de habitantes, apresenta um mercado estimado em 100 milhões de consumidores ativos para os produtos deste segmento.

Pelas planilhas da Abicab, o segmento *candies*, com produção, em 1991, de 358.000 toneladas, acusou um salto de 21-22%, no final da década, colocando, por exemplo, em 1998, 435.000 toneladas de produtos. O pico foi conseguido no ano de 1994 e 1995, com 437.000 toneladas. O consumo aparente saltou de 325.000 toneladas em 1991, para 428.000 toneladas no final dos anos 90.

Acusando crescimento, as exportações passaram de 35.000 toneladas/ano, no início da década, para 85.000 toneladas em 1993. No entanto, apresentaram uma queda para 27.000 toneladas, 5 anos depois. Por outro lado, as importações, que não passavam de 2.000 toneladas, em 1991, passaram para 20.000 toneladas em 1997 e 1998. Somente em 1996, as importações representaram 37.000 toneladas.

Naquele mesmo período, ganharam evidência os investimentos em expansão e modernização da capacidade industrial instalada no Brasil. Esse movimento busca também assediar com qualidade e preços competitivos a cena internacional de *candies*.

No final de 1994, o crescimento do setor chamou a atenção da Apex, Agência de Promoções de Exportações, que começou a apoiar as iniciativas de exportação do setor. O apoio da Apex faz sentido quando o esforço de algumas empresas, mesmo que isoladamente, conseguem destacar-se, como, por exemplo, a Simas Industrial, com base em Natal, Rio Grande do Norte. Considerada uma das maiores exportadoras de balas e confeitos de açúcar do país, com uma capacidade de produção instalada em torno de 45.000 toneladas/ano, também é considerada o maior produtor nacional de pirulitos, exportando para aproximadamente 52 países, cerca de 35 % de sua produção.

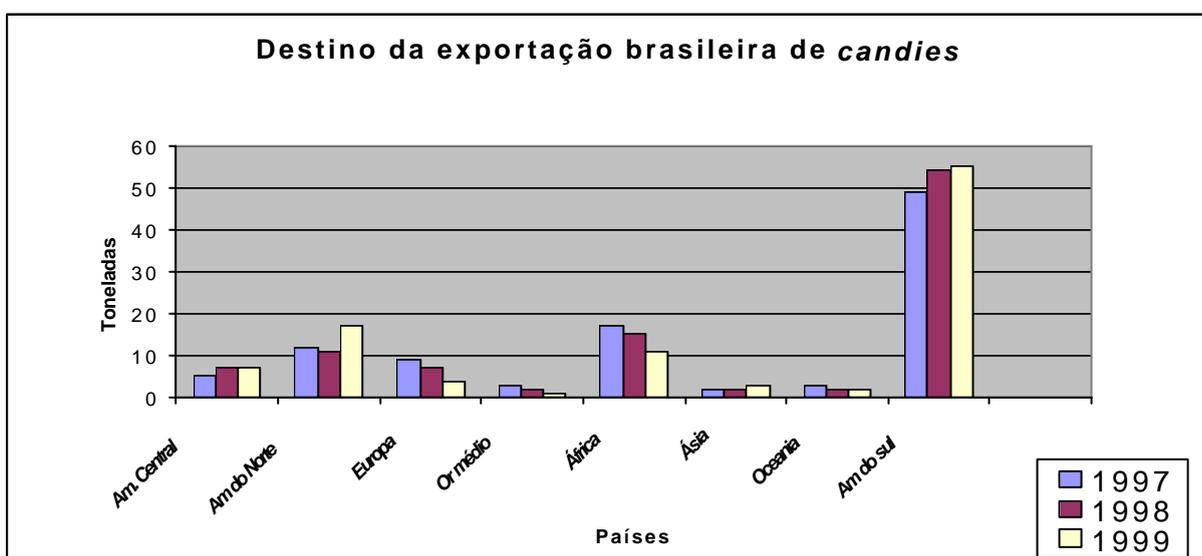
A busca de informações revela que praticamente não existem dados estatísticos deste setor. O único estudo referente ao consumo, segundo a Doce Revista (2000), já tem sete anos. Pelo levantamento efetuado pela consultoria LPM Burke, 95 % dos entrevistados eram consumidores da categoria: balas, dropes, caramelos, pastilhas, pirulitos, balas de goma e chiclés. Na modalidade balas, 87 % consumiam, mesmo que eventualmente; desses, 61 % tinham degustado pelo menos uma unidade naquela semana. No caso de dropes, a referência caía para 75%; no de pastilhas, para 71 %; balas de goma, 69 %; chiclés, 65 %; caramelos,

63%; e pirulitos, 47 %. A pesquisa apresenta um potencial bastante grande para as balas. A Abicab estima um consumo per capita de 2,7 kg, indicando que há um grande campo para o produtor nacional. Segundo a Abicab, na região sul, destacam-se alguns novos fabricantes, entre os quais a Peccin, Florestal, Haenssngen e Sasse.

Como o mercado começa a ser muito disputado, as empresas estão apostando na diferenciação, com preços acessíveis e um grande número de novidades, como é o caso da Florestal de Lajeado que, em 1999, lançou 11 novos produtos.

1.2.3 Produção mundial de balas e confeitos em 1997

As informações sobre o setor ainda são muito reduzidas e, na maioria das vezes, defasadas. Grande parte das empresas não são associadas a entidades representativas e não fornecem informações que possam servir para a análise do desempenho do setor. O gráfico apresentado a seguir, com dados de 1997, mostra a posição dos maiores fabricantes de balas e confeitos.



Fonte: SICAB (1999)

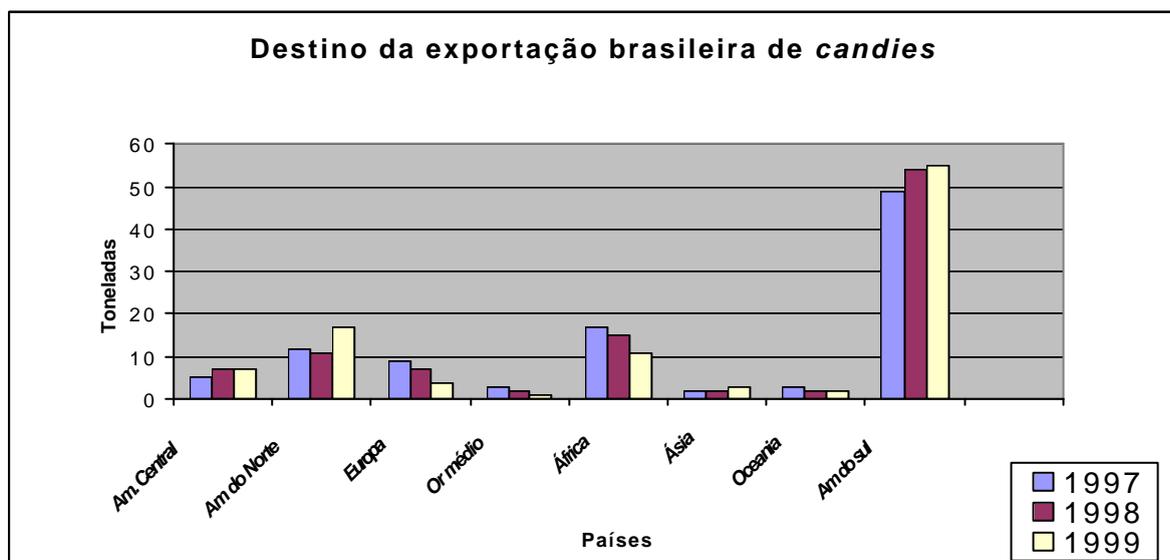
Gráfico 1 - Produção mundial de balas e confeitos em 1997

Pode-se observar a importância do setor para o Brasil, colocando-o em segunda posição na produção mundial de *candies*. Também observa-se a grande diferença em volume de produção, entre o Brasil, segundo colocado, e os Estados Unidos, primeiro colocado. Mesmo em segundo lugar, o Brasil tem uma produção equivalente a aproximadamente 25% da produção do primeiro colocado.

Na produção de chocolates, o Brasil ocupa a quinta posição, precedido, na ordem, pelos Estados Unidos, Alemanha, Reino Unido e França.

1.2.4 Destino da exportação brasileira de *candies*

O destino da exportação brasileira de *candies* aparece no gráfico apresentado a seguir.



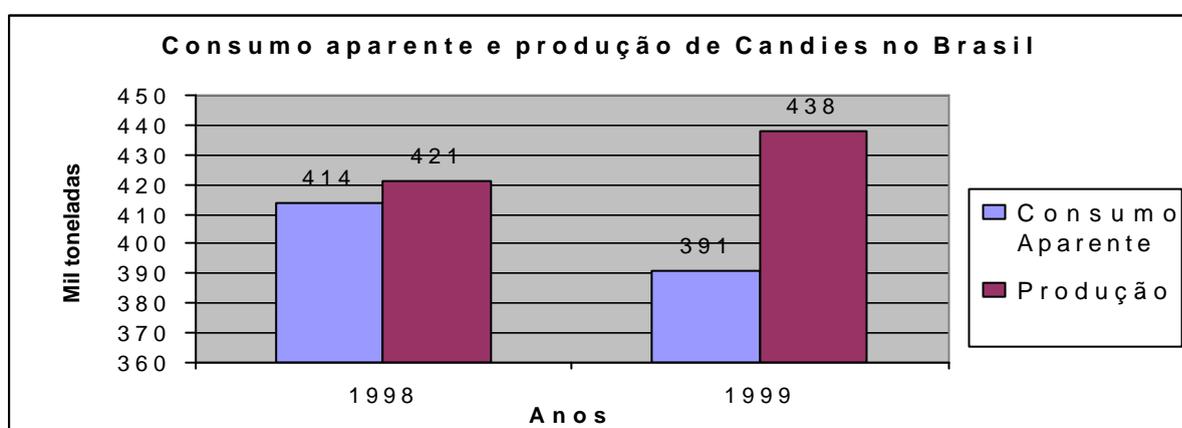
Fonte : SICAB

Gráfico 2 - Destino da exportação brasileira de *candies* em 1000 toneladas

Observa-se neste gráfico, o aumento das exportações para a América Central, América do Norte, Ásia e América do Sul e uma diminuição das exportações para a Europa, África, Oriente Médio e Oceania. A Ásia está sendo vista pela empresa e pelos demais exportadores como um mercado potencial.

1.2.5 Consumo aparente de *candies* no Brasil

A produção e consumo aparente³ de *candies* no Brasil, nos anos de 1998 e 1999, aparecem no gráfico a seguir. Convém ressaltar que as informações sobre a produção e o consumo estão sempre defasadas. Falta também a organização de dados sobre a economia em geral, além de não haver o compromisso dos fabricantes de reunirem dados sobre o setor. As informações geralmente são oriundas de instituições ligadas à indústria, com base em informações obtidas dos associados e estimativas em relação aos demais fabricantes.



Fonte : SICAB (1999)

Gráfico 3 - Consumo aparente e produção de *candies* no Brasil

Observa-se que houve crescimento da produção e diminuição do consumo, ao comparar os anos de 1998 e 1999. A explicação está no aumento relativo das exportações e diminuição relativa das importações que, em 1996, chegaram a 37 mil toneladas e, em 1999, foram de apenas 16 mil toneladas.

³ Consumo aparente é igual à soma da produção com as importações, diminuídas as exportações.

1.3 Caracterização da empresa

Para a realização desta pesquisa, foi utilizada como base uma empresa do setor alimentício do Vale do Taquari - RS, que produz balas de açúcar e pirulitos. Como a análise da pesquisa está baseada numa situação real, julgou-se conveniente não utilizar seu nome de forma explícita no texto da dissertação. Para este fim, seu nome será apenas Monki.

A empresa Monki, localizada em Lajeado, começou a operar em 1977, com representações comerciais. Aos poucos, agregou a atividade de transporte e comércio atacadista. Nas vendas por atacado, destacavam-se produtos alimentícios em geral, balas e pirulitos que eram adquiridos de fábricas do estado de Santa Catarina, Paraná e Rio Grande do Sul. Percebendo a oportunidade de produzir balas e pirulitos para atender as próprias vendas e o mercado, a empresa resolveu investir na fabricação de balas e pirulitos.

Em 1986, foi criada a fábrica de balas onde atuam aproximadamente 100 dos seus colaboradores, que produzem em torno de 18 toneladas/dia. Com base em dados apresentados por publicações relacionadas ao setor, calcula-se que sua produção representa em torno de 0,7% da produção nacional. O mix de produtos é composto de balas duras, recheadas e mastigáveis em diversos sabores, além dos pirulitos tradicionais, compondo o grupo de produtos da linha *candies*. Nesta pesquisa, será estudada a fábrica de balas, atividade que está inserida no contexto regional de produção de alimentos, setor de maior interesse nesta pesquisa.

As vendas da empresa são realizadas por representantes que atendem, além do Rio Grande do Sul, outros estados brasileiros. Uma pequena fatia da produção é exportada para o Mercosul, abrangendo os três países: o Uruguai, a Argentina e o Paraguai. As entregas, no Brasil, são feitas, praticamente todas, com veículos próprios, o que facilita o controle sobre o transporte e a entrega.

A empresa é familiar, sendo conduzida pelo casal de proprietários que, até pouco tempo atrás, centralizava as decisões. Há aproximadamente dois anos, começou um processo de delegação de funções e abertura do processo de gestão,

juntamente com a implantação do planejamento estratégico e a busca da certificação da ISO.

O processo de mudança na empresa, que se desenvolve há dois anos, teve como primeiro passo o planejamento estratégico realizado para o ano de 2000; e o segundo, realizado para o ano de 2001, que prevê ações e conquistas a serem realizadas até o ano 2005. Paralelamente, a empresa começou a participar do PGQP, (Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade) e buscou a certificação da ISO 9001, conquistada em fevereiro de 2001.

O momento de mudança envolve, de forma geral, todos os funcionários na definição dos rumos do empreendimento e, mais especificamente, o grupo de colaboradores ligados diretamente com as funções de controle, tanto em nível administrativo, como de produção. Este envolvimento dos funcionários propiciou um momento favorável para a identificação da necessidade de informações relativas ao processo.

Sendo uma empresa de médio porte, sua estrutura administrativa é simples. Praticamente todos os ocupantes de funções administrativas envolvem-se diretamente no processo de planejamento estratégico. A estrutura é composta por dois diretores e os responsáveis pelos setores financeiro, comercial, recursos humanos, suprimentos, custos, controle de qualidade e produção, além da assessora contratada para o processo de transição.

Ao incluir mais pessoas no processo de gestão para a busca da certificação da ISO 9001 e implantar o planejamento estratégico, as informações já existentes passaram a ser disseminadas internamente. Novas informações sobre indicadores de desempenho foram incorporadas. Para o planejamento estratégico, informações do ambiente competitivo tornaram-se necessárias.

Além das informações internas, inerentes ao processo de controle de indicadores escolhidos para avaliação de desempenho, a turbulência do ambiente externo passou a fazer parte do contexto de observação. O ambiente externo apresenta eventos, elementos e fatores incertos e de certa forma não controláveis, que oferecem ameaças para as metas propostas no planejamento estratégico.

Com um grupo de pessoas envolvidas bastante reduzido, e com limitações de recursos para o monitoramento do ambiente concorrencial, a abertura para a pesquisa poderá auxiliar a equipe na organização de um processo de coleta, avaliação e análise de informações do ambiente concorrencial.

1.4 Objetivos

1.4.1 Geral

Verificar a aplicabilidade de modelos e métodos de análise estratégica, visando à compreensão das fases preliminares e das metodologias que orientam o processo de I.C. numa empresa.

1.4.2 Específicos

Aplicar o referencial, modelos e métodos, de análise estratégica para compreender e situar a empresa no ambiente concorrencial.

Identificar variáveis predominantemente externas, foco da inteligência competitiva, para o monitoramento do ambiente concorrencial da empresa.

Verificar pontos críticos e potenciais do ambiente concorrencial a serem explorados pela empresa como estratégias para o processo de IC.

Testar o uso de procedimentos metodológicos de análise estratégica para intervenção em uma PME, visando à implementação do processo de I.C.

Validar internamente, na empresa, os procedimentos, os recursos e os métodos propostos, visando à evolução da metodologia e das operações preliminares ao processo de I.C.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo serão apresentados os principais conceitos, modelos e métodos que serviram de base para a estruturação da pesquisa.

2.1 Inteligência competitiva

As mudanças na economia, em virtude da globalização, obrigam as empresas a estarem atentas às informações sobre o que se passa no seu campo de atuação, envolvendo as estratégias dos concorrentes, o ambiente político, econômico e tecnológico que formam uma base de conhecimento sobre o negócio.

Entende-se por inteligência competitiva (I.C.), a concepção de um sistema de coleta de informações sobre os concorrentes, fornecedores, clientes, política, tecnologia, produtos, leis, normas, regulamentações, recursos financeiros e humanos, estratégias e mercados, que proporciona um apoio às necessidades organizacionais, sendo seu resultado avaliado e disseminado por toda a organização, objetivando vantagem competitiva.

Cornella (1994, p. 6), ao comentar a necessidade de informações por parte das empresas, afirma que, "dispor de informações sobre os competidores, sobre os mercados, sobre as inovações tecnológicas, hoje, é mais importante do que nunca, (...) fazer negócios é cada vez mais difícil e requer mais inteligência e imaginação".

A inteligência competitiva tem como base a informação. Mais importante do que a posse de informações é saber utilizá-las, agregando valor às mesmas, através de um tratamento adequado que possa representar uma vantagem competitiva quando chegar às mãos de quem decide.

Conforme Vargas (1996):

“O ambiente empresarial é rico em informações técnicas, econômicas e científicas. Uma massa de informações face à qual os dirigentes de empresas devem se organizar para explorar aquelas que têm influência sobre seu desenvolvimento a curto e a longo prazo.”

A empresa vive, atualmente, num ambiente muito complexo e competitivo, que revela algumas características das atitudes que pode tomar diante deste processo. Vejamos o que diz Vargas (1996):

“As atitudes das empresas face a este contexto podem ser de **passividade**, que consiste em praticar a política do avestruz, o que leva, mais dia menos dia, à degradação da empresa; de **reatividade**, que permite ajustar as ações da empresa em função do que é percebido, o que tende a limitar a deterioração; de **pré-atividade**, isto é, de antecipação baseada no conhecimento perfeito do ambiente da empresa e de sua evolução, o que é possível através da utilização inteligente da informação recolhida por “vigias” da empresa visando o desenvolvimento desse comportamento; e de **pró-atividade**, buscando prever o futuro e agir para provocar as mudanças desejadas.

O controle da informação torna-se um fator determinante para o sucesso também de uma P.M.E, pois a informação é a matéria-prima indispensável para enfrentar a competição e inovar no seu setor. (Grifos do autor)”.

A inteligência competitiva teve seu início nas décadas de 70-80, apresentando um crescimento acentuado na década de 90. A captura de informações realmente importantes, disponíveis e apresentadas ao público sobre tendências, eventos e anúncios, fora das fronteiras da empresa, das mais diversas formas, constitui campo da inteligência competitiva.

Kahaner (1986) conceituou I.C. no que segue:

"A inteligência competitiva é um programa institucional sistemático para garimpar e analisar informações sobre atividades da concorrência e as tendências do setor específico e do mercado em geral, com o propósito de levar a organização a atingir seus objetivos e metas". (Kahaner, 1986 p. 16)

A Society of Competitive Intelligence Professionals⁴ conceitua inteligência competitiva como: "Um processo de monitoramento do ambiente competitivo". No Brasil, a inteligência competitiva vem sendo tratada como Inteligência Empresarial, Inteligência de Marketing e Gestão estratégica do conhecimento; nos Estados Unidos, como *Technology Watch*, *competitive Intelligence System*, *Business Intelligence*, *Competitor Intelligence*; na França, como *Veille Technologique*, *Intelligence Economique*, *Intelligence Concurrencielle*.

A área da I.C. utiliza informações e dados para organizar cenários e desenvolver análises que possam auxiliar na tomada de decisões. Os itens a seguir retomam os principais conceitos envolvendo a área da pesquisa.

2.2 Informações e dados

A informação e o conhecimento como recursos estratégicos podem ser comparados a outros ativos da empresa, sendo sua utilização inteligente um dos fatores de competitividade. Conforme Cornella (1994, p. 151), "a informação deve ser considerada como um dos principais recursos da empresa". Freitas (1997, p. 24) afirma que "a importância da informação dentro das organizações aumenta de acordo com o crescimento da complexidade da sociedade e da organização". A partir dessas afirmações, é possível entender que o domínio das informações passa a ser um instrumento estratégico da organização.

⁴ <http://www.apqc.org/support/sia99>

Segundo Freitas (1993, p. 348), "A velocidade da ciência, as explosões do conhecimento e das descobertas que se anunciam a cada dia exigem que se tenha hoje um ouvido e um olho apontados para o exterior," o que é um alerta para a necessidade do desenvolvimento de mecanismos para obter e acompanhar as informações que fazem parte do processo estratégico e competitivo e gerar conhecimento para a empresa. Ao comparar informação e conhecimento, Nonaka (1997, p. 64) diz que "a informação é um fluxo de mensagens, enquanto o conhecimento é criado por esse próprio fluxo de informação, ancorado nas crenças e compromissos de seu detentor".

Por ser um conceito novo, ainda ocorre uma grande confusão entre dados e informações. Conforme apontado por Prusak (1994, p. 25), "alguns argumentam que a informação é apenas uma coleta de dados (...) que se colocarmos numa folha de papel estaremos oferecendo informação". Davenport (1998, p. 3) afirma que "os dados são importantes para as organizações - em grande medida, certamente, porque são matéria-prima essencial para a criação da informação". O dado não pode ser desprezado; porém, informação é mais do que dados. Neste contexto de definição de dados e informações, Druker (1998)⁵ afirma que "informações são dados dotados de relevância e propósito". É comum as empresas armazenarem uma enorme quantidade de dados em bancos de dados, que podem ser recuperados a partir de solicitação dos usuários, os quais, de posse desses dados, poderão transformá-los pelo processo de inteligência, em conhecimento útil para a tomada de decisão. Ao definir dados e informações, Davenport (1998, p. 3) argumenta que "dados descrevem apenas aquilo que aconteceu; não fornecem julgamento, nem interpretação e nem qualquer base sustentável para a tomada de decisões". A informação é descrita por Davenport (1998, p. 4) como uma "mensagem, geralmente, na forma de um documento ou de uma comunicação audível ou visível".

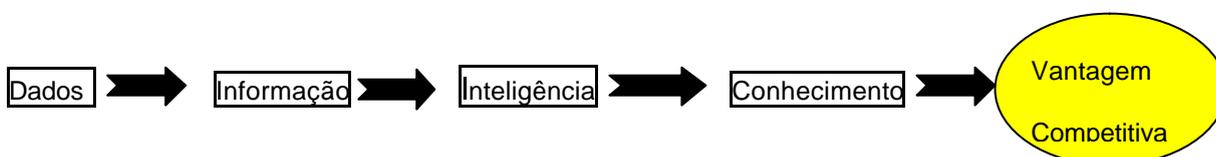
⁵ Druker, apud Davenport e Prusak, 1998.

2.3 Conhecimento

Davenport e Prusak (1998) afirmam que o conhecimento se produz em mentes que trabalham. E definem conhecimento como:

"Uma mistura defluída de experiência condensada, valores, informação contextual e *insight* experimentado, a qual proporciona uma estrutura para avaliação e incorporação de novas experiências e informações. Ele tem origem e é aplicado na mente dos conhecedores. Nas organizações, ele costuma estar embutido não só em documentos ou repositórios, mas também em rotinas, processos, práticas e normas organizacionais." (Davenport e Prusak, 1998, p. 6)

O processo de desenvolvimento da inteligência na empresa tem como base os dados. Dados se transformam em informações. As informações se transformam em inteligência e a inteligência em vantagem competitiva ver a figura 1.



Fonte: Elaborado pelo autor a partir de Kahaner (1996).

Figura 1 - Fluxo das informações

A figura 1 apresenta uma seqüência em que os dados transformados em informações sofrem um processo de análise inerente à inteligência, gerando conhecimento, proporcionando ações, que poderão então desencadear uma vantagem competitiva.

Davenport e Prusak (1998) detectaram em suas pesquisas três tipos de repositórios de conhecimento:

"O conhecimento externo (exemplo: inteligência competitiva); conhecimento interno estruturado (exemplo: relatórios de pesquisa, materiais e métodos de marketing orientado para produtos); o conhecimento interno informal (exemplo: bancos

de dados de discussão repletos de know-how, também chamado lições aprendidas." (Davenport e Prusak, 1998, p. 176)

Nesse contexto, é importante a empresa ter um mecanismo ágil e flexível de acesso e disseminação da informação e do conhecimento, permitindo-lhe respostas rápidas e a concentração de esforços em projetos e oportunidades identificadas na sua estratégia.

A I.C., tendo como matéria-prima dados e informações do ambiente competitivo, precisa estruturar mecanismos de identificação de necessidades de coleta e organização das informações.

Gimenez (1998, p. 27), ao avaliar o ambiente competitivo, afirma que o processo de busca e organização de informações ambientais necessita de uma estrutura coerente para que possa auxiliar na tomada de decisão.

Segundo Prusak (1994), torna-se praticamente impossível os concorrentes acompanharem os usuários de informação melhor sucedidos, com aperfeiçoamento contínuo no gerenciamento da informação. Para apoiar suas decisões em informações adequadas, além da estratégia de monitorar o ambiente concorrencial, a empresa necessita desenvolver sistemas de informações que auxiliem efetivamente na obtenção de informações de qualidade.

Cornella (1994), quando fala da informação para PMEs, destaca como imprescindível a condição da informação causar algum efeito, ou seja, que a empresa, através de seus proprietários, seja dinâmica e disponha capacidade para transformar a informação em ação. Complementa dizendo que de nada serve a informação externa se a empresa não souber aplicá-la.

2.4 Sistemas de informações estratégicas

O alinhamento do sistema de informações com a estratégia da empresa é um fator determinante de sucesso. A empresa, segundo Oliveira (1991, p. 138), necessita de "informações depuradas". A maioria dos sistemas estão aptos a gerar dados que se acumulam, mas que são de difícil interpretação. A estruturação de um sistema de informações estratégicas precisa contemplar, segundo Oliveira (1991, p. 139), "informações importantes para o processo decisório estratégico". O mesmo autor classificou os sistemas de informações estratégicas em quatro categorias, de acordo com as necessidades da empresa, conforme descrito a seguir:

SIE defensivo, orientado para a obtenção de informações destinadas a evitar surpresas desagradáveis para a empresa. Este SIE, portanto, não impulsiona a empresa para a frente.

SIE inativo, orientado para a obtenção de parâmetros de avaliação do desempenho da empresa. Este SIE pode ser considerado mais de nível tático operacional do que de estratégico.

SIE ofensivo, orientado para a identificação de oportunidades de negócios para a empresa.

SIE interativo, orientado para gerar oportunidades de negócios para a empresa.

A concepção de um sistema de informações que permita o monitoramento, adequação e revisão dos cenários é conveniente quando o ambiente se torna turbulento. Besson e Possin (1996, p. 26), ao comentarem uma auto-análise feita pelas empresas diante do universo de competição desenfreada, concluíram que estas perceberam que "os procedimentos internos de gestão, fundados no domínio das receitas e custos, iriam rapidamente revelar-se insuficientes face às novas ameaças e ao fato de o segredo do sucesso esconder-se para além dos seus muros".

Um sistema de informações que forneça as informações corretas e adequadas em tempo hábil e que vai além da simples geração automática de dados irrelevantes, que apresenta, além das informações operacionais, as informações do ambiente adequadamente analisadas pela inteligência é um diferencial que poderá garantir a continuidade da empresa.

2.5 Ambiente concorrencial

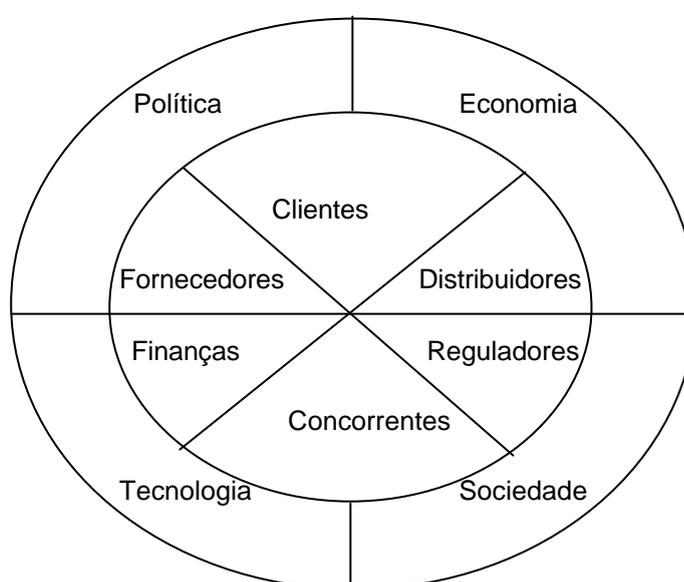
Nos anos 80, emergem os conceitos de procura e tratamento da informação comercial, tecnológica, estratégica e concorrencial, constituindo-se na base da I.C.

Na sua atuação, a inteligência competitiva procura aproveitar todo cenário em volta da empresa, estando alerta a todos os agentes capazes de emitir informações sobre seu ambiente, com o objetivo de criar conhecimento a ser usado para gerar valor e melhorar os resultados da organização. Este cenário foi adequadamente apresentado por Cornella (1994), quando trata da necessidade de informações de uma empresa. Segundo sua percepção, existe um ambiente próximo com o qual a empresa mantém um relacionamento permanente e um ambiente remoto com o qual mantém uma relação mais esporádica.

No ambiente próximo, estão os clientes, distribuidores, fornecedores, financiadores, investidores, acionistas, empregados e reguladores, que contemplam uma série de variáveis relacionadas diretamente com os agentes com os quais a empresa negocia ou se relaciona no dia-a-dia. No ambiente remoto, estão o econômico, o político, o social e o tecnológico.

A inclusão deste modelo no referencial deve-se à sua maneira de apresentação do ambiente concorrencial, fácil de visualizar, além de indicar fontes emissoras de sinais sobre variáveis que também foram contempladas no modelo de Porter (1986), apresentado no decorrer deste capítulo, que trata das forças competitivas que influenciam o desempenho da empresa.

Para o monitoramento do ambiente concorrencial, a empresa precisa estar atenta às fontes emissoras de informações. A legislação de cada país poderá beneficiar, de forma decisiva, a obtenção de informações sobre as empresas. Obrigações legais podem fazer com as empresas divulguem seus balanços, forneçam esclarecimentos ao público sobre suas atividades, além, de seguidamente, seus executivos serem chamados para concederem entrevistas que divulgam suas metas e ações. O modelo de Cornella (1994), apresentado a seguir, apresenta os principais elementos do ambiente competitivo.



Fonte: CORNELLA (1994)

Figura 2 - Necessidades de informações nas empresas

No caso do setor de *candies*, a partir da proposta do modelo, foram considerados como principais emissores de informações os seguintes:

Clientes - recebem destaque como emissores de informações. A empresa necessita conhecer quem são seus clientes, que produtos ou serviços lhes interessam ou podem necessitar no futuro, além da sua capacidade de pagamento, bem como sua disposição para tal.

Entre as fontes de informações sobre clientes, indicadas pelo autor, destacam-se: pesquisas de mercado, vendedores, fornecedores, bancos e instituições financeiras, revistas especializadas, câmaras de comércio e associações empresariais, bancos de dados sobre população, etc.

Fornecedores e distribuidores - segundo o mesmo autor, trata-se de informações como quem são os atuais fornecedores, que produtos oferecem, que produtos e serviços podem oferecer, que nível de preços praticam.

As principais fontes de informações citadas são: os catálogos, os anúncios publicitários, as feiras nacionais e internacionais, os próprios fornecedores sobre preços, qualidade dos serviços ou produtos, os anuários estatísticos organizados por associações de indústrias, internet, etc.

Concorrentes - A necessidade de informações sobre a concorrência, segundo Cornella (1994), cresce, à medida que a competição aumenta. Quem são os concorrentes, seus produtos, marcas, preços, estratégias de distribuição, estrutura de custos, participação no mercado, fontes de tecnologias, fontes de recursos financeiros, principais atividades, mercados interno e externo.

As principais fontes de informações sobre a concorrência são os clientes. Como, normalmente, há disputa pelos mesmos clientes, estes são a base para colher informações completas sobre preço e produtos. Pode-se, também, obter informações sobre a concorrência através de observação em feiras e exposições, através da engenharia reversa, nas estantes de supermercados, nos bancos comerciais, nos periódicos sobre o setor, na publicidade, nos catálogos, nos registros oficiais de marcas e patentes.

Tecnologia - A necessidade de monitoramento das novas tecnologias encontra fortes argumentos em virtude dos efeitos que o desenvolvimento tecnológico pode causar, criando ou destruindo oportunidades para o crescimento da empresa. Albrech (2000) comenta que prever o desenvolvimento tecnológico, especialmente no pós-guerra, tem sido motivo de grandes equívocos. A tecnologia, segundo o mesmo autor, pode criar possibilidade para novos produtos e ameaçar os existentes.

A tecnologia, em muitos casos, apresenta um efeito seletivo, explicado pelo uso de tecnologia, sem uma remuneração adequada. Este é o caso da agricultura que, apesar de utilizar tecnologia de alta performance, máquinas, adubos e sementes, a remuneração para quem produz, além de ser vulnerável às condições climáticas, normalmente é muito baixa.

Com relação à tecnologia de informação, atualmente em destaque, a empresa, além de ter acesso, precisa saber utilizá-la.

As principais fontes de informação sobre tecnologia para as PMEs são os próprios fornecedores, as pesquisas em desenvolvimento nas universidades, a internet, os registros de marcas e patentes requeridos, os congressos e seminários sobre ciência e tecnologia, além do acompanhamento do desenvolvimento das atividades em países conhecidos pelo desenvolvimento de tecnologia.

2.6 Modelos e Métodos para a Análise Estratégica

Os modelos de análise estratégica são, na prática, um guia que prevê os principais elementos e variáveis do ambiente concorrencial a serem considerados durante o processo de análise. Segundo Penrose⁶ (2000),

"Ambiente é um conjunto de imagens filtradas pelo sistema, pela estrutura e valores dominantes de uma organização. É uma imagem que se forma na cabeça das pessoas e nunca será igual para todos. Cada um terá sua percepção do ambiente".

De acordo com as colocações do autor citado, conforme se constata no decorrer da pesquisa, os instrumentos elaborados foram aplicados para diversas pessoas ligadas aos assuntos, e não apenas aos principais executivos.

⁶ Penrose, Edith apud Tachizawa, Takeshy e Resende, Wilson (2000, p. 56).

Os modelos de análise estratégica, ao apresentarem os principais elementos inerentes ao seu processo, estão propondo justamente a atenção aos elementos mínimos a serem percebidos no ambiente concorrencial.

“A análise competitiva é uma metodologia estruturada que considera determinadas técnicas que fornecem as informações básicas para o processo decisório” (Oliveira,1991, p. 30). Para Besson e Possin (1996);

"Todas as perguntas-respostas que envolvem o objeto de análise são desmultiplicáveis. Graças à rede e ao trabalho de inquérito da memória, os ângulos de visão podem ser diversificados, decompostos infinitamente...o modelo sob medida, permitindo observar uma estratégia concorrencial, uma produção, um mercado, uma tecnologia, será produto de fatos repetitivos e quantificáveis observados pela memória". (Besson e Possin, 1996 p. 111)

A empresa atua dentro de uma indústria, e esta é uma razão suficiente para que cada uma das empresas esteja atenta ao ambiente. Para Besson e Possin (1996, p. 253), "o domínio da informação, a sua captura e difusão não se improvisam. A inteligência econômica pressupõe uma vontade, meios, utensílios, uma aprendizagem e um saber".

Para o setor em estudo, a metodologia de análise da posição da empresa, numa perspectiva preliminar, aponta para a utilização de técnicas, matrizes e modelos clássicos padronizados de análise e estratégia, mencionados no decorrer deste capítulo.

Como o objetivo do estudo é verificar a utilização de modelos de análise estratégica para orientar o processo de IC, a seguir, são descritos os modelos de análise estratégica aplicados na empresa.

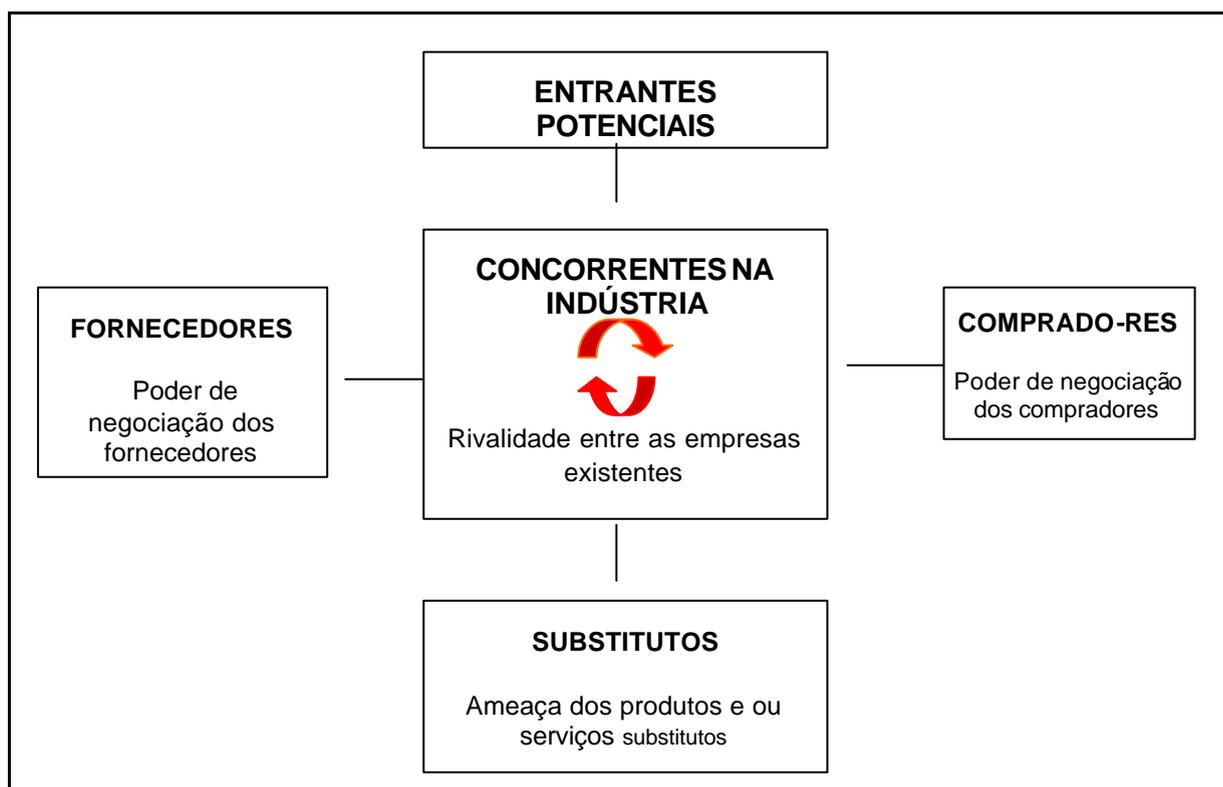
2.6.1 Modelo de Porter

A atividade de pesquisa desenvolvida por Porter (1996) enfoca o ambiente competitivo das Companhias. Duas questões básicas delinearam o seu raciocínio

com relação à estratégia competitiva de uma empresa: a atratividade de um ramo de negócios e a posição competitiva relativa de uma empresa, dentro do seu ramo de negócios.

A análise de uma indústria, segundo Porter (1986), deve ser por sua estrutura, a qual, em última instância, influencia a determinação das regras competitivas. Da mesma forma, a rentabilidade de uma indústria depende da sua estrutura a qual estabelece as regras da concorrência que, por sua vez, se relacionam com o ambiente.

Segundo Porter (1986), o grau de concorrência em uma indústria depende de cinco forças competitivas básicas, que serão apresentadas na Figura 3, a seguir.



Fonte : Porter (1986)

Figura 3 - Cinco forças competitivas que determinam a competitividade na indústria

Porter (1986) discorre que o vigor coletivo destas cinco forças competitivas determinam a habilidade de empresas em uma indústria para obter, em média, taxas de retorno superiores ao custo do investimento. Descreve também que em qualquer indústria particular, nem todas estas cinco forças terão igual importância.

A intensidade destas cinco forças sofre alteração de um ramo de atividade para outro. Assim, os melhores resultados dependem da habilidade de cada empresa em dominar e entender estas forças. Através da análise dessas forças competitivas, podem ser identificados os pontos fracos e os pontos fortes de cada empresa em relação à estrutura do ramo em que atua. A análise das forças competitivas requer um esforço de toda a organização no sentido de incorporar procedimentos para obter informações relativas à posição da empresa.

Segundo Porter (1986), é importante que a captura de informações da inteligência sobre a concorrência seja formal e envolva documentação.

A metodologia proposta por Porter (1986) apresenta 4 fases:

1. análise das necessidades;
2. coleta de informações;
3. análise e avaliação das informações
4. difusão das informações aos decisores para a ação.

Nesta pesquisa, salientam-se as ações preliminares, como a análise da posição da empresa no mercado e a necessidade de informações críticas da empresa, para guiar a coleta, o tratamento e a difusão das informações. Este modelo permite à empresa avaliar sua força em relação aos fornecedores, clientes, ameaças de produtos substitutos e, especialmente, em relação aos concorrentes e potenciais entrantes. O modelo exige uma grande quantidade de informações sobre o mercado e o ambiente de atuação da empresa. Esta exigência de informações para análise pode transformar o modelo em referencial para a implantação do processo de I.C. que se propõe a monitorar o ambiente competitivo com informações necessárias para a tomada de decisões.

Tendo por base o modelo de Porter (1986), Zacarelli (2000) propõe uma série de formulários a serem aplicados para a avaliação de um negócio em si. A proposta dos formulários é atribuir uma nota de 1 a 5, a cada elemento que está sendo avaliado. Segundo Zacarelli (2000), o uso de números sobre custos, preços, volumes e investimentos mais atrapalha do que ajuda. No seu entendimento, o uso de notas de 1 a 5 confere um grau de objetividade suficiente para se fazer a análise.

Para a presente pesquisa julgou-se adequada a metodologia proposta por Zacarelli (2000) para efetuar a complementação da análise realizada com base no modelo de Porter pela própria empresa no planejamento estratégico (vide anexo A).

2.6.2 A Matriz SWOT

O desenvolvimento de uma matriz SWOT⁷, é considerado um eficiente método para identificar as forças e fraquezas e examinar as oportunidades e ameaças que a empresa enfrenta.

Para implementar a análise SWOT, é necessário que os responsáveis pela tomada de decisões sejam estimulados a relacionar respostas a uma série de questões relativas a cada um dos elementos, objeto de análise, como as apresentadas a seguir:

- a) Forças - Pontos Fortes (Oliveira, 1991, p. 63) "é a diferenciação conseguida pela empresa que lhe proporciona uma vantagem operacional no ambiente empresarial (variável controlável)". As questões para serem avaliadas as forças empresariais podem se assim colocadas:
- Quais são nossas vantagens?
 - que fizemos bem?

⁷ "SWOT Analysis" - Strengths - Forças, Weakness - Fraquezas, Opportunities - Oportunidades, Threats - Ameaças.

b) Fraquezas - Pontos Fracos (Oliveira, 1991, p. 64) "é uma situação inadequada da empresa que lhe proporciona uma desvantagem operacional no ambiente empresarial (variável controlável)". As fraquezas podem ser avaliadas a partir das seguintes questões:

- que pode ser melhorado?
- que é mal acabado?
- que poderia ser evitado?

Tanto para os pontos fortes como para os pontos fracos, é importante olhar sob dois pontos de vista: sob o ponto de vista interno da empresa e sob o ponto de vista externo, como dos clientes, fornecedores e até mesmo competidores.

c) Oportunidades - (Oliveira, 1991, p. 64) "São forças ambientais incontroláveis pela empresa, que podem favorecer a sua ação estratégica, desde que conhecidas e aproveitadas satisfatoriamente enquanto durarem". O estímulo ao início do levantamento das oportunidades pode ser através de questões como as que seguem:

- Onde estão as chances a nossa frente?
- Quais são as tendências interessantes?
- Oportunidades úteis podem surgir de situações como:
 - Mudanças na tecnologia e nos mercados, ambos em pequena escala no exterior;
 - Mudanças na política relativa à sua área;
 - Mudança nos padrões sociais, perfil da população, estilo de vida, entre outros;
- Eventos locais

d) Ameaças (Oliveira, 1991, p. 64) "São forças ambientais incontroláveis pela empresa, que criam obstáculos à sua ação estratégica, mas

poderão ou não ser evitadas, desde que conhecidas em tempo hábil". Também na análise das ameaças, existem na bibliografia algumas questões-chave, como a seguir sugeridas:

- Que obstáculos a empresa encontra?
- que seus competidores estão fazendo?
- As especificações do seu trabalho, produtos ou serviços estão mudando?
- As mudanças de tecnologia estão ameaçando sua posição?
- A empresa apresenta problemas financeiros?

A matriz SWOT tem como principal objetivo efetuar um diagnóstico da posição da empresa. Sua aplicação requer a análise do ambiente interno e externo da empresa, envolvendo pessoas representativas de várias informações necessárias (Oliveira, 1991).

A inclusão da matriz SWOT entre as análises propostas para a realização desta pesquisa deve-se à exigência de informações e ao envolvimento de pessoas relativamente comprometidas com o processo de planejamento estratégico da empresa que está sendo implementado. Como exige informações, entende-se que poderá apontar as necessárias, que não foram encontradas ou de difícil localização, que podem fazer parte do grupo de informações a serem monitoradas com a implantação da I.C.

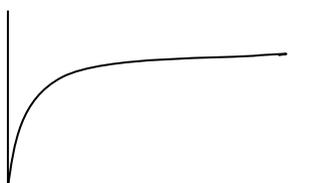
2.6.3 Matriz BCG

A matriz BCG foi desenvolvida por um grupo de consultores do Boston Consulting Group. Embora desenvolvida inicialmente para análise de produtos do mercado financeiro, também é adequada para linhas de produtos da empresa e para o desenvolvimento de um planejamento de marketing. Na prática, estas técnicas também podem ser utilizadas para a análise de negócios (Oliveira, 1988, p. 178). O avanço deste modelo está na sua forma bidimensional que permite marcar

os produtos ou serviços da empresa dentro de um portfólio, possibilitando identificar os de melhor desempenho e volume de recursos exigidos.

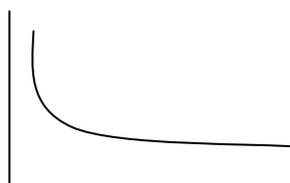
A idéia que norteia o conceito de portfólio é a identificação de um conjunto de atributos (participação de mercado, taxa de crescimento, lucratividade, volume de venda) associados a entidades (produtos, mercados) (Oliveira, 1991). O modelo tem seu fundamento nos modelos de ciclo de vida e na correlação entre penetração de mercado e lucratividade - curva de experiência. O modelo de ciclo de vida apresenta uma correlação entre volume de vendas e tempo, podendo as abcissas serem o tempo e as coordenadas, o volume de vendas. O produto passa por ciclos denominados introdução, crescimento, maturidade, declínio e abandono ou cancelamento.

O modelo da curva de experiência, atribuído ao comandante da base aérea de Wright Paterson em 1925, baseia-se na aprendizagem, que parte da premissa de que um operário, ao realizar uma tarefa em períodos sucessivos, melhora sensivelmente a sua habilidade na realização da mesma. Esta qualificação da habilidade tende a aumentar a produção por unidade de tempo e, portanto, diminuir os custos de produção.



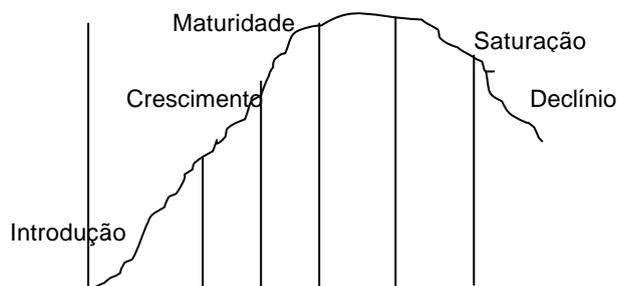
Fonte: Bethlem (1999)

Figura 4 - Curva de aprendizagem



Fonte: Bethlem (1999)

Figura 5 - Custo X aprendizagem



Fonte: Bethlem (1999)

Figura 6 - Curva do ciclo de vida

Para auxiliar o processo de análise, pode ser elaborado um quadro simples onde serão classificados todos os produtos da empresa, segundo sua fase no ciclo de vida.

Quadro 1 - Modelo para classificação dos produtos segundo sua fase no ciclo de vida

PRODUTOS E FASE DE DESENVOLVIMENTO				
Introdução	Crescimento	Maturidade	Saturação	Declínio
Produto X	Produto Y Produto Z	Produto F Produto G	Produto A	Produto J Produto H

Fonte: Adaptado de Bornholdt (1997)

Para esta pesquisa foi aplicado um modelo semelhante ao acima apresentado, anexo B, cujo resultado da aplicação encontra-se no capítulo que trata da análise.

A análise do ciclo de vida a partir da matriz BCG facilita a avaliação individual de cada produto ou linha de produtos frente à concorrência e frente aos demais produtos da empresa, o que é confirmado pela citação que segue:

"A originalidade do modelo BCG é que sua visão integrada da empresa estabelece para cada produto um papel específico e analisa esse papel frente aos Portfólios da concorrência e, a partir disso, identifica onde estão as oportunidades a aproveitar e onde estão as ameaças que serão resolvidas pela eliminação

dos produtos com pouca capacidade de competição". (Oliveira 1991, p. 260)

A vantagem de utilizar esta matriz está na consideração simultânea de duas variáveis de avaliação de desempenho: a matriz apresenta no eixo das abcissas a variável participação relativa de mercado; e no eixo das ordenadas, a variável crescimento de mercado, além de dois níveis de posição para cada variável, "alto" e "baixo". A análise para classificação exige, por sua vez, conhecimento de variáveis internas e controláveis e informações externas sobre a concorrência, que não são totalmente controláveis. A representação gráfica da matriz BCG relativa ao crescimento e participação de mercado pode ser visualizada no quadro 2.

Quadro 2 - Os quadrantes da matriz BCG

		Estrela		Criança	
		<ul style="list-style-type: none"> • Euforia • Crescimento • Consome caixa 	<ul style="list-style-type: none"> • Dúvidas • Problemas • Consome Caixa 		
Taxa de crescimento do mercado	Alta				
	Baixa	Vacas leiteiras/minas		Cães/abacaxis	
		<ul style="list-style-type: none"> • Estagnação • Sem problema • Gera Caixa 	<ul style="list-style-type: none"> • Declínio • Conflitos • Sobrevive 		
		Alto			Baixo
Participação relativa no mercado (Domínio do mercado)					

Fonte: Adaptado de Bornholdt (1997) e Oliveira (1991)

Na terminologia do BCG, os produtos localizados em cada quadrante recebem nomes fantasias para a sua fácil identificação. Seu escopo está na classificação dos produtos da empresa, segundo sua posição nas variáveis de participação de mercado e crescimento de vendas.

- Estrelas - produtos com alta participação em mercado de alto crescimento. Produtos que geram recursos e exigem altos investimentos.

- Vacas leiteiras/mina - produtos que podem ser explorados e dão caixa; possuem alta participação em mercado de baixo crescimento. O mercado encontra-se em fase de maturidade e o crescimento é vegetativo.
- Crianças-problemas - podem dar certo e virar estrelas, mas podem afundar e virar pó. Situam-se neste quadrante os produtos com baixa participação no mercado de alto crescimento. Os produtos exigem altos investimentos, e a concorrência está em melhores condições do que a empresa.
- Cães/abacaxis - Produtos com baixa participação em mercados de baixo crescimento. Estes produtos consomem normalmente mais recursos do que geram. A busca de economias de escala pode ser o indicativo para estes produtos, ou então, eliminá-los.

As decisões associadas à análise de portfólio estabelecem o propósito estratégico da realização da análise. A combinação da fase de desenvolvimento do produto com sua posição nos quadrantes da BCG exigem decisões que representam riscos. Neste momento de decisão, parece ser de significativa importância o posicionamento do negócio de forma ampla. Tavares (2000) classificou de posicionamento restrito aquele em que a empresa concentra-se em seu produto; e de amplo, o posicionamento que, após avaliação das demandas do ambiente, coloca o produto como alternativa para a satisfação das necessidades do mercado.

Uma das dificuldades das PMEs é conhecer sua participação no mercado. Para estas empresas, a matriz BCG será mais útil para uma avaliação interna, produto por produto, e para seu estágio de desenvolvimento.

Para a presente pesquisa, a matriz BCG terá sua importância para analisar os produtos da empresa, segundo o seu ciclo de vida.

Os produtos da empresa Monki apresentam uma característica que pode ser percebida no setor de alimentos em geral, ou seja, linhas de produtos que não variam muito na sua constituição, porém apresentam grande variação nos sabores e formatos. A produção da empresa está baseada em linhas de produtos como: as balas duras, as balas mastigáveis, as balas recheadas e os pirulitos. A linha de

produtos se mantêm ao longo dos anos, porém há uma grande variação nos sabores, formatos e tamanhos. Estas variações são estratégias utilizadas pelas indústrias para conquistar os consumidores.

2.6.4 O PUZZLE (quebra-cabeça)

O conceito de "PUZZLE", segundo Lesca (1992), está relacionado com as características das informações que constituem o fluxo da inteligência competitiva. Segundo autor, as informações podem ser: antecipativas, qualitativas, incertas, fragmentadas, características que a empresa pouco conhece se comparadas com as informações operacionais. O "PUZZLE" propõe, de forma criativa, dar significado a um conjunto de informações dispersas com representações que possam auxiliar o tomador de decisão.

O método "PUZZLE" propõe dispor em um plano espacial as informações consideradas chave sobre o ambiente competitivo e, em torno dessas informações, são agrupadas as que mais fortemente se relacionam.

Argumentando sobre o método, Lesca (1996) defende:

"Tem-se de fato peças em desordem e precisa-se fazer uma ou várias representações significativas para o executivo ou responsável pela empresa e para os tomadores de decisões". "Nosso objetivo é trocar o texto pela imagem (confiando que um pequeno esboço é melhor que um longo diálogo). A repartição espacial faz aparecer ou emergir reagrupamentos de informações: uma informação está próxima de certas informações e afastada espacialmente de outras".⁸

Através do levantamento de informações curtas e conhecidas sobre o ambiente concorrencial, será possível montar o PUZZLE (quebra-cabeça) que direciona as possíveis ações a serem implementadas.

⁸ LESCA, apud LESCA, Humberto; FREITAS, Henrique e CUNHA, Jr. Marcus (1996).

Para levantamento das informações, propõe-se o modelo desenvolvido pelo professor Lesca (1992), adaptado para as condições da empresa, a partir das observações realizadas. O modelo propõe um tabuleiro onde se colocam à esquerda os indivíduos (atores) e no cabeçalho os assuntos (temas) de discussão, para identificar os níveis de conhecimento ou preocupação dos atores em relação ao tema e definir a necessidade de estabelecer o que chamam de captor, conforme pode ser visto no modelo abaixo.

Quadro 3 - Modelo para levantamento de informações sobre variáveis

		TEMAS			
		T1	T2	T3	T4
ATORES	A1				
	A2				
	A3				
	A4				
	A5				

Fonte: Lesca (1992)⁹

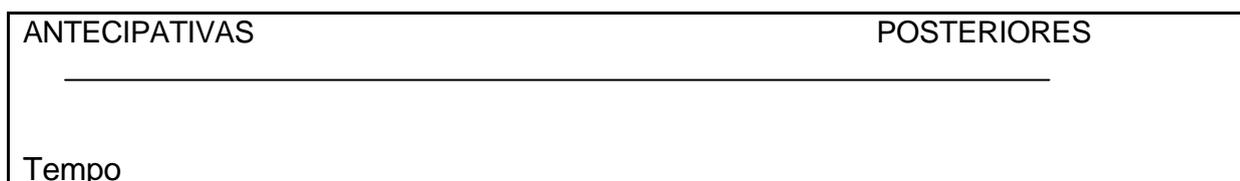
A partir do levantamento feito com o uso do modelo proposto, será possível identificar informações que representam, segundo Lesca (1992), peças em desordem que precisam ser trabalhadas com representações que venham a ser representativas para o executivo. Após o levantamento de informações, efetua-se a ligação com sinais que vinculem as informações. Os autores sugerem 5 tipos de vínculos: vínculos de confirmação, de contradição, de causa e efeito, de analogia e de proximidade. A metodologia "PUZZLE", segundo os autores, já foi utilizada por muitas empresas francesas, algumas pequenas, com menos de 20 funcionários.

⁹ LESCA, apud LESCA, Humberto; FREITAS, Henrique e CUNHA, Jr. Marcus (1996).

A observação realizada durante o período permite complementar o processo com informações obtidas nas discussões, que não foram incluídas nos temas básicos propostos nos demais modelos, mas que podem ser necessárias para a I.C.

O processo de aplicação do método PUZZLE pode ser resumido nos seguintes passos.

- Síntese em um conjunto de informações curtas;
- Organização das informações numa matriz de fluxo lógico conforme segue:



Fonte: Baseado em Lesca (1992)

Figura 7 - Fluxo lógico de informações

- Estabelecer as ligações entre as informações constantes da matriz;
- Análise.

Incluído na pesquisa, o método "PUZZLE" tem como função auxiliar a identificação e qualificação das informações críticas externas utilizadas e necessárias para o desenvolvimento do planejamento estratégico, além de apresentar o método para avaliação de sua aplicabilidade no processo preliminar da I.C.

Para esta pesquisa, foi desenvolvido um modelo com base na proposta de Lesca (1992)¹⁰ e aplicado sob a forma de Brainstorming.

¹⁰ LESCA, (1992) apud LESCA, Humberto; FREITAS, Henrique e CUNHA, Jr. Marcus (1996).

2.6.5 Resumo dos propósitos principais dos modelos e variáveis abrangidas

Cada modelo de análise apresenta características próprias que determinam a sua melhor aplicação. O quadro a seguir apresenta, de forma resumida, as dimensões e principais variáveis dos modelos, as quais foram observadas na presente pesquisa.

Quadro 4 - Modelos de análise, dimensões e variáveis

Matriz/modelo	Dimensões	Principais variáveis
PORTER	Forças que regem a concorrência no setor	Novos entrantes; poder dos fornecedores; poder dos clientes e produtos substitutos.
SWOT	Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças	Variáveis internas controláveis, relativas aos produtos; tecnologia, suprimentos; resultados e controles; comercialização; sistemas de informações; recursos financeiros e humanos; parque industrial. Variáveis externas não controláveis relativas ao mercado; evolução tecnológica, aspectos políticos; aspectos culturais; concorrentes; órgãos governamentais.
BCG	Análise de portfólio	Ciclo de vida dos produtos; estágio de desenvolvimento; força de inovação em produtos.
PUZZLE	Análise ambiental, escuta estratégica	Indefinidas; dependem da capacidade da empresa em capturá-las e analisá-las.

Fonte: Elaborado pelo autor

Os modelos, acima apresentados, foram utilizados para compreender o posicionamento da empresa no seu ambiente concorrencial.

3 METODOLOGIA

A pesquisa realizada é do tipo exploratório, que usou o método de observação-participante para a coleta de dados e de informações sobre a realidade. Procura compreender um fenômeno ou uma situação, numa perspectiva em que há pouca formalização, ou seja, raros são os trabalhos em que se procura verificar a aplicabilidade de modelos e métodos da análise estratégica como ferramentas preliminares de I.C, em pequenas e médias empresas. Trata-se de um estudo de uma empresa específica, o que também caracteriza a pesquisa como um estudo de caso.

O método empregado na pesquisa é do tipo observador-participante. Neste caso, a participação do pesquisador aconteceu junto ao grupo de pessoas responsáveis pela condução do processo de implantação da ISO 9001, planejamento estratégico e controle de desempenho interno, da empresa pesquisada.

Desde o início foi colocado ao grupo que participa das reuniões de avaliação de desempenho da empresa, também chamado de grupo diretivo no decorrer desta pesquisa, que o objetivo da participação era para pesquisa. Ao longo do período de observação, houve uma integração e participação natural das pessoas envolvidas no processo, o que facilitou as observações e a coleta de dados. Como o pesquisador não faz parte do quadro de funcionários da empresa, a observação ocorreu de forma artificial (Lakatos, 1990), forma em que o pesquisador integra-se ao grupo com o objetivo de obter informações.

Grande parte das observações foram realizadas no ambiente real da empresa. As anotações escritas referentes à coleta de informações foram realizadas pelo pesquisador de forma individual, no momento de sua ocorrência, com ênfase à anotação de informações e ocorrências para posterior organização e interpretação. Além da participação já comentada, foram disponibilizados para a pesquisa os relatórios referentes ao planejamento estratégico, as anotações das convenções realizadas com os vendedores e as informações sobre as avaliações para a obtenção da ISO 9001, que também servem de base para a obtenção dos prêmios do Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade (PGQP).

Parte da metodologia proposta pelo autor para o direcionamento do processo de I.C., a aplicação dos modelos de análise de Porter(1986) e SWOT, já haviam sido realizadas de forma independente pela empresa, por ocasião da elaboração do planejamento estratégico. Dos resultados da análise SWOT, constantes no relatório do planejamento estratégico, foram retiradas informações relevantes, pertinentes ao tema da I.C.. Todas essas informações, estrategicamente valiosas, foram colocadas à disposição do pesquisador.

Ao modelo de Porter (1986), foram adicionados, para esta pesquisa, elementos não considerados na análise inicial, realizada por ocasião do planejamento estratégico.

Já a matriz BCG, analisando o ciclo de vida dos produtos, e a técnica do Brainstorming, para montagem do Puzzle, foram aplicadas especialmente para a pesquisa sob a coordenação do pesquisador, após o conhecimento das informações levantadas pelas análises anteriores. Os quadros e modelos utilizados para orientar o levantamento das informações complementares para o Modelo de Porter (1996) e para as demais análises encontram-se nos anexos deste documento.

A pesquisa desenvolveu-se em cinco etapas. Para cada uma delas, foram previstas atividades, objetivos, recursos e procedimentos. Neste capítulo, estão descritas as etapas previstas na pesquisa e, no capítulo seguinte, serão apresentados os resultados da pesquisa.

a) Primeira etapa: Levantamento da metodologia de análise e contato com o setor e segmento industrial.

Na primeira etapa, foi efetuado um levantamento na literatura, de modelos e métodos de análise estratégica e competitiva que serviram de base para o desenvolvimento das ações preliminares ao processo de I.C. Nesta etapa, foram identificados diversos elementos do meio ambiente que devem ser considerados para a análise competitiva, a partir do que pode ser chamado de um exercício inicial de monitoramento do setor escolhido.

As fontes utilizadas foram publicações do setor alimentício, para o conhecimento dos elementos que compõem o ambiente externo, além da participação do pesquisador em reuniões internas da empresa selecionada, para conhecer o seu funcionamento e, seu relacionamento com o mercado, a fim de identificar as forças restritivas ou impulsionadoras da atuação da empresa.

Entre os modelos considerados adequados para a análise da empresa, foram selecionados os modelos de análise estratégica, mencionados no capítulo 3, que, resumidamente, são apresentados a seguir:

- Modelo de Porter: que analisa as cinco forças competitivas: a ameaça da entrada de novos concorrentes; a ameaça dos produtos substitutos; o poder de negociação dos compradores ou clientes; o poder de negociação dos fornecedores e a rivalidade entre os concorrentes existentes.
- A Matriz SWOT, (Kahaner, 1996): que analisa os fatores internos e externos, ameaças e oportunidades, pontos fortes e pontos fracos da empresa.
- A Matriz BCG: que identifica e classifica os produtos da empresa. Nesta pesquisa, esta matriz foi utilizada para a avaliação do ciclo de vida dos produtos.
- método “PUZZLE”, Lesca, (1992): utilizado para representar relações de interdependência entre informações do ambiente competitivo. Para

alimentar o "PUZZLE", nesta pesquisa, foram utilizadas informações de fontes primárias e secundárias. As informações primárias têm como fonte principal, os relatórios internos da empresa e o "*Brainstorming*", coordenado pelo pesquisador, com a participação do grupo diretivo da empresa. As informações secundárias foram coletadas em jornais, revistas, publicações das entidades de classe e outros documentos publicados, relacionados à área de atuação da empresa.

O quadro seguinte apresenta, de forma resumida, os procedimentos realizados nesta primeira etapa.

Quadro 5 - Quadro resumo da primeira etapa da pesquisa

1ª ETAPA : Levantamento da metodologia de análise e contato com o setor e segmento industrial			
ATIVIDADES	OBJETIVOS	PROCEDIMENTOS	RECURSOS
Levantamento de modelos de análise e contato com o Segmento.	Embasamento teórico, seleção dos modelos de análise e métodos para levantamento de informações do segmento.	Pesquisa bibliográfica, participação em reuniões na empresa, identificação e leitura das publicações sobre o segmento. Pesquisa na Internet para identificar as principais publicações e empresas do segmento.	- dados bibliográficos - publicações do setor - brainstorming - visitas à empresa

Fonte: Elaborado pelo autor

b) Segunda etapa: Conhecimento da empresa

Esta análise efetuou um levantamento da situação interna da empresa, relacionado à gestão da informação sobre o ambiente concorrencial, através de procedimentos qualitativos.

O objetivo principal é identificar as variáveis indicadas para monitoramento, tendo como ponto de partida aquelas que influenciam mais decisivamente nos indicadores internos utilizados pela empresa na sua avaliação de desempenho.

A metodologia para obtenção das informações combinou os métodos utilizados nas pesquisas qualitativas, como entrevistas não estruturadas, em que

foram buscadas informações complementares junto aos componentes do grupo diretivo, após as reuniões mensais assistidas pelo pesquisador. Mereceu especial atenção, nesta fase, a participação do pesquisador nas reuniões, conversas com os diversos funcionários encarregados por áreas administrativas e leitura de materiais elaborados durante a implantação do programa de qualidade que culminou com a conquista da ISO 9001, bem como os relatórios do planejamento estratégico do ano 2000 e 2001.

A participação em reuniões ocorreu desde a definição da empresa-alvo da pesquisa, no início do ano 2000. A partir de então, a empresa passou a comunicar ao pesquisador as datas das reuniões de planejamento estratégico, da implantação da ISO 9001 e do programa gaúcho de qualidade, reuniões a que o pesquisador continuará assistindo até a data da conclusão definitiva da pesquisa.

Portanto, nesta fase, consolida-se a observação e participação do pesquisador no contexto a ser pesquisado.

Conforme Smith (1996), a observação participante pode ser realizada de várias formas. Neste caso, foi utilizada na forma de "pesquisa como papel explícito" segundo Roy, (1970)¹¹, que assim a define:

"O participante como observador não só não faz segredo da sua investigação, como também deixa claro que a pesquisa é seu maior interesse. Ele está lá para observar. O observador participante não está preso; ele é livre para ir onde o chamam os interesses da pesquisa".

O resumo dos procedimentos realizados nesta etapa encontra-se no quadro a seguir:

¹¹ Roy, apud Smith, 1999.

Quadro 6 - Quadro resumo da segunda etapa da pesquisa

2ª ETAPA : Conhecimento da empresa			
ATIVIDADES	OBJETIVOS	PROCEDIMENTOS	RECURSOS
Observação em reuniões; conversas e entrevistas com funcionários e direção da empresa.	Conhecimento da empresa especialmente com relação ao monitoramento do seu ambiente concorrencial, e as variáveis que a empresa necessita controlar.	Observação em reuniões, explicação clara aos funcionários envolvidos sobre qual o papel e objetivos da pesquisa e do pesquisador. Recolhimento e estudo de todos os relatórios e atas das reuniões realizadas na empresa, relacionadas ao planejamento estratégico, qualificação ao Programa Gaúcho de Qualidade e implantação da ISO 9000.	Gravação de reuniões, anotações por ocasião das visitas, entrevistas não estruturadas, leitura e transcrição das atas das reuniões e relatórios dos seminários realizados com representantes.

Fonte: Elaborado pelo autor

c) Terceira etapa: Conhecimento do ambiente concorrencial

Nesta etapa, o ambiente competitivo específico da empresa pesquisada começa a ser definido. Com base nas informações obtidas nas reuniões da empresa e no acompanhamento das publicações relativas ao setor, os principais elementos presentes no mercado de atuação da empresa começaram a ser conhecidos.

As discussões internas realizadas durante a elaboração do planejamento estratégico começam a criar a necessidade de informações sobre o ambiente concorrencial, para entender seu relacionamento e influência sobre os indicadores internos. Nem todos os indicadores internos selecionados pela empresa para serem controlados possuem relação com o ambiente externo, mas uma grande parte deles está fortemente relacionada com o ambiente externo. Entre os indicadores que merecem atenção especial da empresa pesquisada estão: crescimento das vendas, atuação da concorrência, preços, relacionamento com clientes e fornecedores, investimentos em imobilizado, tecnologia e desenvolvimento de novos produtos, merecem atenção por estarem incluídos na relação de itens controlados e discutidos nas reuniões de avaliação mensal.

Esta etapa pode facilitar a identificação dos principais concorrentes que atuam com os mesmos produtos, com produtos similares e os futuros concorrentes com produtos iguais ou similares, devido as atividades previstas na etapa que faz

uma interação dos dados internos disponíveis e seu relacionamento com os dados externos, do mercado e da concorrência, obtidos através de buscas previstas nos procedimentos desta etapa.

Conhecer concorrentes é um fator determinante para o sucesso de uma atividade. Sun Tzu, no século VI a. C, já comentava que, se conhecemos o inimigo e a nós mesmos, não precisamos temer o resultado de uma centena de batalhas.

Nesta etapa de busca de conhecimento do ambiente concorrencial, as fontes secundárias de informações assumem papel importante para a obtenção de dados relativos ao ambiente concorrencial. Uma das principais fontes de informações concorrenciais está nas publicações feitas pelos órgãos representativos do setor.

A terceira etapa resume-se no quadro a seguir:

Quadro 7 - Quadro resumo da terceira etapa da pesquisa

3ª ETAPA : Conhecimento do ambiente concorrencial.			
ATIVIDADES	OBJETIVOS	PROCEDIMENTOS	RECURSOS
Estudo das dimensões previstas nos modelos clássicos de análise estratégica.	Identificar, de acordo com as dimensões, dados e informações relevantes para o monitoramento da empresa que atua no setor de <i>Candies</i> .	Identificação do estágio atual dos setor, com utilização das fontes disponíveis de informações, tendo como orientação as recomendações bibliográficas sobre o planejamento estratégico e a Inteligência competitiva.	- entrevistas; - documentos da empresa; - publicações; - Internet; - jornais; - revistas e anuários do setor; - registros do Ministério da Saúde.

Fonte: Elaborado pelo autor

d) Quarta etapa: Aplicação dos modelos de análise e coleta de informações

Trata-se de uma das fases mais importantes da pesquisa, porque sua execução tem a função de aplicar modelos de análise para levantar informações a serem utilizadas no processo de I.C. para pequenas e médias empresas.

O porte da empresa, os recursos disponíveis e o setor de atividade são fatores que influenciam na seleção dos modelos mais adequados para verificar sua posição concorrencial. Os modelos clássicos ou já consagrados são completos e envolvem um ambiente mais amplo. Normalmente, são utilizados para análise de grandes corporações, com uma realidade diferente. As pequenas e médias empresas possuem um ambiente concorrencial específico, cujas forças locais merecem uma atenção maior, pela sua influência direta mais efetiva do que as forças do mercado global. A análise, com base na realidade da empresa escolhida, pretende selecionar as variáveis do ambiente concorrencial presentes com maior intensidade; avaliar as informações que a empresa dispõe para a tomada de decisões, bem como as fontes que poderão ser exploradas para a obtenção das informações.

Após a identificação das variáveis que fizeram parte da busca, alguns modelos podem ser criados pela I.C. para concretização de sua missão. Mesmo não sendo intenção da pesquisa efetuar a captura de informações para a empresa, com o objetivo de desenvolver o acompanhamento do próprio processo de I.C., um quadro de atividades, metas, procedimentos e recursos, que pode ser utilizado no processo de levantamento de informações sobre variáveis, está sendo apresentado no quadro 8.

Quadro 8 - Modelo para levantamento de informações sobre variáveis

Variável	Responsável	Metas	Procedimentos	Recursos/fontes
Força da concorrência	Setor Financeiro e comercial	Identificar e conhecer os concorrentes e a participação no mercado	Coletar, armazenar e distribuir internamente informações coletadas nas publicações, jornais, revistas, anúncios, anuários estatísticos do setor.	Notícias, Internet, relatórios do setor de exportações, Cacex, anúncios da concorrência, balanços e relatórios publicados.
Diversificação	Setor de desenvolvimento de produtos e comercial	Identificar produtos similares, que poderiam utilizar as competências acumuladas.	Identificar produtos oferecidos em feiras locais, regionais e internacionais. Consultar fornecedores, clientes distribuidores consumidores.	Visitas a feiras; pesquisa na internet; consulta a registros de marcas e patentes, pesquisa de mercado, novos materiais e insumos.
Variável "x"	Setor x	Meta x	Procedimento x	Recursos x
Variável "n"	Setor n	Meta n	Procedimento n	Recursos n

FONTE: Proposta desenvolvida pelo autor

O resumo das atividades propostas nesta etapa, que têm como objetivo principal a aplicação da metodologia de análise estratégica como ferramenta para a implementação do processo de I.C., pode ser visto no quadro 9.

Quadro 9 - Quadro resumo da quarta etapa da pesquisa

4ª ETAPA : Aplicação dos modelos de análise e coleta de informações			
ATIVIDADES	OBJETIVOS	PROCEDIMENTOS	RECURSOS
Estruturação e aplicação dos modelos, matrizes e técnicas propostas e selecionadas.	Aplicação prática dos modelos selecionados e construção de novos modelos de levantamento de informações.	Interação completa com a empresa e seu ambiente competitivo, contatando as pessoas responsáveis por setores chave na área administrativa, produção e vendas.	Entrevistas, participação em reuniões, atas das reuniões realizadas durante os últimos anos, anotações de reuniões internas, aplicação dos modelos de análise individual e seletivamente para os membros que participam nas reuniões de planejamento da empresa, nos diversos setores. <i>Aplicação dos anexos A, B, C, e D.</i>

FONTE: Proposta desenvolvida pelo autor

e) Quinta etapa : Validação interna dos procedimentos metodológicos

A quinta etapa compreende a fase de apresentação da metodologia desenvolvida para a orientação do processo de I.C.; apresentação das informações sobre variáveis do ambiente concorrencial, capturadas ao longo da pesquisa; apresentação das informações consideradas relevantes para o processo de I.C., identificadas como necessárias a partir das observações realizadas.

A quinta etapa da pesquisa tem suas atividades, objetivos, procedimentos e recursos apresentados de forma resumida no quadro a seguir:

Quadro 10 - Quadro resumo da quinta etapa da pesquisa

5ª ETAPA : Validação interna dos procedimentos metodológicos			
ATIVIDADES	OBJETIVOS	PROCEDIMENTOS	RECURSOS
Validação dos modelos e apresentação dos resultados práticos do processo desenvolvido para a implementação da IC	Consolidar uma metodologia para a análise do setor levando em conta as particularidades e realidades da empresa no seu ambiente competitivo.	Análise dos resultados obtidos e validação do método para a tomada de decisões e da importância da implantação da IC na empresa. Apresentação do modelo desenvolvido para a empresa que serviu de base para o estudo.	Apresentação dos modelos e dos resultados parciais para a empresa que serviu de base. Apresentação de um quadro resumo para levantamento das opiniões sobre o processo desenvolvido. <u>Reaplicação do anexo D.</u>

FONTE: Proposta desenvolvida pelo autor

Na parte seguinte, serão analisados os resultados obtidos em cada uma das etapas da pesquisa e a contribuição de cada etapa para a metodologia proposta para o processo de I.C..

4 APLICAÇÃO DOS MÉTODOS E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo, serão apresentados os procedimentos e os resultados obtidos, a partir da aplicação de cada uma das etapas previstas na metodologia.

O desenvolvimento da pesquisa exigiu completa interação com a empresa, uma constante pesquisa bibliográfica para fazer as associações necessárias ao entendimento teórico das propostas de modelos aplicados em cada fase do processo. As mudanças ocorridas na empresa em função da implantação do planejamento estratégico foram positivas para a realização da pesquisa. Os responsáveis por setores estavam procurando informações e, principalmente, tratando de visualizar cenários futuros para a empresa, a partir dos indicadores que estavam sob sua responsabilidade. Os modelos e métodos propostos pelo pesquisador auxiliaram a identificação de novas propostas e a complementação das metodologias já utilizadas pela empresa pesquisada.

4.1 Primeira etapa: Contato com o setor e seleção dos modelos de análise

4.1.1 Contato com o setor

A busca de informações gerais sobre o setor a ser monitorado visando ao processo de inteligência auxilia na identificação dos principais elementos presentes

no ambiente competitivo e também das principais variáveis a serem monitoradas. Requer estratégia muito semelhante aos procedimentos recomendados pela I.C. que permitem identificar os inter-relacionamentos do setor industrial, com os negócios existentes.

O primeiro passo é planejar, elaborando um roteiro que possa ordenar as atividades necessárias para o conhecimento inicial sobre o setor. Segundo Bethlem (1997, p. 107), entre as atividades necessárias para o processo de planejamento estão "a análise cuidadosa dos recursos existentes e disponíveis e o estabelecimento de método e programa de levantamento de informações".

O conhecimento inicial sobre o setor, com o objetivo de orientar o processo de I.C. a ser implementado posteriormente, pode ser obtido através de duas categorias de informações, identificadas por Kahaner (1996) como "primárias" e "secundárias".

Como fontes de informações primárias e secundárias, destacam-se:

Primárias: "relatórios anuais, documentos governamentais, falas, entrevistas ao vivo em rádio e TV, relatórios financeiros das cias e observações pessoais". Secundárias: "Jornais, livros, revistas, programas gravados de radio e TV e relatórios de analistas". (Kahaner, 1996, p. 55)

Para o caso específico do setor da *candies*, foco desta pesquisa, as informações foram obtidas através da utilização das duas categorias de fontes. A principal fonte de informações sobre o setor de *candies* no Brasil é o 1º e 2º Anuário Brasileiro do Setor de Chocolates, *Candies* e Biscoitos(1999/2000).

Paralelamente, foram buscadas informações na Internet, solicitadas informações diretamente à Associação Brasileira da Indústria de Chocolate, Cacau, Balas e Derivados (Abicab), acompanhamento de artigos e reportagens apresentados em jornais e revistas, notícias sobre a empresa a qual, no processo, foi considerada como *best-in-case*.

Informações específicas sobre a empresa, relacionadas ao número de funcionários, produção, sistema de distribuição, vendas, exportações, principais

clientes, fornecedores e outras, em nível operacional, foram obtidas de fontes primárias, através da participação nas reuniões internas realizadas na empresa para avaliação do desempenho; leitura de atas de reuniões; propostas e anotações das convenções realizadas com vendedores e representantes; relatório do planejamento estratégico e através de informações obtidas em conversas com os responsáveis pela tomada de decisão.

As informações colhidas nesta etapa foram sendo anotadas, à medida que se tomava conhecimento delas, sem a utilização de um instrumento específico. A sua obtenção teve como objetivo identificar fontes de informações, bem como servir de base para a estruturação dos instrumentos de coleta e análise que irão compor a metodologia preliminar da implantação da I.C., objetivo do trabalho. Nesta fase, o que se apresenta são informações de domínio público e da empresa, resultantes de consulta às principais publicações existentes sobre o setor, além do acompanhamento das publicações e notícias acessíveis sobre a concorrência no último ano. Os dados obtidos auxiliaram na identificação das informações necessárias para a construção dos instrumentos elaborados para a complementação das análises cujos modelos se encontram nos anexos.

A elaboração do planejamento estratégico induz ao monitoramento do ambiente concorrencial. Balestrin (1998) identificou nas empresas do setor metal mecânico de Caxias do Sul - RS uma forte relação entre o desenvolvimento do planejamento estratégico e o monitoramento do ambiente concorrencial.

Na empresa observada, o primeiro planejamento estratégico foi elaborado no período 1999/2000 e o segundo, em 2000/2001. O primeiro teve seu foco na obtenção do certificado ISO 9001 e definiu as principais metas para uma série de indicadores internos a serem monitorados no ano de 2000. O certificado foi obtido em fevereiro de 2001. O segundo tem seu foco na fixação de metas de desempenho, com base nas informações do setor. Segundo declarações colhidas durante as reuniões, as metas foram elaboradas a partir dos seguintes elementos: com base na análise feita do passado; na análise da média do setor, "Benchmark", da principal concorrência local; de fontes como jornais e revistas nacionais; da publicidade de empresas do setor; e, até mesmo, a partir de contatos diretos com as próprias concorrentes.

Os elementos de comparação e projeção utilizados pela empresa na formulação de suas metas para o planejamento estratégico não utilizaram instrumentos que proporcionassem uma análise mais eficiente das informações, porém foi possível perceber uma certa preocupação com as informações do ambiente.

Para a pesquisa, as informações obtidas das fontes externas possibilitaram uma visão geral sobre as principais variáveis presentes no ambiente concorrencial. Dados sobre o desempenho geral do setor como: o volume de produção dos principais fabricantes; número de empregados; volume de exportações e principais países importadores; lançamentos de produtos nos últimos anos; principais canais de distribuição; feiras que focam o segmento; indicadores de crescimento de vendas de alguns concorrentes; resultado econômico financeiro de concorrentes que publicam seus balanços; volume de produção e consumo per capita, entre outras, foram algumas informações obtidas de fontes externas.

A utilização da bibliografia nesta fase representou o necessário instrumento de apoio. Para Gil (1988), há a necessidade de se consultar material adequado para a definição do sistema conceitual da pesquisa e para sua fundamentação teórica, assim como identificar o estágio em que se encontram os conhecimentos acerca do tema a ser investigado.

O acesso aos dados bibliográficos e aos exemplos de aplicação dos modelos clássicos facilitaram o entendimento do processo de identificação de uma série de elementos e variáveis comuns às diversas atividades que necessitam de monitoramento. Para McGee e Prusak (1994, p. 116) "as pessoas não sabem o que não sabem (...) quando, entrevistando administradores para determinar suas verdadeiras necessidades de informação, o entrevistador se vê frente a um silêncio ou um olhar perdido". Assim, a utilização de modelos clássicos de análise poderá auxiliar o entendimento das variáveis presentes no ambiente competitivo, quando isto não estiver tão claro para os envolvidos.

4.2 Segunda etapa: conhecimento da empresa

O conhecimento da empresa já começou a ser trabalhado a partir do acompanhamento das reuniões internas, com o objetivo de capturar informações que pudessem identificar as forças ambientais que influenciam o dia-a-dia da direção e colaboradores da empresa, a partir dos questionamentos e discussões desenvolvidas pelos participantes.

O aproveitamento das reuniões internas para a investigação proposta proporcionou ao pesquisador o contato com o grupo responsável pela tomada de decisões, sem a necessidade de reuni-los especialmente para a coleta de informações para a pesquisa, fator que normalmente é dificultado pela mobilidade que os cargos exigem.

Esta forma de contato com a empresa, apesar de necessária, torna-se pouco produtiva em muitos momentos quando os assuntos das reuniões não são direcionados para a área de interesse da pesquisa. Porém, facilitam contatos nos intervalos os quais podem ser utilizados para o levantamento de elementos e informações essenciais sobre variáveis a serem monitoradas sobre os competidores no ambiente específico da empresa.

Sammon (1994, p. 110), referindo-se aos "elementos essenciais de informação" comenta que a "inclinação de coletar tudo sobre o competidor precisa ser resistida. A focalização é requerida tanto para controlar a coleta de informações como para utilizar os recursos de inteligência".

As reuniões de avaliação de desempenho e controle do planejamento estratégico da empresa possibilitaram conhecer os indicadores estabelecidos no planejamento estratégico (ver quadro 11) e a forma de controle aplicado para estes indicadores. Foram fatores importantes para a pesquisa, uma vez que serviram para o levantamento de focos de informações necessárias à avaliação do desempenho, bem como de fatores externos que mais se relacionam ou podem afetar o desempenho.

Uma orientação da administração aos integrantes do corpo diretivo tem sido a utilização do *benchmarking*, para efetuar comparações do desempenho da empresa com o desempenho do setor, sob os mais diversos aspectos. Para Kahaner (1996, p.145), "a inteligência competitiva é um elemento crucial em quase todas as fases do *benchmarking*".

A observação permitiu identificar dificuldades encontradas pelos integrantes, para obter as informações sobre indicadores relativos à sua área de atuação, que pudessem servir de parâmetro para comparações. Grande parte do tempo utilizado para as reuniões é gasto na apresentação do desempenho dos setores e para as discussões inerentes às causas, conseqüências e ações, para melhorar os indicadores apresentados.

Durante essas discussões, podem ser detectadas deficiências do sistema de informações sobre o ambiente competitivo. Uma série de suposições são feitas sem o devido embasamento, em elementos concretos, ou em informações que podem ser coletadas metodologicamente.

A empresa observada conta com uma estrutura administrativa familiar, sendo que atuam os sócios da empresa e colaboradores responsáveis por decisões nas áreas administrativa, produção e distribuição. Para a gestão da qualidade, junta-se a este grupo um número representativo de colaboradores que passam a desempenhar o papel de multiplicadores das ações propostas na área da qualidade.

As dificuldades apontadas pelas pessoas responsáveis pela comparação do desempenho da empresa em relação à concorrência pode ser percebida em alguns depoimentos colhidos durante as reuniões: "*a gente não sabe onde buscar as informações*"; "*procurei índices nas revistas e jornais e não encontrei nada*"; "*liguei para a concorrente x, e esta alegou não controlar tal indicador*"; "*fiz contato com a concorrente y, esta não se interessou em trocar informações*". Ainda numa fase inicial de implantação do planejamento estratégico e de controles voltados para a obtenção das certificações da ISO 9001, a empresa parece estar pouco estruturada para a observação do ambiente concorrencial, função específica da inteligência competitiva. O envolvimento horizontal e vertical, indispensável para as ações necessárias para a certificação da ISO 9001 já criou caminhos de comunicação

interna, importantes para o processo de disseminação da informação. Neste sentido, Sammon, ao comentar sobre o processo diz:

"O processo de definição das necessidades da inteligência, coletar dados e disseminar informações, cria e ativa múltiplos canais de comunicação lateralmente entre funções e horizontalmente entre os níveis operacionais". (Sammon, 1994, p. 17)

A empresa observada começou a fazer planejamento estratégico no ano de 2000. Para aperfeiçoar o conhecimento sobre a empresa, nesta fase da pesquisa, além da observação de reuniões, continuou-se a leitura de todos os materiais escritos disponíveis internamente, como atas de reuniões e anotações, especialmente as que se relacionam com o planejamento estratégico realizado para o ano de 2000 e suas avaliações, bem como, o planejamento estratégico atual, que aponta os rumos da empresa até 2005.

Sammon (1994) cita que a inteligência competitiva é um suporte essencial para a administração estratégica. Destaca a contribuição da inteligência competitiva no desenvolvimento e avaliação de estratégias, seleção e implementação de estratégias, reconhecimento e implementação de ajustes de curso, bem como, para nutrir e encorajar a cultura organizacional.

O conhecimento da empresa, objetivo principal desta fase da pesquisa, possibilitou identificar alguns passos propostos pela bibliografia referente à inteligência competitiva, que deverão constar no desenvolvimento do modelo. Para a execução dos propósitos recomendados nas discussões do planejamento estratégico e avaliação de desempenho diante dos concorrentes, a aplicação dos processos da inteligência competitiva tornam-se vitais. Apesar de perceber a importância e a constante necessidade de informações sobre o ambiente competitivo, a empresa não possui uma equipe encarregada de juntá-las, a não ser, de forma aleatória, dispersa e isolada. Para Fuld, (1993, p. 18) "o monitoramento da concorrência deve ser um esforço corporativo e não meramente individual". Esta recomendação pode ser complementada com outra do mesmo autor " logo após começar a coletar informações sobre a concorrência, você deve começar a organizá-las". A estruturação de uma equipe e definição de competências relativas ao

monitoramento é recomendada por Fuld (1993). Além da coleta e organização proposta pela maioria dos autores, Besson e Possin (1996) descrevem a memória como instrumento da inteligência econômica que "é a capacidade de estabelecer inteligências entre as informações dispersas".

A contribuição desta etapa para a pesquisa está na percepção do ambiente interno da organização. O compartilhamento das dificuldades enfrentadas pelos diversos atores na definição das metas para o planejamento estratégico, implementação das ações e controle de execução possibilitaram identificar pontos fracos que deverão ser contemplados no processo de análise a ser proposto, a partir dos modelos e matrizes da análise estratégica.

Tendo como base os elementos coletados em reuniões, os elementos colhidos através da leitura dos materiais elaborados para o planejamento estratégico e das atas das reuniões realizadas na empresa para avaliação do desempenho e também para a implantação do programa de qualidade e ISO 9001, foi possível identificar indicadores e variáveis com as quais a empresa se preocupa e, de certa forma, procura monitorar. O quadro apresentado a seguir resume as variáveis controladas, a partir da observação de apresentações nas reuniões de avaliação.

Quadro 11 - Variáveis e indicadores controlados pelos departamentos

Variáveis e indicadores por departamento da empresa					
Vendas e mercado	Recursos humanos	Financeiro	Produção e desenvolvimento	Suprimentos	Administração
- Crescimento das vendas do setor;	- Política de contratação;	- Lucro líquido dos principais concorrentes;	- Qualidade;	- Novos fornecedores;	- Sistemas de controle;
- Crescimento das vendas do principal concorrente;	- Investimentos, cursos ;	- Índice de inadimplência geral e do setor;	- Utilização da capacidade;	- Materiais substitutos;	- Imagem da empresa;
- Exportações do setor;	- Remuneração média do setor e do principal concorrente;	- Prazo médio de recebimento do setor;	- Linha de produtos;	- Política de estoques;	- Investimentos.
- Exportações dos principais concorrentes;	- Índices de absenteísmo; produção por funcionário;	- Prazo médio de pagamento a fornecedores do setor;	- Lançamentos;	- Tendências e influências climáticas, matérias-primas de origem vegetal;	
- Canais de distribuição e depósitos;	- Valor agregado por empregado;	- Índices de liquidez do setor;	- Tecnologia;	- Exportações;	
- Novos concorrentes;	- Número de empregos na produção X setores de apoio;	- Custo financeiro médio do setor;		- Política cambial;	
- Política cambial;					

Fonte : Elaborado pelo autor

4.3 Terceira etapa: conhecimento do ambiente concorrencial

O ambiente concorrencial do setor de *candies* apresenta características semelhantes às que se apresentam para as demais empresas do setor alimentício, com um número considerável de indústrias, pressão de empresas estrangeiras, disputa por pontos de vendas, entre outros, que serão apresentados nas análises realizadas neste capítulo. Nas discussões realizadas com os integrantes da empresa durante a fase de realização do planejamento estratégico, foram identificados grupos de empresas que atuam no setor em dimensões semelhantes. Estes grupos semelhantes, Porter (1986) chamou de "*grupos estratégicos*".

Sob a visão do grupo responsável pelo planejamento estratégico da empresa que realizou uma análise preliminar do setor de *candies*, existem no Brasil, quatro grupos estratégicos: Grandes Marcas; Grandes Fabricantes; Pequenos Fabricantes; e Produtores Artesanais.

O primeiro grupo, o das grandes marcas, pode incorporar a Nestlé, Warner Lambert, Kraft Lacta Suchar, Garoto, Arcor, Van Melle e Mars, marcas pertencentes a grandes grupos empresariais que atuam dentro e fora do Brasil.

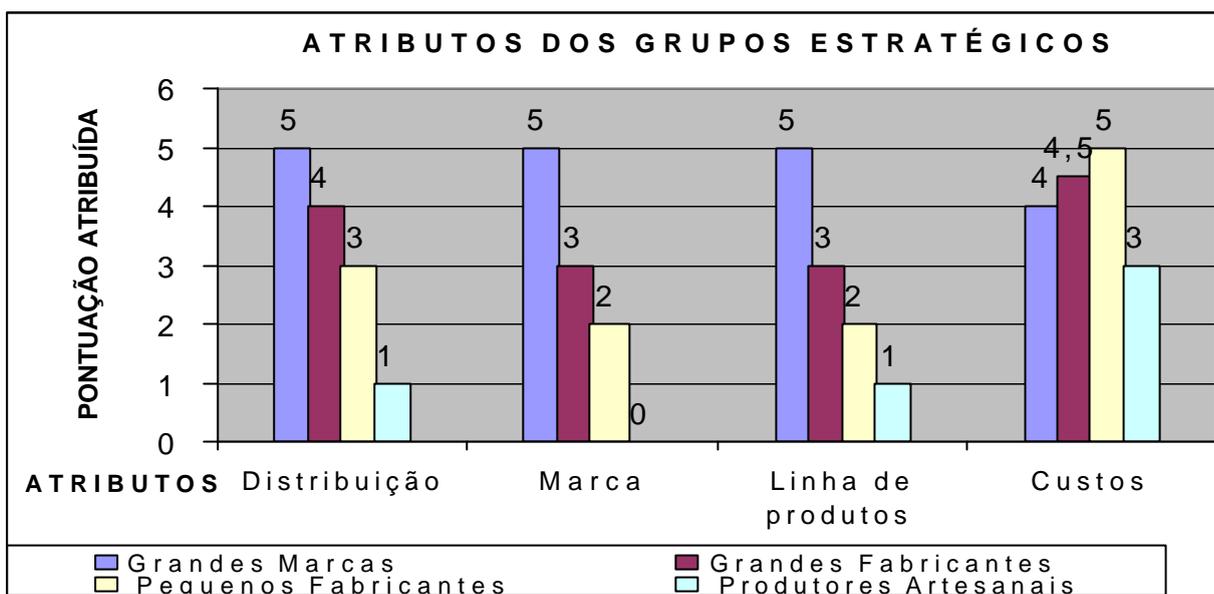
No segundo grupo, o dos grandes fabricantes, podem ser incluídos a Florestal-RS, Boa Vistense-RS, São João-SP, Cory-SP, Simas-RN, Embaré-SP, Peccin-RS, Erlan-MG, Nechar-SP, Dori-SP e Santa Fé-SP.

No terceiro grupo, o dos pequenos fabricantes, encontram-se empresas como a Monibel-RS, Haenssger-RS, Soberana-RS, Berbau-RS, Dalla Costa-RS, Pietrobon-RS, Wallerius-RS, Juquinha-SP, Santa Rita-MG, Pan-SP, Sasse-SC e Erlan-MG.

No quarto grupo, encontram-se os produtores artesanais que não apresentam uma marca forte, tem uma produção reduzida e vendem em mercados próximos. Têm a diferenciação como ponto forte, além do apelo para o produto natural.

A competição dos grupos estratégicos pode estar na forma de atender aos diversos atributos esperados em relação a um produto.

O setor, segundo a percepção do mesmo grupo, apresenta de forma explícita quatro atributos que são: marca, distribuição, linha de produtos e custos de produção. O posicionamento percebido pelos responsáveis pelo planejamento estratégico da empresa, quando fez a avaliação dos quatro grupos já caracterizados, em relação aos quatro atributos utilizando uma escala de zero a cinco, pode ser vista no gráfico nº.4.



Fonte: Planejamento estratégico empresa Monki

Gráfico 4 - Atributos dos grupos estratégicos

O gráfico número 4 apresenta de forma numérica a pontuação atribuída a cada grupo estratégico em relação aos atributos distribuição, marca, linha de produtos e custos. Esta pontuação foi atribuída pelo grupo diretivo, na realização do planejamento estratégico.

Na percepção do grupo que trabalhou no planejamento estratégico, as grandes marcas teriam vantagem em relação à distribuição, marca e linha de produtos, enquanto os grandes e pequenos fabricantes teriam vantagem em custos.

Pela análise efetuada, uma grande marca precisa manter constantes gastos com publicidade para assegurar sua fatia de mercado. Já os pequenos fabricantes, categoria em que se classifica a empresa em questão, teriam vantagens em custos. Como seguidora, a empresa Monki, disputa um mercado mais próximo dispensando grandes desembolsos com publicidade e entrega.

Ao identificar os principais atributos e pontuar em forma de ranking a posição de cada grupo estratégico em relação a cada atributo, está sendo feito um processo de análise de pontos fortes e pontos fracos de cada grupo estratégico.

Este procedimento aponta para a utilização da matriz SWOT, para identificar os pontos fortes e pontos fracos da empresa, bem como as áreas em que compete dentro do seu grupo estratégico e em relação aos demais grupos estratégicos.

Kahaner (1996, p. 100) identifica as seguintes áreas de competição das companhias: " produto, finanças, tecnologia, organização, alianças, produção, propaganda e imagem". Cada uma destas áreas apresenta variáveis ou fatores que diferenciam os escopos de atuação das companhias.

Na percepção preliminar da empresa, os atributos marca, distribuição, linha de produtos e custos de produção são os principais elementos que diferenciam os diversos concorrentes numa abordagem mais ampla; e, numa abordagem mais estreita, estariam as variáveis como qualidade, frota própria para distribuição, ganhos de escala, administração profissional, marketing, tecnologia e desenvolvimento.

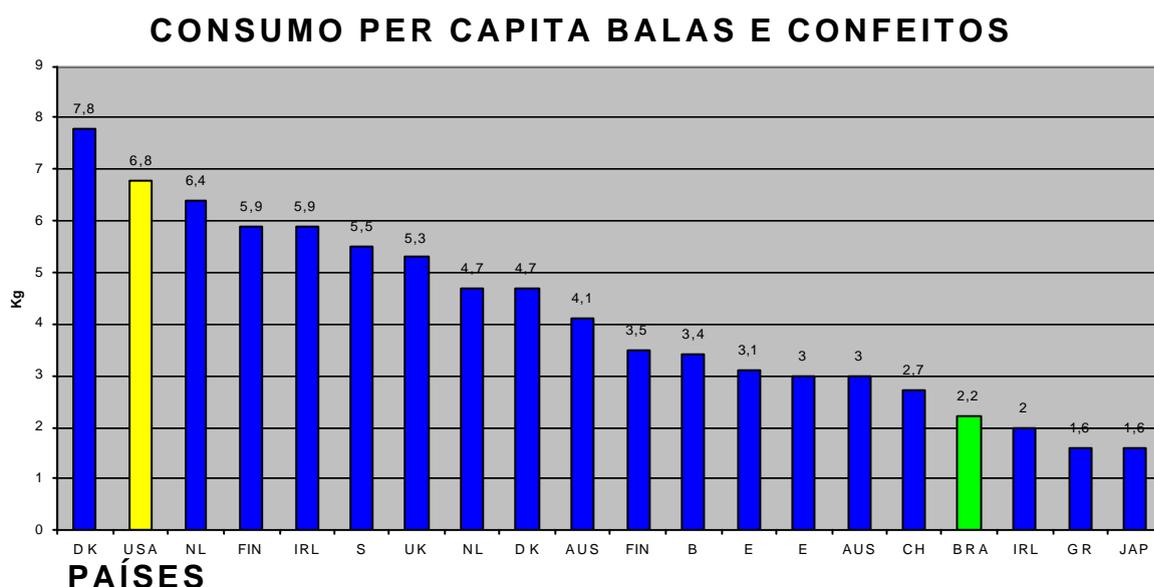
Quando se refere à estrutura do cenário geral, Levy (1986) identifica dois tipos de variáveis: "variáveis de demanda e as variáveis de oferta". As variáveis de demanda estão relacionadas ao "tamanho do mercado, taxa de crescimento do mercado, segmentação, estabilidade e satisfação do consumidor". As variáveis de oferta sofrem influência do meio ambiente, entre elas, o "cenário econômico, tecnológico, político, sócio-cultural e demográfico.

No Brasil, o crescimento do mercado de *candies* está alicerçado em dois fatores: o crescimento populacional e o crescimento da renda per capita que impulsionam o aumento de consumo.

A concorrência dentro do estado do RS ocorre com todos os grupos estratégicos identificados anteriormente. Já quando o mercado são os outros estados, a concorrência se dá com os pequenos e grandes fabricantes locais, devido à agregação de custos de distribuição para a colocação do produto nos outros estados. Este entendimento leva em conta a premissa de que os pequenos fabricantes teriam custos menores de produção e de divulgação se comparados aos grandes fabricantes que precisam colocar um alto volume de produtos.

Os fabricantes de *candies* tendem a evitar o confronto direto. Conforme Fahey (1999) existem quatro estratégias distintas focadas no competidor: foco no confronto frontal; foco no confronto pelos flancos; o foco no envolvimento e o foco no contorno. Estas estratégias contemplam o ataque aos mesmos consumidores com os mesmos produtos: o ataque com produtos similares, o ataque com linhas de produtos complementares, completas e diferenciadas e, por último, o ataque focado no contorno, sendo o concorrente atacado com lançamento de produtos que farão parte da geração seguinte.

O Brasil tem um mercado com potencial de crescimento bastante alto para os *candies*. A comparação entre o consumo per capita no Brasil e em outros países no ano de 1998, é apresentada no gráfico nº 5.



Fonte Abicab - Doce Revista vol. 85 Abril/Maio 2000.

Gráfico 5 - Consumo per capita de balas e confeitos

Dados da Abicab (1999) informam que 79% das exportações brasileiras de *candies* são para as Américas. Cerca de 50 empresas do ramo exportam para 64 países. O setor emprega cerca de 42 mil empregados.

Tendo por base uma pesquisa realizada pela Abicab, 95% da população é consumidora de *candies*. Grande parte dos consumidores são crianças e

adolescentes que não possuem renda própria; e por isso buscam os *candies*, cujo preço unitário é menor do que o dos chocolates e biscoitos.

Uma particularidade dos *candies* são os canais de distribuição. Segundo a consultoria ACNielsen, 75% das vendas de *candies* é feito em varejos tradicionais e os restantes 25%, em supermercados. Esta característica coloca os fabricantes na disputa pelos pontos de venda. Assumem, portanto, papel importante os atacados, que atingem mais de 580.000 pontos de vendas. O quadro a seguir apresenta a participação de cada canal na distribuição de chocolates, *candies* e gomas de mascar.

Quadro 12 - **Canais de distribuição**

Canais de distribuição		
Categoria	Auto-serviço Supermercados	Varejos tradicionais
Chocolate	69%	31%
Candies - Balas e confeitos	25%	75%
Gomas de mascar	26%	74%

Fonte: Doce revista, outubro/novembro 2000.

Para a conquista de novos pontos de vendas, os fabricantes, em sua maioria, trabalham com vendedores e representantes nas áreas próximas (entenda-se o estado e estados vizinhos) em que estão localizadas e com os atacadistas, nas demais regiões do país.

Segundo a Abicab (1994), a indústria brasileira de *candies* está se adequando, enxugando, ficando melhor e mais produtiva, participando em feiras mundiais e desenvolvendo produtos, para enfrentar a concorrência internacional.

Nelson Castro da Abicab (1994), ao comentar sobre a chegada dos produtos importados, apresentou três aspectos positivos: o surgimento da distribuição em lojas especializadas; a cor e formato são elementos que estimulam o consumo compulsivo e existe um nicho de mercado para produtos de qualidade e preço superior.

O levantamento de informações sobre o ambiente concorrencial desenvolvido de forma aleatória até aqui pela empresa já demonstra a riqueza de detalhes a respeito do ambiente concorrencial mais específico sobre o mercado.

Ao trabalhar o planejamento estratégico, muitas vezes, os gestores das diversas áreas não têm consciência da necessidade da realização de uma análise detalhada do seu ambiente competitivo.

Além da falta de consciência sobre a necessidade de análise da concorrência, há a necessidade de um grande volume de dados, além de uma estratégia adequada para encontrá-los.

É normal as empresas de pequeno porte não contarem em seus quadros, com altos executivos. Desta forma, a saída pode estar na conscientização e esforço do quadro de gestores, no desenvolvimento de estratégias de coleta de informações, a partir dos elementos disponíveis. Uma das primeiras questões no processo de análise é comparar o desempenho com outras empresas do setor, o que leva a identificar qual será o *best-in-case* para a realização do Benchmarking.

Shetty (1993) defende que o Benchmarking pode ser aplicado para estratégia, operações e funções administrativas. Como processo, o Benchmarking permite identificar, selecionar, coletar e analisar dados, estabelecer metas, implementar planos e monitorar resultados.

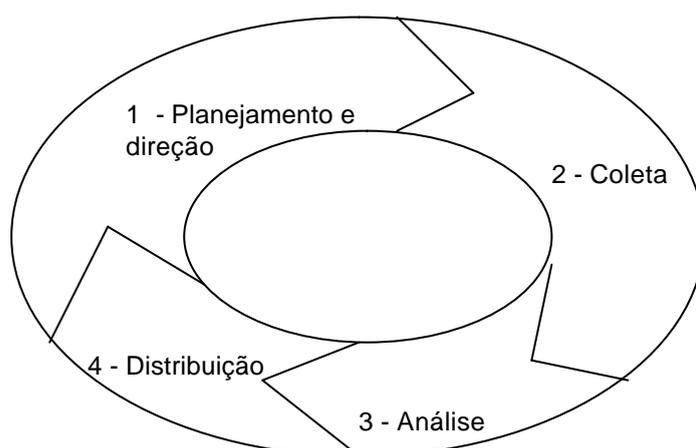
4.4 Quarta etapa: Aplicação dos modelos e análise dos resultados

Os modelos de análise estratégica incorporam um conjunto de procedimentos que podem mostrar situações do ambiente concorrencial que, dificilmente, seriam percebidas diretamente pelos dados e informações. Os modelos também podem ajudar a selecionar quais informações são mais ou menos importantes para a empresa. (Berkien, 1999).

A aplicação dos modelos de análise estratégica já consagrados, descritos nos capítulos anteriores, como primeiro passo do processo, tem como objetivo analisar a posição da empresa no mercado e determinar as necessidades de informações críticas a serem capturadas.

A I.C. trabalha com o foco nas necessidades de informações definidas pela empresa. É realizada por todos os atores da empresa: diretores, gerentes e funcionários. De acordo com estas funções da I.C., o que está sendo proposto é a utilização dos modelos de análise estratégica para o levantamento de informações para sua implantação em PMEs.

O processo de inteligência, segundo Kahaner (1996), constitui um ciclo de quatro fases distintas, conforme apresentado na figura a seguir:



Fonte: Kahaner, 1996.

Figura 8 - Ciclos da inteligência

O Planejamento - fase que envolve a decisão sobre o tipo de inteligência requerida. É a parte do ciclo em que os responsáveis decidem o curso a ser tomado para satisfazer suas perguntas.

A Coleta - fase que envolve a reunião de informações brutas com as quais a inteligência pode ser produzida. A grande maioria das informações são coletadas de matérias de domínio público.

A Análise - é uma das fases mais difíceis da I.C., pois requer do analista grande habilidade e determinação para fazer surgir novos cenários, a partir das informações brutas coletadas.

A Distribuição - no entendimento de Kahaner (1996), a quarta fase também é a primeira, pois o processo se reinicia a cada ação necessária, a partir da disseminação das informações recolhidas no processo, formando um ciclo contínuo.

Entende-se como parte do planejamento da implantação da I.C., a aplicação dos modelos de análise selecionados que poderão iniciar o processo de forma semelhante às fases previstas por Kahanner(1996).

O monitoramento do ambiente concorrencial nas PMEs exige o envolvimento de todo o grupo responsável pela tomada de decisões. Para tanto, podem ser criados mecanismos que permitem a qualquer funcionário participar da coleta de informações. Fuld (1998) diz que o monitoramento da concorrência é um trabalho de todos. Recomenda a motivação da equipe, uma vez que todos os funcionários recebem informações sobre concorrentes ou sobre o mercado. No entanto, alguns agentes, por sua atividade, passam a exercer um papel estratégico na captura de informações. Os vendedores, por exemplo, têm contato permanente com o mercado, podendo acessar um grande número de informações durante visitas aos clientes.

Análise aplicada

A aplicação dos modelos de análise selecionados para auxiliar a fase preliminar do processo de I.C., na empresa Monki, teve como resultado o que segue.

4.4.1 Modelo de Porter

O modelo de Porter (1986), esquematizado na figura 3 no capítulo II, apresenta as cinco forças competitivas de uma indústria. Concentra seu foco na rivalidade entre as empresas existentes, nos fornecedores, nos potenciais entrantes, nos compradores e nos produtos substitutos.

A formulação da estratégia da empresa precisa identificar as forças mais acentuadas e atuar no controle e monitoramento mais intenso destas forças. As forças não atuam com a mesma intensidade em todos os grupos estratégicos. Para Porter(1986), a indústria que apresenta diversos grupos estratégicos tenderá a ser mais competitiva.

Esta tendência determina a aplicação e identificação de forças específicas do grupo a que a empresa pertence. Para o mesmo autor, a competição entre os grupos estratégicos na busca dos clientes é determinada por quatro fatores:

- a interdependência dos grupos no mercado, ou sobreposição dos clientes visados;
- a diferenciação do produto atingida pelos grupos;
- número de grupos estratégicos e seus tamanhos relativos;
- distanciamento estratégico entre os grupos, ou o grau de divergência das estratégias.

A aplicação deste modelo para o setor de *candies*, tendo como base o ponto de vista do grupo que atua no planejamento estratégico da empresa Monki, apresentou o seguinte cenário:

a) Entrantes potenciais

Os fatores que influenciam a entrada de novos concorrentes, seja através da facilidade de acesso ao capital, da tecnologia, do mercado, dos materiais, ou seja através das margens de lucro, da legislação, da política governamental, da retaliação e da força das marcas existentes, foram considerados de média dificuldade a ser vencida. Há um certo favorecimento para a instalação de empresas estrangeiras, que encontram dificuldades em continuar exportando para o Brasil, em virtude das variações desfavoráveis da taxa de câmbio.

O contexto geral avaliado pela empresa Monki indica a possibilidade de crescimento do mercado. O consumo per capita dos produtos do setor, no Brasil, está muito abaixo do consumo das economias de primeiro mundo. As restrições ao crescimento do consumo são atribuídas à baixa renda, associada à sua má distribuição, mantendo-se o consumo abaixo de seu potencial. Também há uma tendência de priorizar o consumo de produtos com menor preço. A tendência de globalização do setor é forte. Em consequência das manobras efetuadas na taxa de câmbio, os preços dos importados ficam em um patamar muito alto. Este mecanismo, taxas de câmbio altas, associado à aparente estabilidade econômica do país é um fator que poderá atrair indústrias de outros países onde a matéria-prima e a mão-de-obra apresentam um custo superior e a penetração no mercado brasileiro via exportações está bastante dificultado.

Existem, porém, grandes fábricas, com capacidade de produção ociosa, que podem reagir à entrada de novos concorrentes.

b) Barreiras de entrada

Seguindo os principais elementos que compõem as barreiras de entrada percebidas para o setor a partir do modelo de Porter (1989), foi possível identificar o que segue:

c) Economias de Escala

A indústria de *candies* opera baseada em economia de escala, o que forçará a empresa entrante a ingressar com larga escala e arriscar-se a uma forte reação das empresas existentes ou ingressar em pequena escala e sujeitar-se a um crescimento lento em virtude da desvantagem de custo.

d) Diferenciação do produto

A capacidade ociosa dos parques industriais permite reação e também possibilita a mudança rápida de linhas de produto, mantendo a produtividade, apesar da diversificação.

A diversidade de recursos naturais, frutas, sabores e cores presentes no Brasil permite o lançamento constante de novos produtos. Como o setor de *candies* recebe uma grande influência das cores e da forma, alguns produtos são consumidos e associados ao significado de sua forma. Um exemplo do setor de *candies* é a bala coração da Florestal, associada a um forte apelo emocional.

Os atuais produtores, em sua maioria, conhecem o efeito do lançamento de novos produtos, da mudança de formas e de embalagem sobre o consumo, o que determina constantes modificações e diversificação de produtos. O entrante terá nos fabricantes já estabelecidos fortes concorrentes, com ganhos de escala.

e) Necessidade de capital

A necessidade de capital cria barreiras de entrada. O parque industrial exige investimentos altos. Além disso, também são necessários investimentos em pesquisa e desenvolvimento, além de publicidade para criação e divulgação da marca. Os recursos aplicados no desenvolvimento da marca e na publicidade inicial são de grande risco, pois, caso falharem, tornam-se irrecuperáveis.

f) Acesso aos canais de distribuição

O acesso aos canais de distribuição se constitui numa importante barreira de entrada. O espaço necessário para expor o produto precisa ser conquistado junto aos varejistas e pontos de vendas. Normalmente, é necessário apresentar vantagens superiores à concorrência para conquistar o espaço. Desta forma, normalmente, o entrante terá que desembolsar com publicidade, com cotas de

mercadorias chamadas enxovais para bonificação, com compra de gôndolas ou expositores, entre outros custos, para poder utilizar o espaço de venda.

Aspectos positivos em relação às barreiras de entrada: as empresas novas e estrangeiras que vierem a instalar-se terão algumas dificuldades para entrar no mercado, devido à necessidade de acesso aos canais de distribuição, desenvolvimento da marca e publicidade.

Aspectos negativos em relação às barreiras de entrada: para as empresas que operam em outros setores, especialmente no setor alimentício, e já possuem sua distribuição em operação no Brasil, a entrada de *candies* no mercado pode ser uma oportunidade de integração vertical, com a cadeia de varejo. Exemplos deste tipo de comportamento são constantes na área de alimentos e bebidas que aproveitam a estrutura de distribuição para aumentar sua presença no mercado. Exemplos como o da Parmalat, Coca-cola, Pepsi, entre outros.

A partir destas observações, é possível concluir que as empresas que desejarem estabelecer-se precisam contabilizar os custos de entrada, considerando a necessidade de transposição de barreiras, especialmente em relação ao acesso aos pontos de venda. Por isso, a possibilidade de utilizar estruturas de distribuição existentes, através de associações, joint-venture ou aquisições não pode ser descartada.

g) Política Governamental

A política governamental pode ser uma barreira para a entrada de novos fabricantes, porém, atualmente, há uma política de incentivo por parte dos governos estaduais para o estabelecimento de novas indústrias.

A aparente estabilidade econômica do país, associada a políticas de incentivos fiscais existentes, não constituem barreiras, mas podem ser consideradas atrativos para os novos fabricantes.

h) Política cambial

Associada, de certa forma, à política governamental, a política cambial apresenta dois aspectos relacionados às barreiras de entrada.

Por um lado, a política cambial adotada pelo Brasil dificulta a entrada de produtos importados, tornando quase inviável sua comercialização, por causa dos custos de fabricação no exterior e os preços praticados internamente. Por outro lado, favorece a instalação de empresas estrangeiras no país, com novas plantas ou com aquisição de marcas e plantas nacionais.

Em resumo, em relação às barreiras de entrada associadas à política cambial, temos:

- Por um lado, o mercado brasileiro possui baixa barreira de entrada para as grandes empresas que, atentas ao mercado brasileiro, têm condições de transpor todas as barreiras de entrada, conseguindo, inclusive, incentivos fiscais superiores aos que são concedidos aos pequenos fabricantes nacionais, mas relativamente altos para empreendimentos nacionais.
- Por outro lado, a entrada de novos fabricantes que não possuem uma grande marca ou grande capacidade financeira é praticamente inviável.

Com base nas considerações anteriores, é possível perceber alguns aspectos fundamentais sobre o ambiente concorrencial do setor de *candies*, relativo às barreiras de entrada:

- a ameaça de entrada de empresas multinacionais fabricantes de alimentos no setor de *candies*;
- a possibilidade de aumento das linhas de produção de grandes fabricantes que atuam no setor de *candies*;
- a possibilidade de grandes empresas do setor de alimentos buscarem a diversificação, com a instalação de indústrias de *candies*.

i) Concorrentes e rivalidade na indústria

As empresas do setor de *candies* disputam a busca de posição no mercado, utilizando estratégias que julgam importantes para conseguir seu intento. Cada movimento da concorrência causa forte impacto sobre os demais atores. As práticas mais comuns são a redução de preços, aumento da propaganda, novas características e novos produtos, melhor serviço ao cliente.

Como a prática de redução de preços tende a prejudicar toda a indústria, esta tem sido usada com moderação, aparentando uma certa cumplicidade de entendimento na dependência para obtenção de resultados.

Como a tendência de consumo per capita no Brasil é de aumentar em relação ao atual nível, a arena de competição ainda está sendo a conquista de pontos de venda. Notícias divulgadas por alguns concorrentes e pela ABICAB, Associação Brasileira dos Fabricantes de Chocolates e *Candies*, dão conta de que a produção e vendas cresceram entre 40 e 60% em cada um dos dois últimos anos.

Segundo Bethlem (1999, p.239) "em ramos de alto crescimento, as firmas, às vezes, mal conseguem acompanhar a demanda crescente e a rivalidade pode não existir". Na percepção da empresa pesquisada, existem períodos de crescimento de consumo, como, por exemplo, no Natal e na Páscoa, quando não há uma disputa tão acentuada pelos clientes, quanto nos períodos de menor demanda.

j) Número, concentração e equilíbrio das empresa no mercado

O setor de *candies* apresenta um grande número de fabricantes. Grande parte dos fabricantes são pequenas empresas. Estas, com características gerais semelhantes, representam um certo equilíbrio de forças. Os grandes fabricantes e as grande marcas mostram uma intensa rivalidade e competitividade. Valem-se de retaliações que afetam sensivelmente as empresas de pequeno porte.

k) Custos Fixos e armazenagem

Apesar de um volume de vendas constante nas demais épocas do ano, os produtos da linha de *candies* apresentam o fator sazonalidade na Páscoa e no Natal.

Nos dois períodos citados, há um crescimento acentuado no volume de vendas. Para as PMEs, isto pode acarretar um volume de custos fixos mais altos nos demais meses do ano. Para atender à demanda sazonal, serão necessários investimentos em equipamentos que terão capacidade ociosa nos demais meses do ano, ou a manutenção de estoques que serão utilizados nos meses de aumento de demanda. Em algumas linhas de produtos, em que a utilização de mão-de-obra é constante, a implantação de segundo e terceiro turnos causam um aumento relativo dos custos com mão-de-obra, tendo em vista o custo adicional do horário noturno e a diminuição da produtividade.

l) Diferença de produtos e custos de mudança

O setor de *candies* apresenta produtos muito semelhantes. Desta forma, o serviço e o preço são fatores preponderantes na estratégia de concorrência.

A manutenção da posição atual pode estar associada à qualidade do serviço e à lealdade à marca. A conquista de novos consumidores e pontos de vendas pode ser conseguido com constantes lançamentos de novos produtos, sem perder a qualidade. As mudanças radicais do posicionamento estratégico podem levar à perda da posição atual.

m) Diversidade de competidores

A diversidade de formas de competir, em muitos casos, está associada à origem das empresas. As empresas com base no exterior normalmente apresentam características próprias, de acordo com políticas praticadas pelas suas controladoras.

n) Grandes interesses estratégicos

No setor de *candies*, algumas empresas parecem estar operando apenas como extensão ou diversificação estratégica de sua linha de produtos, sacrificando, em muitos casos, sua lucratividade, apenas para manter o prestígio e a linha completa de produtos. Considerando a distância entre o fabricante e o consumidor, há de se supor que a margem de alguns produtos pode ser até negativa.

o) Barreiras de saída

Referem-se à dificuldade de vender ou fechar o negócio ou à esperança de dias melhores. O conceito está presente na seguinte citação:

"Barreiras de saídas são fatores econômicos, estratégicos e emocionais que mantêm companhias competindo em atividades mesmo que estejam obtendo retornos baixos, ou até negativos, sobre seus investimentos" (Porter, 1986, p. 37).

As principais barreiras de saída previstas no modelo de Porter, para o setor de *candies*, percebidas pela Empresa Monki:

- a) Ativos especializados - O setor utiliza ativos especializados. Qualquer tentativa de liquidação acarretaria perdas em virtude dos baixos índices de liquidação, além da dificuldade de transferência.
- b) Custos fixos de saída - existem, para o setor, custos inerentes aos aspectos trabalhistas e de restabelecimento e adequação de imóveis para funcionamento.
- c) Inter-relações estratégicas - ao longo da atividade no setor de *candies*, como em outros setores, cria-se um espaço de negócios, com relações que se estabelecem entre a empresa e os fornecedores, clientes, funcionários e comunidade, os quais fazem parte da imagem da empresa e facilitam o acesso aos canais de distribuição e ao mercado financeiro, entre outros.

- d) Aspectos emocionais - em qualquer ramo de atividades, a saída pode representar uma quebra de prestígio pessoal, o reconhecimento da incompetência diante dos demais fabricantes.
- e) Restrições legais e governamentais - tendo como fator importante a oferta de empregos, o fechamento sempre causa desconforto, considerado os efeitos econômicos e sociais (desemprego) em nível local ou regional.

Em relação às barreiras de saídas, cabe ressaltar que representam fatores que podem causar grandes perdas para toda a indústria, pois a dificuldade de redução da capacidade produtiva faz com que as companhias em dificuldade lancem mão de práticas arriscadas e extremas (Porter, 1996).

Com base em informações já descritas no decorrer desta etapa de análise na empresa Monki, conclui-se que as barreiras de saídas são grandes, tanto para os grandes, quanto para os pequenos fabricantes. As grandes marcas nem sempre possuem parque industrial próprio, trabalhando com produção contratada. Desta forma, teriam algum custo com os contratos a serem desfeitos, que podem não representar muito, mas os custos com a imagem da marca podem ser imensuráveis. Já os pequenos fabricantes não teriam o que fazer com seu parque industrial no caso de saírem da atividade.

p) Matriz das barreiras de entrada e saída para o setor de *candies*

Para Porter (1986) o melhor caso, do ponto de vista dos lucros da indústria, é aquele em que as barreiras de entrada são altas, e as de saída são baixas. Com base na análise efetuada para o setor de *candies*, ocorre o contrário. As barreiras de entrada, em especial para as empresas multinacionais, são pequenas. Favorecidas pelo câmbio favorável, podem adquirir as empresas nacionais ou se estabelecerem com novas plantas, inclusive com incentivos fiscais. Para as empresas nacionais, o acesso ao capital normalmente dificulta uma reação adequada.

A matriz das barreiras de entrada e saída, a partir da análise inicialmente efetuada para o setor, é a seguinte:

		Barreiras de saída	
		Baixas	Altas
Barreiras de entrada	Baixas	Retornos estáveis e baixos	Retornos arriscados e baixos
	Altas	Retornos estáveis e altos	Retornos arriscados e altos

Fonte: Porter, (1986)

Figura 9 - Matriz das barreiras de entrada e saída

q) Pressão dos produtos substitutos

No ambiente competitivo de uma indústria, estão presentes diversos elementos. Os produtos substitutos são uma constante ameaça aos lucros da indústria. Produtos que exercem a mesma função com materiais e processos de fabricação mais baratos são exemplos de limitadores de resultados para uma indústria tradicional em geral.

Um exemplo típico de produto substituto foi a introdução dos plásticos injetados. As empresas tradicionais que fabricavam baldes em chapa de zinco e alumínio tiveram que enfrentar a concorrência com os fabricante de baldes de plástico. Apesar de reconhecida qualidade, os baldes de zinco e alumínio perderam para a alta produtividade e preço do balde de plástico, que passou a pesar justamente no momento da decisão de compra pelo consumidor.

Para o setor de *candies*, ainda não há um produto substituto ameaçador sob o aspecto do preço. Seu preço favorável concorre, por exemplo, com o chocolate, que possui valor alimentar e preço bem superiores.

Percebe-se, porém, a constante busca, por parte do consumidor, de produtos mais saudáveis. Entre os anseios dos consumidores estão:

- os produtos dietéticos;
- produtos multivitaminados;
- produtos que não causem cáries;
- produtos que auxiliem na higiene bucal.

r) Poder de negociação dos compradores

"Os compradores atuam na indústria pressionando os preços para baixo, barganhando por melhor qualidade ou mais serviços e jogando os concorrentes uns contra os outros" (Porter, 1986, p. 40). Identificam-se na indústria de *candies* três grandes compradores: os supermercadistas, os atacadistas e os varejistas. Os consumidores não foram considerados como compradores, pois a indústria não vende diretamente para os consumidores, porém precisa ser ressaltada a importância da aceitação do produto e satisfação das necessidades do consumidor.

- Supermercadistas - são os grandes clientes da indústria de *candies*, com elevado poder de negociação junto à indústria. As grandes empresas têm acesso mais fácil a estes compradores, porém a exigência de bonificações, compra de gôndolas, espaço nas prateleiras, prazos de pagamento e agilidade na entrega reduz a rentabilidade das vendas para este setor. O poder de negociação é alto, em relação à oferta feita pela indústria, porque os compradores deste segmento são treinados e preparados para a negociação, no sentido de obter o máximo de vantagens. Nestas condições, as pequenas e médias empresas têm dificuldade de acessar o segmento. Pequenos fabricantes, cujas marcas não são conhecidas, não conseguem nem mesmo apresentar o produto para os compradores, pois estes nem sequer recebem os vendedores ou representantes.

- Atacadistas e varejistas - são os responsáveis pela pulverização dos produtos da indústria de *candies*, atingindo milhares de pequenos estabelecimentos. Tendo em mente que 75% das vendas de *candies* são efetuadas em pequenos estabelecimentos, este canal é o mais importante para o setor. Convém ressaltar a força da logística dos grandes fabricantes que conseguem abastecer, ao mesmo tempo, os grandes supermercados e os pequenos estabelecimentos. O poder de negociação dos atacadistas e varejistas, em geral, é médio em relação às indústrias de pequeno porte e muito baixo em relação às indústrias de grande porte. Alguns atacadistas podem, devido ao seu volume de vendas, tentar a verticalização, investindo em pequenas fábricas ou criando marcas próprias que dificultam o crescimento da marca dos pequenos fabricantes na sua área de atuação.

s) Fornecedores

Os fornecedores, segundo Porter (1986, p. 43), "podem exercer poder de negociação sobre os participantes de uma indústria, ameaçando elevar preços ou reduzir a qualidade de bens e serviços oferecidos". No setor de *candies*, os fornecedores têm elevado poder de negociação. As principais matérias-primas são o açúcar, a glicose e a gordura vegetal hidrogenada. Produzidas por grandes empresas e multinacionais, a possibilidade de escolha é restrita. Estes fornecedores possuem políticas de venda e de preços bem definidas, além de regras de compra em lotes mínimos, ficando a indústria de *candies* sujeita às condições impostas.

t) Percepção quantitativa para a análise realizada

Complementando as análises realizadas pela empresa no seu planejamento estratégico, foi aplicado o modelo proposto por Zacarelli (2000), anexo A, para avaliar o tipo de negócio.

O modelo propõe uma avaliação quantitativa em relação aos principais elementos que compõem o modelo de análise estratégica de Porter (1986). Os respondentes fazem uma avaliação atribuindo valores de 1 a 5 aos elementos propostos por Zacarelli (2000), a partir das dimensões que compõem o modelo de Porter (1986).

O modelo foi aplicado para sete pessoas; o diretor e os componentes dos departamentos financeiro, comercial (2), custos, suprimentos e assessoria. Cada um respondeu independentemente para que a visão individual pudesse ser expressa sem a interferência das opiniões dos demais. A escolha recaiu sobre estes sete respondentes, levando em conta o envolvimento destas pessoas na avaliação de desempenho e tomada de decisões em suas áreas, a partir do conhecimento geral da situação da empresa.

Após terem respondido, atribuindo a devida pontuação, foi feita uma média das pontuações atribuída pelo respondentes, a cada um dos aspectos propostos para a avaliação: barreiras de entrada, barreiras de saída, rivalidade, produtos substitutos e poder de negociação divididos em dois aspectos: primeiramente, a empresa como compradora, sua força frente aos fornecedores; em seguida, a empresa como vendedora, sua relação de força com os clientes. Em seguida, foram calculadas as médias dos valores atribuídos pelos respondentes a cada um dos aspectos avaliados, para simplificar a interpretação e a transcrição para o quadro proposto por Zacarelli (2000). O modelo original trabalhava com número inteiros. Como nesta pesquisa foram trabalhadas as médias das respostas de diversas pessoas, dividiu-se o quadrante numa escala que contempla meio ponto, o que se diferencia do modelo original, que trabalhava com números inteiros.

Para os elementos barreiras de entrada e poder de negociação (anexo A), a resposta numérica dada no formulário aplicado teve sua pontuação invertida, para facilitar a apresentação no quadro 13. Assim, quem originalmente atribuiu uma força 5 para o poder da empresa numa ordem de 1 a 5, na ordem inversa, ficou com 1; quem atribuiu uma nota 4, na ordem inversa ficou com 2. Esta reversão foi realizada para melhorar a apresentação de todos os elementos em um plano que vai de um bom a um mau negócio.

A síntese das percepções quantitativas, resultante da avaliação de variáveis presentes em cada elemento considerado no modelo, teve a seguinte distribuição, a partir da média da pontuação atribuída pelos respondentes:

Quadro 13 : **Avaliação do negócio**

		BOM NEGÓCIO _____ MAU NEGÓCIO									
ELEMENTOS			1	2	3	4	5				
1	BARREIRAS DE ENTRADA	Difícil vencer		2,4							Fácil vencer
2	BARREIRAS DE SAÍDA	Fácil sair			3,8						Difícil sair
3	RIVALIDADE	Baixa					4,4				Alta
4	PRODUTOS SUBSTITUTOS	Nenhum	1,9								Vários
5	PODER DE NEGOCIAÇÃO COM FORNECEDORES	Forte		2,5							Fraco
6	PODER DE NEGOCIAÇÃO COM CLIENTES	Forte		2,6							Fraco

Fonte - Adaptado de Zacarrel, 2000.

Dois elementos podem ser destacados a partir da avaliação realizada pelos respondentes:

- 1) a rivalidade existente entre as empresas, na percepção do grupo, foi considerada alta. Isto confirma, de certa forma, o que foi descrito anteriormente, no item que trata da rivalidade entre indústrias, que caracteriza a disputa pelos pontos de vendas, pela redução de preços, pela propaganda e pela diversificação dos produtos e serviços ao cliente.
- 2) entendimento de que não há um substituto muito forte para os produtos da empresa. Dentro da linha de *Candies*, as balas e pirulitos são os de menor preço. Concorrendo com as demais guloseimas, estes produtos são uma alternativa de menor custo ao consumidor. A pressão que começa a surgir é dos produtos dietéticos.

Os demais elementos avaliados refletem de alguma forma o que já foi analisado anteriormente. As barreiras de entrada são relativamente altas. Destacam-se, na análise realizada, custos fixos relativos, acesso aos canais de distribuição e identidade da marca.

As barreiras de saída foram consideradas relativamente altas, dificultando, de certa forma, a saída da atividade, uma vez que os ativos têm um uso específico, o que dificulta o seu uso para outras atividades e conseqüente recuperação dos investimentos.

O poder de negociação da empresa com os fornecedores, considerando os elementos propostos no modelo, foi considerado favorável. Levou em conta a disponibilidade para negociar volumes relativos e datas-limite para comercialização. A análise descritiva apresentada anteriormente se contradiz com esta, quando analisou o poder de negociação com os fornecedores, considerando que estes são grandes empresas que, de alguma forma, impõem condições de venda.

O poder de negociação com os clientes, considerando a pontuação atribuída pelos respondentes, apresenta-se favorável para a empresa. Aqui é preciso considerar os pontos de vista relativos aos segmentos a serem atingidos. Junto aos pequenos comerciantes e distribuidores, onde não há uma disputa tão acirrada entre os fabricantes, a empresa leva certa vantagem. Já entre as redes de supermercados, onde a disputa pelos grandes fabricantes é maior, a empresa leva desvantagem. Esta pontuação representa, de certa forma, a situação atual, em que a empresa ainda trabalha forte os pequenos mercados.

u) Contribuição do modelo de Porter para o processo de inteligência

Para os objetivos da pesquisa, o modelo contribui para a conscientização da necessidade de um sistema de inteligência sobre o ambiente concorrencial. Identifica uma série de variáveis associadas às cinco forças que dirigem a concorrência e favorecem a busca de dados e informações sobre o setor e instiga a identificação de fontes de informações. Por outro lado, gera uma inquietação relativa

à falta de informações sobre os elementos propostos no modelo, o que é favorável ao processo de I.C..

Porter (1986, p. 85) comenta que "os elementos de um sistema de inteligência sobre o concorrente podem variar de acordo com as necessidades particulares da empresa, com base em sua indústria, na capacidade do seu pessoal e nos interesses e qualificação de sua gerência".

4.4.2 Matriz SWOT

A matriz Swot é assim denominada, pois representa a abreviatura das palavras em inglês (Strengths) forças, (Weaknesses) fraquezas, (Opportunities), oportunidades e (Threats) ameaças.

O processo de aplicação da matriz, cujos resultados estão sendo apresentados, ocorreu de acordo com a metodologia proposta pelo modelo que recomenda duas abordagens. Uma interna, em que foram trabalhadas as forças (pontos fortes) e as fraquezas (pontos fracos) e uma abordagem externa, em que foram trabalhadas as oportunidades e ameaças.

A matriz SWOT foi aplicada unicamente por ocasião do planejamento estratégico de 2001, que apresentou uma relação de itens ou variáveis inerentes à situação da empresa, sob o ponto de vista do grupo diretivo. A análise da matriz SWOT apresenta-se no quadro 14.

Aproveitando o levantamento dos pontos fortes e dos pontos fracos, oportunidades e ameaças proporcionados pelo modelo da matriz SWOT, foram estabelecidas as correlações com os fatores críticos de sucesso (FCS) e os objetivos estratégicos (OE) definidos no planejamento estratégico.

Os fatores críticos definidos pela própria empresa no planejamento estratégico foram:

FCS1 - Buscar a satisfação dos clientes internos e externos;

FCS2 - Buscar a padronização de produtos;

FCS3 - Firmar a marca da empresa, divulgando e oferecendo produtos de qualidade;

FCS4 - Reduzir os custos da empresa como fator primordial da competitividade.

QUADRO 14 - Análise SWOT da empresa, pontos fortes e pontos fracos, oportunidades e ameaças

Ambiente interno Pontos Fortes	Ambiente Interno Pontos Fracos	Ambiente Externo Oportunidades	Ambiente Externo Ameaças
<ol style="list-style-type: none"> 1. Bom atendimento 2. Novos lançamentos 3. Reformulação de embalagens 4. Programa de Qualidade com implantação da ISSO 9001 5. Entrega própria com veículos em bom estado 6. Crescimento do parque industrial 7. Financeiramente enxuta 8. Investimentos contínuos em máquinas e equipamentos 9. Participação nos resultados 10. Tratamento de problemas individuais 11. Convênios com entidades de classe 12. Envolvimento comunitário 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Atrasos nas entregas 2. Controle de estoques 3. Programação de entregas e expedição deficientes 4. Planejamento de produção e vendas 5. Imagem de empresa pequena 6. Decisões centralizadas 7. Delegações indefinidas 8. Valorização, treinamento e qualificação profissional deficientes 9. Condições de manutenção do prédio e equipamentos 10. Ambiente de trabalho, climatização e bebedouros. 11. Número reduzido de funcionários. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Crescimento do PIB 2. Crescimento das exportações 3. Estabilização da economia 4. Taxa de câmbio favorável 5. Facilidade de obtenção de recursos financeiros 6. Busca de satisfação em pequenas coisas 7. Busca de uma vida saudável 8. Negócios empresa com empresa, parceiras 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Crescimento das marcas globais 2. Fusões de grandes empresas internacionais com empresas nacionais 3. Riscos de crise de energia e petróleo 4. Eficiência da concorrência 5. Flutuação da taxa de câmbio 6. Monopolização do setor supermercadista 7. Qualidade dos produtos da concorrência 8. Preços dos produtos 9. Poder econômico das grandes marcas.

Fonte: Planejamento estratégico da empresa ano 2001

Os objetivos estratégicos (OE) estabelecidos foram os seguintes:

OE1 - Oferecer produtos que atendam às necessidades dos clientes, com, pelo menos um produto pioneiro.

OE2 - Promover um bom ambiente de trabalho, valorizando, reconhecendo e oportunizando mais informações sobre o ambiente interno e externo da organização; (sublinhado pelo autor).

OE3 - Buscar a certificação ISO para obter a padronização dos produtos;

OE4 - Criar uma imagem institucional para o nome da empresa;

OE5 - Envolver todos os colaboradores na redução de custos.

A correlação entre fatores críticos e objetivos estratégicos associados aos pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças levantados através da SWOT pode ser resumida no quadro apresentado a seguir:

Quadro 15 - Cruzamento dos objetivos estratégicos com os pontos fortes e fracos

ITENS	Objetivo Estratégicos	Pontos Fortes*	Pontos fracos*	Oportunidades*	Ameaças*
FCS1	OE1 <u>OE2</u>	1, 2, 3, 5, 6, 7 8, 9, 10 e 11	Todos	6, 7 e 8	1, 2, 3, 6, 7 e 9
FCS2	OE3	8	8, 9, 10 e 11	5 e 8	-
FCS3	OE4	12	5	2	-
FCS4	OE5 e <u>OE2</u>	7	-	1,3 e 5	3,5 e 8

* Numeração correspondente à informada no quadro 14

Fonte: planejamento estratégico da empresa

O quadro 15 apresenta a correlação entre os fatores críticos de sucesso, os objetivos estratégicos, os pontos fortes e os pontos fracos que na empresa poderão ser trabalhados para melhorar o desempenho.

Contribuição da análise através da matriz SWOT ao processo

A avaliação proporcionada pela matriz SWOT conduz a uma observação interna e externa da empresa. Esta observação proporciona a identificação de elementos e variáveis relativos ao ambiente da empresa. Especialmente com relação ao ambiente externo, a análise realizada na empresa Monki apresentou uma série de variáveis que representam oportunidades e ameaças. A apresentação do OE2, por si só, já induz a necessidade de informações, bem como, a sua distribuição a todos os membros do grupo diretivo.

4.4.3 Aplicação da Matriz BCG

A matriz BCG foi utilizada, nesta pesquisa, para a avaliação do ciclo de vida dos produtos da empresa. Para sua implementação, foi utilizado um conjunto de formulários (anexo B), desenvolvido a partir de uma proposta de Bornholdt, (1997). O primeiro formulário sugere uma tabela com 5 colunas onde estão colocadas as cinco fases de desenvolvimento do produto; introdução, crescimento, maturidade, saturação e declínio.

O instrumento foi aplicado com pessoas envolvidas diretamente na produção e vendas, tendo em vista o seu envolvimento com o volume físico da produção e das vendas. Responderam ao questionário quatro pessoas. Dois responsáveis pela produção, e dois responsáveis pelas vendas.

Após recolhidos os formulários, relacionaram-se os produtos citados em cada fase pelos respondentes, em uma planilha única. Conforme era esperado, as opiniões a respeito de alguns produtos poderiam ser divergentes, devido à deficiência de informações internas com relação a cada linha de produto com seu formato e sabor. Com a planilha na mão, destacando os produtos que tiveram opiniões divergentes, foram reunidos os quatro respondentes, para encontrar um consenso. O resultado do consenso está no quadro 16.

Quadro 16 - Produtos e fases de desenvolvimento

FASES DE DESENVOLVIMENTO				
INTRODUÇÃO	CRESCIMENTO	MATURIDADE	SATURAÇÃO	DECLÍNIO
1) Bala café forte	1) Bala dura prendinha	1) Linha de pirulitos tradicionais	1) Bala dura Monkicream	1) Bala dura sabor cola
2) Pirulito com tamanho menor	2) Bala refrescante melão	2) Bala dura menta	2) Bala mastigável Monibelo	2) Bala dura canela
3) Balas 7 cores 7 sabores	3) Bala Milkbel caju	3) Bala dura hortelã	3) Bala refrescante	3) Bala mastigável limão
4) Balas duras, sabor frutas coloridas	4) Bala Milkbel menta	4) Bala dura refrescante	4) Bala mastigável prendinha	4) Xarana sabor abacaxi
5) Balas c/embalagem Flow Pac – Diversas	5) Mala Milkbel Leite condensado	5) Bala menta chocolate	5) Balas duras sortidas	5) Bala sortida R\$ 1,99
6)	6) Gigante Milkbel	6) Bala mastigável Miko	6)	6) Bala sabor mel
7)	7) Milkbel coco	7) Balas mastigáveis moragute	7)	7) Bala menta mastigável
8)	8)	8) Bala recheada Milkbel	8)	8) Bala monibelo diversos sabores
9)	9)	9) Bala mastigável Café - Toffe	9)	9)
10)	10)	10) Bala gigante sortida	10)	10)
11)	11)	11) Balas mastigáveis	11)	11)
12)	12)	12) Balas gigantes diversos sabores	12)	12)

Fonte: Adaptado de Borholdt, (1997)

Observando o quadro resultante da aplicação do formulário referente à fase de desenvolvimento dos produtos, percebe-se que há um grande número de itens em cada uma das fases. Num primeiro momento, isto leva a crer que a empresa faz um significativo número de lançamentos de novos produtos que também decaem na mesma proporção. É preciso, porém, levar em consideração que o setor de *candies* tem, na verdade, poucas linhas de produtos. A empresa Monki, por exemplo, possui 4 linhas: as balas mastigáveis, as balas duras, as balas recheadas e os pirulitos. O

que varia constantemente são os sabores e os formatos de produtos. Para esta análise, foi considerado cada sabor e cada formato como um produto diferente. Neste caso, há uma variação muito grande dos produtos, pois novos sabores entram na linha de produção, seja na linha de balas moles, balas duras, balas recheadas ou pirulitos e, em seguida, decaem em função do lançamento de novos sabores, ou, apenas, em função da passagem da novidade.

É importante entender também a influência do formato dos produtos na sua aceitação e crescimento, principalmente entre o público infantil que é mais sensível a este tipo de apelo comercial. Exemplos claros são os pirulitos e balas em forma de coração, pirulitos em forma de bola no período da copa mundial de futebol, inclusão de alguns brinquedos como os apitos no palito do pirulito, entre outros.

Alguns fatores são extremamente importantes para a comercialização, atendendo às expectativas dos consumidores. Outros já atendem aos interesses dos comerciantes. Um exemplo típico é a sensibilidade percebida em relação ao tamanho dos produtos. Uma bala ou pirulito com tamanho menor representa uma quantidade maior de balas ou pirulitos por kg. Sendo sua comercialização feita no varejo, aproximadamente 75%, conforme pesquisa realizada pela Nielsen publicada na Doce Revista (2000), há a possibilidade de oferecer os itens por um preço unitário menor, o que pode representar um ganho adicional para o comerciante, pois o consumidor, em grande parte o público infantil, nem sempre está atento ao tamanho do produto, mas à quantidade que consegue comprar com determinada quantia de dinheiro que, normalmente, são as moedas de centavos.

Os demais formulários do anexo B foram aplicados para obter informações internas e externas e também para avaliar até que ponto a empresa em estudo controla as informações propostas no modelo e as ações que podem ser desenvolvidas para cada linha de produtos analisados.

Oliveira (1991) sugere incluir na análise competitiva a verificação de vários fatores internos e externos, identificados na empresa de forma idêntica a de seus concorrentes. O resultado da aplicação é a que segue nos quadros a seguir:

Quadro 17 - Estruturação de Informações Controláveis (internas) sobre produtos

Responsável: Diretoria e gerente financeiro Data: 15/05/2001

Nº.	PRODUTO OU LINHA DE PRODUTOS	VOLUME DE PRODUÇÃO Ton/mês	PARTICIPAÇÃO NO FATURAMENTO %	MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO %
1)	Balas mastigáveis	161	35	18
2)	Balas Duras	93,5	20	17,5
3)	Balas Recheada	140	30	17,5
4)	Pirulitos	68	15	16,5

Fonte: adaptado de Oliveira, (1998)

A proposta desta avaliação é verificar internamente a importância de cada linha de produtos, em relação ao volume de produção, à participação no faturamento e à margem de contribuição. Observando o resultado apresentado no quadro 17, tem-se uma visão da produção da empresa por linha de produtos, sua participação no faturamento e a margem de contribuição que é semelhante para todas as linhas de produtos.

Esta avaliação, para a empresa Monki, precisaria ser ampliada para cada sabor e formato de produto. As informações para alcançar uma análise melhor estão em fase de estruturação interna. No contexto desta análise, é necessário ter em mente o que já foi descrito sobre a questão da variação de cores e sabores dentro das linhas de produtos. A manutenção dos atuais níveis de crescimento da produção e vendas, em torno de 35%, depende da constante renovação de formatos e sabores. Uma proposta da I.C. seria o monitoramento constante destes aspectos, através de pesquisas relativas a novidades de formatos e sabores ou até mesmo ao relançamento de antigos sabores conhecidos do público.

No próximo bloco, estão sendo comparados dados da empresa com dados do setor de *candies*. Alguns conflitos entre informações podem ser percebidos. Estes serão comentados após a apresentação do quadro 18.

Quadro 18 - Estruturação de Informações não Controláveis (externas) sobre produtos

Responsável: Diretoria e gerente financeiro Data: 15/05/2001

Nº.	PRODUTO OU LINHA DE PRODUTOS	VOLUME DE PRODUÇÃO Ton/mês Dados da empresa Monki	PARCELA RELATIVA DE MERCADO %	TAXA DE CRESCIMENTO Consumo aparente nacional, Média anual de 1991 a 1999 Fonte Sicab/Cacex
1)	Balas mastigáveis	161	0,25	2,53%
2)	Balas Duras	93,5	0,14	
3)	Balas Recheada	140	0,21	
4)	Pirulitos	68	0,10	

Fonte: Dados da empresa e SICAB/CACEX

A participação da Monki na produção nacional é pouco expressiva. Cálculos com base na produção própria atual e na projeção da produção nacional, a partir dos dados de 1998 e 1999, permitem estimar a participação de 0,7% na produção nacional.

A produção de *candies* no Brasil, entre 1991 e 1999, segundo a Abicab, cresceu em torno de 2,53% ao ano. Considerando apenas os anos de 1998 e 1999, o crescimento ficou em torno de 4%, conforme gráfico 3 apresentado no capítulo I. Este crescimento do setor foi bem menor que o crescimento da produção e vendas da empresa Monki que vem crescendo em torno de 35% ao ano. Esta diferença de crescimento do setor em relação ao crescimento da empresa pode representar uma ameaça à política de expansão, que prevê uma continuidade do crescimento em torno de 35% ao ano.

Para a I.C., este tipo de informação é conflitante. Como uma empresa pode crescer 35% ao ano, juntamente com outras concorrentes conhecidas que cresceram até 60% ao ano, se o setor cresce bem menos? Será que as informações publicadas sobre o setor são confiáveis? As exportações estão crescendo a tal

ponto de justificar crescimento apresentado por algumas empresas em relação ao setor? As variações de renda estariam favorecendo o segmento de balas dentro do setor de *candies* em relação aos outros tipos de confeitos, devido ao seu preço?

Esta é, de forma clara, uma informação a ser monitorada. Dentro da linha de candies, quem está perdendo terreno? Outras empresas? Outros produtos que não os componentes da linha da Monki? Ou as informações do setor não estão contemplando de forma clara as pequenas empresas, no crescimento de consumo e produção?

Com base nas informações consolidadas pelos formulários anteriores, é possível a empresa aplicar, no processo decisório, outro formulário, estruturado de acordo com as linhas de produtos. Aplicado ao diretor geral da empresa após terem sido feitas as demais avaliações com base nos formulários já aplicados até este momento, houve como ação desejada um aumento moderado de esforços de produção, como pode ser visto no quadro 19.

Quadro 19 - Estruturação do processo decisório para a matriz BCG

Responsável: Diretor geral Data: 15/05/2001

Nº.	PRODUTO OU LINHA DE PRODUTOS	AÇÃO DESEJADA				
		Grande aumento de esforço	Aumento moderado	Manter posição	Gerar fluxo de caixa para outros produtos	Desinvestimento
1)	Balas mastigáveis		X			
2)	Balas Duras		X			
3)	Balas Recheada		X			
4)	Pirulitos		X			

Fonte: dados da empresa , modelo adaptado de Oliveira (1991).

Considerando as linhas de produtos em si, todas receberão, por parte da empresa, uma ação considerável que favoreça o seu crescimento moderado. O

esforço para manter o crescimento de produtos específicos (sabores e formatos) dentro de cada linha é cada vez mais constante.

Para a I.C., a aplicação deste formulário pode auxiliar o direcionamento da produção para as linhas cuja possibilidade de crescimento seja maior. O que se precisa saber é se exatamente os confeitos/candies de menor preço, que são as balas e pirulitos, tiveram crescimento relativamente maior que os demais produtos classificados na categoria.

4.4.4 Aplicação do PUZZLE (quebra-cabeça)

O método PUZZLE, Lesca, (1992); Lesca & Lesca (1995), foi incluído na metodologia por proporcionar método inovador de captura e de apresentação das informações resultantes para o processo de I.C., ao que os autores chamam de "escuta prospectiva do ambiente".

Para a estruturação do PUZZLE, primeiro foi elaborado um quadro resumo com algumas variáveis selecionadas da literatura e colocadas em um formulário anexo C, elaborado a partir da proposta dos autores (quadro 3), apresentado no capítulo III.

No levantamento de informações para o PUZZLE, foram entregues formulários para 10 pessoas, um número maior que os aplicados nas análises anteriores, tendo como base a idéia pretendida pela I.C, do envolvimento de toda a organização na captura de informações. As análises anteriores, por serem mais complexas, foram aplicadas aos colaboradores e diretores que têm maior contato com as informações exatas da empresa. Neste caso, foi ampliado o número de participantes a outros setores da empresa. O formulário foi entregue a cada um dos participantes, numa reunião realizada pela empresa, onde encontravam-se pessoas que representam todas as áreas envolvidas no planejamento estratégico. Os informantes receberam o formulário para ser respondido em uma semana, tendo, desta forma, tempo para responder com bastante tranqüilidade.

Como a montagem do PUZZLE tem por base um grande número de informações sobre o ambiente competitivo, pensou-se em utilizar o maior número de pessoas na aplicação do formulário-base. A forma utilizada é semelhante ao "Brainstorming", apenas, em vez de ser feito através de manifestação pública em um momento de reunião, foi entregue um formulário em que os colaboradores, gerentes e diretores foram colocando informações de seu conhecimento sobre o tema proposto e que poderiam influenciar, de alguma forma, a empresa Monki.

Os temas propostos tiveram por base os principais elementos presentes no ambiente concorrencial, baseados nas publicações do setor. Os temas foram os seguintes:

- Tecnologia - envolvendo equipamentos, técnicas de fabricação, entrega, comunicação e internet.
- Novos produtos e novos componentes - matérias-primas, sabores e formas.
- Concorrentes - novas empresas no setor.
- Consumo, saúde e hábitos - costumes, hábitos alimentares, ameaças à saúde dos dentes.
- Ações da concorrência.
- Recursos Humanos.
- Meio social, político, legal, financeiro, ações do governo.

A partir dos formulários recolhidos, foram retiradas as informações individuais, sobre cada um dos temas propostos e o resultado resumido é o que segue:

- a) Tecnologia - mudanças; novas formas de trabalho; diversificação do processo de fabricação; diferenciação; flexibilidade de processo; informatização; equipamentos de ponta; entrega rápida e eficiente; divulgação na internet; inovação; velocidade; comunicação; internet x

agilidade de informação; qualidade; custo X benefício; custo; redes de alta velocidade; meios de comunicação; máquinas modernas; manutenção; diminuição de desperdícios; eficiência da mão-de-obra; alta produtividade de máquinas flow - pac.

- b) Novos produtos - preservação da saúde; crescimento da obesidade; aumento do número de diabéticos; produtos light e diet; dimensão da demanda e capacidade de produção para os novos produtos; saúde é coisa séria; extratos naturais; polpa de fruta; vitaminados e energéticos; cores, sabores e formatos; apresentação diferenciada em caixinhas e embalagens menores.
- c) Novos componentes - diferenciação; necessidades e expectativas; novas matérias-primas; redução de custos; colapso no abastecimento; novos sabores; novas formas; divergência de opiniões; mistura de sabores.
- d) Novas empresas concorrentes - barreiras de entrada e saída dificultam o surgimento; aumento da rivalidade; produtos similares importados; avaliação da aceitação dos produtos; fortalecimento de alguns concorrentes; novos proprietários da fábrica Wallerius de Arroio do Meio; entrada da fabricante Arcor, empresa argentina, no Brasil; entrada da Fini Gulosinas, empresa espanhola, no Brasil, para obter vantagens tributárias, driblando o câmbio desfavorável.
- e) Consumo e hábitos - aumento da produção e consumo de balas diet e light; adoçantes que previnem cáries; oportunidades; antecipação à concorrência; margens de lucro do varejista; um pouco de doce não faz mal; hábitos de higiene bucal; perigo de contaminação; aumento do consumo; produto de baixo preço; restrições de renda; fórmulas adequadas e consumo moderado não prejudicam a saúde.
- f) Ações da concorrência - acirramento da disputa pelo mercado; deslealdade; diversificação dos produtos; promoções e divulgação; novos lançamentos de produtos; alta tecnologia e produtividade; capacidade ociosa; disputa por pontos de vendas; preços competitivos.

- g) Recursos humanos - falta qualificação técnica; desconhecimento das novas tecnologias; investimento em qualificação; valorização profissional; conhecimento teórico; disputa pela concorrência; treinamentos constantes; auxílio à formação; participação nas decisões; sugestões para inovações; vendedores qualificados na percepção de necessidades dos clientes; escolas públicas.
- h) Meio social, político e econômico - crise da energia; insegurança para novos investimentos; juros altos; distribuição de renda; crescimento do consumo; aumento de impostos; privatização de rodovias; variação da banda cambial; favorecimento às exportações; desemprego; recursos financeiros escassos; exigências regulamentais; faltam incentivos fiscais; carga tributária excessiva; aumento do IPI; diferenças de tributação entre os países do Mercosul; preocupação com o meio ambiente; mudanças de governo; investimentos na qualificação da mão-de-obra; custo do capital de giro; reforma política; desigualdades sociais; aumento da inadimplência; confiabilidade das informações; riscos de golpes de empresas fantasma; redução dos gastos sociais do governo; previdência social deficitária; setor público da região sul é mais eficiente; política de redução de horas trabalhadas.

Tem-se, portanto, com base no resultado das colocações feitas pelos respondentes, uma série de informações sobre cada um dos temas propostos. A partir destas informações, é possível iniciar a montagem do Puzzle, com a simulação de cenários que possam representar algum significado para a tomada de decisão.

Montagem do Puzzle

Para a montagem de um cenário para o PUZZLE, a partir das informações levantadas pelo modelo aplicado na empresa Monki, foram selecionadas as informações julgadas mais representativas do cenário atual dos negócios.

No caso em estudo, cada tema proposto poderia ser motivo para montagem de um PUZZLE. Na prática empresarial, os autores já citados recomendam fazer

várias tentativas, reformar o PUZZLE várias vezes, para vislumbrar o outro através de representação espacial diferente das informações disponíveis em dado momento.

O exemplo apresentado a seguir foi realizado com base em informações selecionadas pela sua atualidade na percepção dos fatos recentes, envolvendo a atividade da empresa.

PUZZLE aplicado à empresa Monki, relativo ao setor de candies

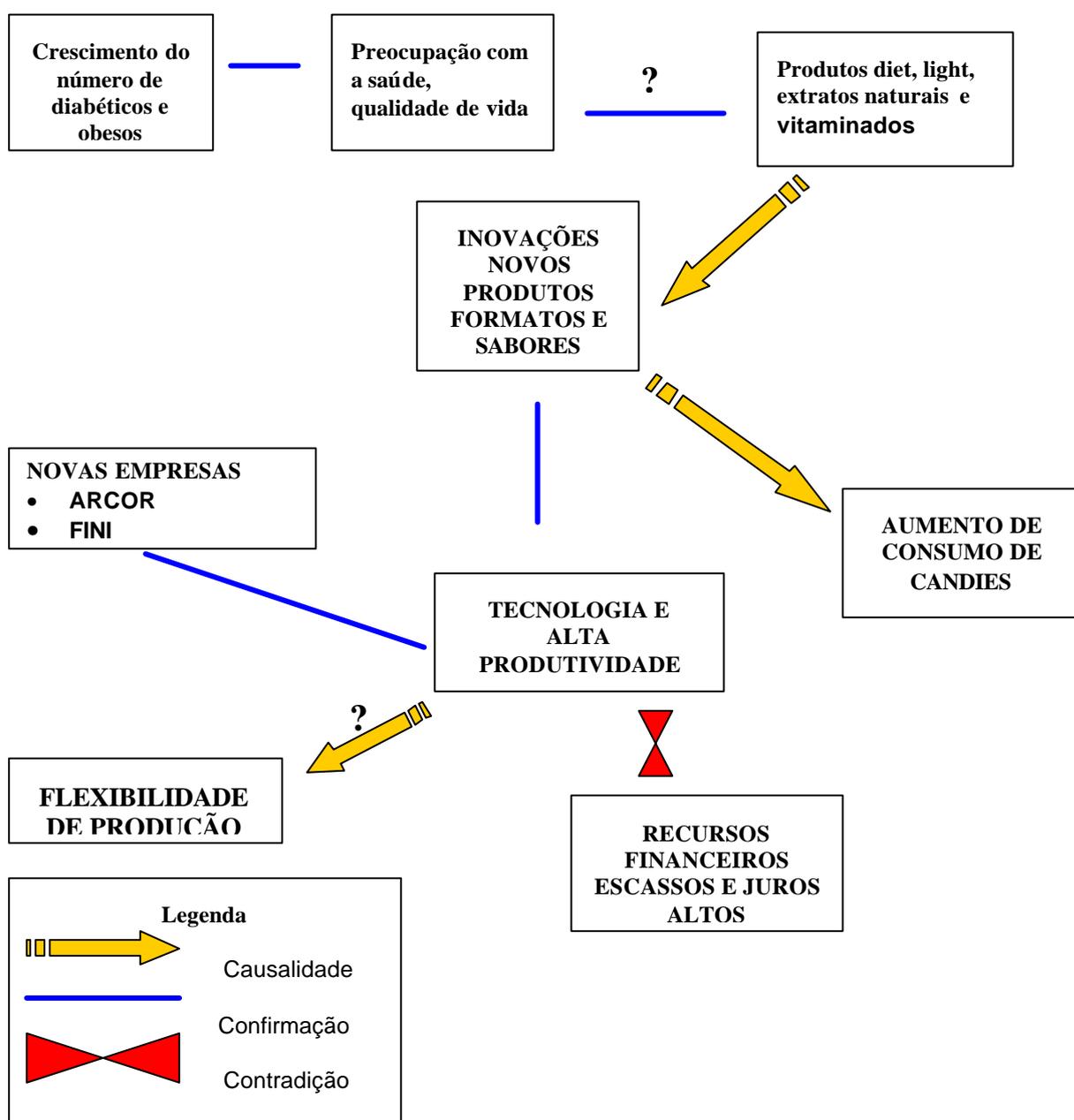


Figura 10 - PUZZLE relativo à empresa Monki uma visão geral

A figura 10 é uma representação construída a partir de um cenário percebido diante das informações do ambiente concorrencial da empresa Monki. A montagem apresentada tomou como base o viés da saúde, produtos diet e light, novos produtos, tecnologia, flexibilização da produção, aumento do consumo de candies e escassez de recursos financeiros.

Conforme comentado anteriormente, cada tema discutido ou trabalhado no instrumento de coleta poderia gerar uma representação semelhante a ser considerada na tomada de decisões. Também poderá exigir novas reflexões, que poderão motivar o surgimento de um novo PUZZLE, associado à necessidade de coleta de mais informações.

A captura das informações previstas pela I.C., segundo Lesca (1992), quando capaz de produzir um significado, será válida, sendo as informações sustentadas e utilizadas pelos dirigentes. Quando a prática resultar em apenas mais uma atividade burocrática consumidora de recursos, torna-se nula ao processo decisório.

A contribuição deste modelo de análise de informações e seu processo de captura possibilitam aproximar os interesses de cada um dos atores do processo, em torno de determinado tema e informações sobre o ambiente concorrencial.

Nas respostas individuais apresentadas no formulário de captura, foi possível identificar os pontos de maior interesse e de maior preocupação da maioria dos responsáveis por setores com relação ao domínio ou preocupação com informações relacionadas à sua área.

Como não existe na empresa Monki um processo implantado de I.C., é aceitável a diferença de conhecimentos sobre as informações relacionadas a cada área de interesse, demonstrando uma certa dispersão dos focos de atenção sobre o ambiente.

4.4.5 Variáveis: Grau de Monitoramento e importância atribuída

Após realizadas as análises propostas na metodologia, sendo as informações internas e externas freqüentemente necessárias e solicitadas para patrocinar o trabalho, procurou-se aplicar um formulário para 10 pessoas, as mesmas que responderam às questões relativas ao PUZZLE, neste grupo incluídas praticamente todas as pessoas que participam do processo de avaliação dos resultados da empresa nas reuniões mensais.

O formulário foi desenvolvido pelo autor, para identificar a opinião do grupo de pessoas responsáveis pela tomada de decisões nos diversos setores, sobre o grau de monitoramento realizado pela empresa, em relação uma série de variáveis do ambiente competitivo, numa escala de 1 a 5, e a importância atribuída pelo mesmo à variável analisada, numa escala de 1 a 3, conforme anexo D.

O resultado da análise das informações obtidas por este formulário será o principal instrumento para atingir dois objetivos específicos desta pesquisa: identificar variáveis predominantemente externas para o monitoramento do ambiente concorrencial da empresa; verificar pontos críticos e potenciais do ambiente concorrencial a serem explorados pela empresa como estratégias para o processo de I.C.

As pessoas responderam individualmente às questões, o que contribuiu para algumas divergências bastante grandes sobre o monitoramento de determinadas variáveis. Essa divergência pode ter sido resultado da falta de distribuição adequada das informações obtidas, para todos os setores responsáveis pela tomada de decisões e responsáveis por setores da empresa. Conforme poderá ser visto na análise do quadro 22, apresentado no final, trata-se de uma avaliação das proposições da I.C. para monitoramento e sua importância na opinião dos respondentes.

Variáveis a monitorar

A análise dos quadros resultantes da aplicação dos formulários que compõem o anexo D, que trata sobre o grau de monitoramento e a importância atribuída a cada uma das variáveis propostas, apresenta, de uma forma mais evidente, as variáveis que estão sendo monitoradas com mais ênfase e sua importância relativa na opinião dos respondentes.

Não é intenção analisar individualmente cada uma das variáveis, mas destacar aquelas que, na opinião dos respondentes, apresentam um grau de monitoramento e importância mais distanciado. Este distanciamento pode representar as deficiências no atual monitoramento a ser avaliado pela empresa para sua implantação.

Destaca-se, em relação à empresa estudada, conforme pode ser visto nos quadros 20 e 21, a necessidade de aperfeiçoar a coleta de informações relativas à distribuição de renda, ou seja, o grau de monitoramento transformado em percentual a partir da pontuação máxima que poderia ser obtida foi de 50%, enquanto a importância atribuída à variável foi de 83%. Da mesma forma, em relação ao monitoramento das relações internacionais, enquanto no entendimento dos respondentes, a empresa monitora com um percentual de 52%, a importância atribuída foi de 83%. O mesmo acontece com os mercados de exportação no bloco da concorrência, ou seja, a importância atribuída ao monitoramento foi de 100%, mas, na prática, o entendimento é de que apenas controla-se 62%. No bloco da concorrência, ainda há uma grande variação entre a importância atribuída e o controle efetivo das possíveis alianças tecnológicas, financeiras e de produção e a formação de recursos humanos.

No bloco que trata das variáveis relativas aos clientes, destaca-se a necessidade de monitoramento do nível de renda dos consumidores. Apesar da empresa vender para o comércio atacadista, varejista e supermercados, é a renda do consumidor que influencia a comercialização dos produtos.

No bloco relativo à margem de lucro do fornecedor, o nível de monitoramento foi o mais baixo de todas as variáveis analisadas. O monitoramento alcançou um índice de 32%, enquanto a importância atribuída foi de 56%. Esta

variável pode ser muito importante no momento da negociação com o fornecedor. Talvez a empresa não tenha percebido a importância desta variável no momento da negociação. De um fornecedor com altas margens de lucro, é mais fácil obter alguma vantagem no preço ou até mesmo no prazo. Nas variáveis relativas aos fornecedores, destaca-se a rivalidade entre os fornecedores, cujo monitoramento é baixo, 48%, enquanto a sua importância relativa foi de 73%.

Continuando a análise do quadro, identifica-se um monitoramento fraco nas variáveis relativas aos tratados internacionais e benefícios fiscais para a exportação. O controle de variáveis relacionadas às exportações não estão presentes no dia-a-dia da empresa, na percepção do grupo que participa da tomada de decisões, em nível geral.

A avaliação relativa a variáveis relacionadas às inovações é a que teve respostas mais positivas. No entendimento dos respondentes, a empresa está atenta aos novos lançamentos de produtos, máquinas, equipamentos e publicações relativas à inovação; porém, todos os indicadores relativos ao grau de monitoramento ficaram abaixo do índice atribuído à sua importância. Chama atenção a falta de controle completo da participação dos novos produtos (com menos de um ano) no faturamento.

Com relação a esta informação, volta a questão relativa às características dos produtos da empresa que, na realidade, são quatro linhas de produtos com variação efetiva de formatos e sabores. Para a empresa, o tratamento dado à entrada de um novo sabor ou formato não chega a ter a característica completa de um novo produto.

Proposições da I.C. para o monitoramento, grau de concordância e importância

No quadro 22, são apresentadas as questões que avaliam as principais atividades propostas pela I.C. e sua presença, mesmo de maneira não formal na empresa. Estas questões foram aplicadas ao mesmo grupo de 10 pessoas que participaram nas etapas anteriores.

Os respondentes atribuíram uma nota de 1 a 5, de acordo com o grau de concordância, e de 1 a 3, para a importância que atribuem à proposição da pergunta. Os números atribuídos pelos respondentes foram somados e transformados em percentuais, de acordo com a pontuação máxima que poderia ser atingida (ver quadro 22).

A primeira pergunta teve como objetivo saber de cada um dos participantes, se a empresa planeja de maneira estruturada a coleta de informações sobre o ambiente competitivo. O grau de concordância foi de 68% e o grau de importância atribuído a esta proposição foi de 97%.

Em relação à captura das informações sobre o ambiente competitivo, foi perguntado se a mesma é realizada de forma constante por um grupo designado pela empresa. O grau de concordância foi de 60%, enquanto o grau de importância atribuído foi de 83%.

Procurou-se, também, saber se as informações que chegam à empresa são analisadas e sistematizadas por áreas. Houve um grau de concordância de 70% e um grau de importância de 93%. Procurou-se saber se as informações capturadas são distribuídas de forma permanente entre os setores ou áreas. O grau de concordância foi de 66% e o grau de importância de 86%.

As duas questões seguintes tratavam da divulgação dos planos e metas, com um grau de concordância de 86%, e um grau de importância de 97%. Para a questão: se os materiais técnicos e publicações de interesse de cada setor são arquivados separadamente por área, o grau de concordância foi de 70% e o grau de importância, 83%.

O resultado apresentado precisa ser avaliado com cautela. O processo de descentralização das decisões, pelo qual a empresa está passando, chamou para junto da administração um grupo que, apesar de estar na empresa há bastante tempo, não participava ativamente do planejamento. O contato deste grupo com as atividades de planejamento iniciou há aproximadamente um ano e meio, quando foi realizado o primeiro planejamento estratégico. Para boa parte dos respondentes, este período propiciou o contato com uma grande quantidade de informações que até então não eram acessíveis. Isto pode ser um dos motivos da análise do grau de

concordância geral para as questões acima descritas ser alto, apesar da empresa não possuir um núcleo de I.C. institucionalizado.

A seguir, contabilizaram-se os resultados da aplicação do formulário proposto pelo autor, para avaliar o grau de monitoramento e importância atribuídos às variáveis apresentadas (quadro 20 e 21), bem como o formulário que avalia as ações da empresa em relação às proposições da I.C., tendo uma avaliação do grau de concordância com a proposição e o grau de importância atribuída à ação proposta (quadro 22).

Quadro 20 – Grau de monitoramento x importância atribuída a variáveis

VARIÁVEIS	RESPONDENTES	GM - GRAU DE MONITORAMENTO / IM - IMPORTÂNCIA																					
		R1		R2		R3		R4		R5		R6		R7		R8		R9		R10		Pontuação%	
		GM	IM	GM	IM	GM	IM	GM	IM	GM	IM	GM	IM	GM	IM	GM	IM	GM	IM	GM	IM	GM	IM
Políticas																							
Políticas cambiais/monetárias		3	2	4	3	3	2	3	3	3	3	5	3	3	3	3	2	3	3	2	2	64	86
Incentivos fiscais e tributários		2	3	4	3	5	3	4	3	4	3	3	2	2	3	4	2	3	3	2	2	66	90
Distribuição de renda		2	3	3	2	2	3	4	2	2	3	2	2	4	2	2	3	2	3	2	3	50	83
Relações internacionais		3	3	3	3	3	2	2	3	2	3	3	2	2	2	3	2	3	3	2	2	52	83
Concorrência																							
Participação do concorrente no mercado		5	3	3	3	5	3	3	3	3	3	4	3	4	3	4	3	4	2	3	3	76	96
Produtos substitutos		5	3	4	3	4	2	4	3	4	3	4	3	2	2	2	1	1	2	4	3	68	83
Contratos de parceria		5	3	4	3	3	2	4	3	4	3	4	3	3	3	2	2	2	3	4	3	70	93
Mercados para exportação		4	3	2	3	4	3	2	3	2	3	5	3	2	3	3	3	3	3	4	3	62	100
Nível de utilização da capacidade instalada		1	2	4	3	5	3	4	3	5	3	5	3	4	2	4	3	4	3	2	2	76	90
Identidade da marca		4	3	5	3	5	3	5	3	4	3	5	3	4	3	2	2	4	3	3	2	83	93
Canais de distribuição		3	3	4	3	4	3	4	3	4	3	3	3	4	3	2	2	3	3	4	3	70	96
Fontes de obtenção de recursos		3	2	3	2	3	3	3	2	3	2	4	3	2	3	5	3	3	3	2	3	72	86
Acomp. desempenho do concurr. principal		3	2	2	2	3	3	2	2	2	2	4	3	3	3	4	3	3	3	4	3	70	86
Índice de produtividade		3	2	2	2	4	3	3	2	3	2	5	3	4	3	5	3	4	3	2	3	70	86
Poder de negociação		3	3	2	2	3	3	3	2	2	1	4	3	5	3	4	3	3	3	2	2	72	83
Alianças tecnológicas, financ. produção.		3	3	2	2	3	3	3	2	2	3	4	2	3	2	4	3	2	3	1	3	52	86
Formação de recursos humanos		4	3	1	1	4	3	1	1	1	2	4	3	3	2	2	2	2	2	3	2	50	70
Qualidade dos produtos		5	3	3	3	3	3	2	3	4	3	5	3	5	3	4	3	3	2	5	3	82	96
Cientes																							
Necessidades		4	3	4	3	2	2	4	3	4	3	5	3	4	3	4	3	2	3	3	3	72	96
Nível de renda dos consumidores		1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	3	2	2	2	2	2	42	66
Satisfação e desempenho em relação ao principal concorrente		3	2	3	3	2	2	3	3	3	3	5	3	4	2	4	2	2	3	3	3	64	86
Conhecimento de novos nichos de mercado		4	3	2	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	4	2	3	3	4	3	64	90
Nº de clientes e clientes conquistados no último ano		4	3	4	3	3	3	4	3	2	3	4	3	3	2	2	3	3	3	3	3	64	96
Assistência pós - vendas		4	3	4	3	3	3	4	3	2	3	2	2	3	2	2	2	2	3	4	2	60	86

Fonte : Elaborado pelo autor

Quadro 21 - Grau de monitoramento x importância atribuída à variável

	GM - GRAU DE MONITORAMENTO/ IM - IMPORTÂNCIA																					
	R1		R2		R3		R4		R5		R6		R7		R8		R9		R10		Pontuação%	
	GM	IM	GM	IM	GM	IM	GM	IM	GM	IM	GM	IM	GM	IM	GM	IM	GM	IM	GM	IM	GM	IM
Fornecedores																						
Localização	5	3	3	2	4	2	3	3	4	2	2	2	3	2	3	2	3	2	3	2	66	73
Origem das matérias- primas da empresa e da concorrência	4	2	2	2	3	3	1	1	2	1	3	3	4	3	4	2	3	2	3	2	58	70
Margem de lucro do seu fornecedor	2	2	1	1	2	2	1	1	1	1	3	1	1	2	2	2	2	2	1	3	32	56
Rivalidade entre os fornecedores	3	2	3	2	1	2	2	2	3	2	2	1	3	3	3	3	2	2	2	3	48	73
Relacionamento da empresa e da concorrência com fornecedores	3	2	4	2	4	3	2	2	4	2	3	1	3	2	3	2	3	2	3	3	64	70
Poder de negoc./barganha da empresa	4	3	4	3	2	3	4	3	4	3	4	2	4	3	3	2	3	3	3	3	70	93
Reguladores e mercado externo																						
Exigências dos importadores	4	3	4	2	3	3	4	2	4	3	4	3	4	3	3	2	3	2	4	3	74	86
Conhecimento sobre os tratados existentes no mercado internacional	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	3	1	3	2	2	2	3	2	2	40	76
Benefícios fiscais para exportação	3	2	4	3	2	3	4	3	4	2	4	3	2	3	3	2	2	3	3	3	62	90
Inovações																						
Lançamentos de novos produtos pela concorrência no ano	5	3	4	2	1	3	4	2	4	3	4	3	4	1	4	3	3	2	4	3	74	83
Participação dos novos produtos no faturamento (menos de um ano)	4	2	2	3	4	3	2	3	2	3	3	2	4	2	2	2	4	2	3	3	60	83
Acompanhamento e registro de novos produtos, marca e patentes	4	2	5	2	5	3	5	2	5	2	4	3	4	3	3	2	4	2	2	3	82	80
Fontes de novas tecnologias no processo produtivo	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	5	3	3	2	3	3	4	3	72	96
Assinaturas de revistas técnicas e publicações do setor	5	3	4	3	3	3	4	2	4	3	5	3	4	2	4	3	2	3	4	3	78	93

Fonte: elaborado pelo autor

Quadro 22 - Grau de concordância x importância atribuída à proposição da I. C.

PROPOSIÇÃO DA I. C. PARA MONITORAMENTO	GRAU DE CONCORDÂNCIA/IMPORTÂNCIA																					
	R1		R2		R3		R4		R5		R6		R7		R8		R9		R10		Pontua- ção. %	
	GC	IM	GC	IM	GC	IM	GC	IM	GC	IM	GC	IM	GC	IM	GC	IM	GC	IM	GC	IM	GC	IM
A empresa planeja de maneira estruturada a coleta de informações sobre o ambiente competitivo?	3	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	2	2	3	3	3	2	3	68	97
A captura das informações sobre o ambiente competitivo é realizada de forma constante por um grupo designado pela empresa?	3	3	3	2	4	3	3	2	3	2	4	3	4	2	2	2	2	3	2	3	60	83
As informações que chegam à empresa são analisadas e sistematizadas por áreas?	4	3	4	3	5	3	4	3	4	3	4	3	3	2	2	2	3	3	3	3	70	93
As informações capturadas são distribuídas de forma permanente entre os setores ou áreas?	4	2	3	3	4	3	3	3	3	3	5	3	3	3	2	3	2	2	3	3	66	86
Os planos e metas da empresa são divulgados e conhecidos por todos os colaboradores em seus níveis de responsabilidade?	4	2	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	5	3	5	3	5	3	4	3	86	97
Os materiais técnicos e publicações de interesse de cada setor são arquivados separadamente por área?	4	3	3	2	4	2	3	2	3	2	2	3	5	3	4	3	4	2	3	3	70	83

4.5 Quinta etapa: validação dos procedimentos metodológicos

Realizada, após terem sido aplicados os modelos de análise estratégica e os demais formulários desenvolvidos para a coleta de informações, esta etapa estava prevista, na metodologia, com o objetivo de avaliar os procedimentos aplicados na fase preliminar à implantação da I.C.

De posse dos resultados parciais obtidos através da pesquisa, foi reservado um momento para sua apresentação em reunião mensal da empresa, momento em que se reúne o grupo diretivo para análise crítica dos resultados mensais da empresa.

Para a apresentação, foram resumidos em quadros, a partir da tabulação das informações obtidas, os resultados do levantamento efetuado durante a pesquisa.

A análise de Porter, Swot, BCG, bem como o método do Brainstorming, visando a construção do Puzzle, tiveram os resultados aprovados. Solicitado aos participantes que fizessem suas considerações sobre o que foi apresentado, inerente às suas áreas, eles concordaram com as conclusões propostas pela análise.

A análise do grau de monitoramento das variáveis e do grau de importância atribuído a cada variável obtido através dos formulários constantes no anexo D, (quadros 20 e 21) tiveram o seu resultado questionado. O questionamento relacionou-se, principalmente, com a possibilidade de não ter havido o devido entendimento dos objetivos de sua aplicação no momento em que foi respondido. O formulário havia sido aplicado para 10 pessoas, integrantes do grupo diretivo.

A partir da pontuação atribuída, na percepção individual foi calculada uma média para a percepção do grau de monitoramento e importância atribuída a cada variável proposta pelo formulário. Influenciado pela percepção dos demais respondentes, o resultado final teve uma homogeneização das percepções. Após a apresentação dos resultados, os responsáveis diretos por determinadas áreas

demonstraram uma certa inquietação. Julgaram que o resultado não contempla, de forma adequada, o esforço que a área vem praticando para o monitoramento das variáveis afins.

Após algumas considerações, foi possível compreender a origem da divergência de opiniões. Segundo os participantes, esta divergência de opiniões é uma conseqüência da falta de comunicação das ações desenvolvidas em cada área, para os demais componentes do grupo.

A comunicação é indicada por Porter (1996), como uma das funções de um sistema de inteligência sobre a concorrência. As opções, segundo o mesmo autor, são as seguintes: "compilação regular para os principais gerentes, informativo regular dos concorrentes ou relatórios da situação, relatórios atualizados sobre os concorrentes, resumo sobre os concorrentes no processo de planejamento".

Conseqüência destas considerações: o questionário foi aplicado novamente e a comparação dos resultados estão apresentados ainda neste capítulo.

O bloco seguinte do formulário aplicado, parte do anexo D, avaliou o grau de concordância em relação às proposições da I.C. para o monitoramento do ambiente concorrencial. O resultado confirmou a deficiência no planejamento, na captura constante de informações por um grupo designado; na análise sistematizada das informações capturadas e na distribuição das informações, resultado com o qual o grupo concordou.

Reaplicação parcial do formulário (anexo D).

Tendo em vista a polêmica criada em relação ao entendimento do grau de monitoramento e importância atribuída às variáveis a partir das respostas individuais, optou-se por reunir os respondentes e, a partir da discussão item por item do questionário, apresentar uma posição de consenso. Para sua realização, foram reunidos os mesmos respondentes em uma reunião que durou aproximadamente uma hora, quando foram discutidos uma por uma as variáveis componentes do modelo, e obtida uma resposta que representava um consenso que, a partir deste

momento, poderia ser considerado como o entendimento da empresa sobre o grau de monitoramento e de importância atribuída às variáveis.

A comparação do resultado variável por variável pode ser visto no quadro apresentado ao final.

Apesar da polêmica relativa ao resultado apresentado pelas percepções individuais, a resposta coletiva teve um comportamento muito semelhante. É preciso ter presente que, no cálculo da média, houve a possibilidade de ocorrerem valores intermediários, enquanto no resultado do consenso os valores permitiam percepções de 20, 40, 60, 80 e 100. Um fato a ser considerado é que houve maior discernimento para cada variável no momento da escolha coletiva.

O resultado da nova aplicação do questionário, após a apresentação dos resultados já comentados anteriormente, aumentou a percepção do grau de monitoramento sobre algumas variáveis, porém o grau de importância atribuído às variáveis propostas no modelo passaram, em sua maioria, para o nível máximo.

Chama atenção, nesta nova aplicação, a percepção de algumas variáveis importantes, cujo monitoramento no entendimento de consenso do grupo é importante, mas que, de fato, não há um monitoramento adequado. Entre estas variáveis destacam-se:

- Com relação à política; a distribuição de renda e as relações internacionais.
- Com relação à concorrência; os produtos substitutos, os contratos de parceria da concorrência, mercados para exportação, nível de utilização da capacidade instalada. Em relação à formação dos recursos humanos da concorrência, houve uma mudança significativa na opinião anterior, relativa ao grau de monitoramento. Por outro lado, também apresentou uma elevação do nível de importância atribuído.
- Com relação aos clientes; a variável nível de renda, manteve-se o baixo monitoramento e o baixo grau de importância atribuído a este indicador. A alegação é que, por ser um produto de baixo preço, o nível de renda

não é um fator determinante no seu consumo. Talvez aqui vale lembrar a necessidade de visualizar de forma global a sua interpretação. Já foi comentado durante este trabalho que o consumo per capita no Brasil está muito abaixo do consumo de outros países, atribuindo-se ao nível de renda este baixo consumo. O conhecimento sobre novos nichos de mercado na opinião de consenso mudou bastante: no entendimento particular, o monitoramento era de 64%; na opinião de consenso, passou a 100%. Da mesma forma, a sua importância passou de 90 para 100%. A assistência pós-vendas continua com deficiência de monitoramento na opinião de consenso.

- Com relação aos fornecedores; destaca-se a falta de controle sobre a margem de lucro e a mudança de percepção relativa à rivalidade entre os mesmos, principalmente com relação aos preços.
- Com relação às exigências do mercado externo; houve uma mudança positiva no entendimento do monitoramento e da sua importância.
- Com relação à inovação; apontou de forma mais acentuada a falta de monitoramento da participação dos novos produtos no faturamento, a falta de acompanhamento dos registros de marcas e patentes e a busca de novas tecnologias. Vale acrescentar aqui uma informação obtida através de fontes secundárias, sobre um fabricante onde a participação dos produtos lançados após setembro de 1999 representam algo em torno de 48% do faturamento.

Com base nos modelos e formulários utilizados, o grupo concordou com a pesquisa que conseguiu apontar pontos críticos a serem considerados para o monitoramento, indicou as principais variáveis a serem acompanhadas, os sinais sobre o ambiente concorrencial, além de apresentar um conjunto considerável de informações sobre o setor de atuação da empresa em nível regional, nacional e internacional. Para a pesquisa, esta vontade da empresa em reaplicar o modelo e procurar avaliar seu resultado parece ser indício da validade do modelo e de seu propósito. É bem verdade que uma grande parte das variáveis propostas são de difícil monitoramento. Quando propostas e discutidas com o grupo, em muitos casos,

os participantes alegaram que seria importante monitorar, porém consideraram quase impossível conseguí-lo.

Quadro 23 - Grau de monitoramento x importância atribuída à variável

VARIÁVEIS GRAU DE MONITORAMENTO E IMPORTÂNCIA ATRIBUÍDA	Percentual atribuído na média das percepções individuais		Percentual atribuído após discussão. Resultado do consenso	
	GM	IM	GM	IM
Políticas				
Políticas cambiais/monetárias	64	86	80	100
Incentivos fiscais e tributários	66	90	80	100
Distribuição de renda	50	83	40	80
Relações internacionais	52	83	40	80
Concorrência				
Participação do concorrente no mercado	76	96	80	100
Produtos substitutos	68	83	40	100
Contratos de parceria	70	93	20	60
Mercados para exportação	62	100	60	100
Nível de utilização da capacidade instalada	76	90	60	100
Identidade da marca	83	93	100	100
Canais de distribuição	70	96	80	100
Fontes de obtenção de recursos	72	86	80	100
Acomp. desempenho do concorr. Principal	70	86	80	100
Índice de produtividade	70	86	80	100
Poder de negociação	72	83	80	100
Alianças tecnológicas, financ. produção.	52	86	80	100
Formação de recursos humanos	50	70	80	100
Qualidade dos produtos	82	96	100	100
Clientes				
Necessidades	72	96	100	100
Nível de renda dos consumidores	42	66	40	60
Satisfação e desempenho em relação ao principal concorrente	64	86	80	100
Conhecimento de novos nichos de mercado	64	90	100	100
Número de clientes e clientes conquistados no último ano	64	96	100	100
Assistência pós- vendas	60	86	60	100

Fonte : Elaborado pelo autor

Quadro 24 - Grau de monitoramento x importância atribuída à variável

VARIÁVEIS GRAU DE MONITORAMENTO E IMPORTÂNCIA ATRIBUÍDA	Percentual atribuído na média das percepções individuais		Percentual atribuído após discussão. Resultado do consenso	
	GM	IM	GM	IM
Fornecedores				
Localização	66	73	100	100
Origem das matérias- primas da empresa e da concorrência	58	70	60	80
Margem de lucro do seu fornecedor	32	56	20	80
Rivalidade entre os fornecedores	48	73	80	100
Relacionamento da empresa e da concorrência com fornecedores	64	70	80	100
Poder de negoc./barganha da empresa	70	93	80	100
Reguladores e mercado externo				
Exigências dos importadores	74	86	100	100
Conhecimento sobre os tratados existentes no mercado internacional	40	76	80	100
Benefícios fiscais para exportação	62	90	80	100
Inovações				
Lançamentos de novos produtos pela concorrência no ano	74	83	100	100
Participação dos novos produtos no faturamento (menos de um ano)	60	83	40	100
Acompanhamento e registro de novos produtos, marcas e patentes	82	80	40	80
Fontes de novas tecnologias no processo produtivo	72	96	60	100
Assinaturas de revistas técnicas e publicações do setor	78	93	100	100

Fonte: elaborado pelo autor

5 CONCLUSÕES

5.1 Considerações finais

Este capítulo apresenta as conclusões obtidas com a pesquisa, limites, contribuições e sugestões para sua ampliação.

Resgatando, neste momento, o objetivo de utilizar os modelos de análise estratégica na compreensão das atividades preliminares ao processo de I.C., algumas observações merecem ser mencionadas.

A inteligência competitiva pressupõe uma vontade, instrumentos, recursos materiais e humanos para capturar e distribuir informações úteis para a estratégia concorrencial. Segundo Porter (1986), qualquer que seja o mecanismo escolhido para coletar dados de inteligência sobre o concorrente, existem benefícios, desde que seja formal e envolva documentação.

O conhecimento do ambiente concorrencial está sendo visto como um dos fatores de sobrevivência também para as PMEs. Questão-chave, neste contexto, é a informação externa e a estratégia de aquisição de conhecimento para a inovação.

Para Beuren (2000), a identificação da informação como uma ferramenta decisiva para alcançar o sucesso ou insucesso organizacional, em resposta aos processos de mudança exigidos por um ambiente mais competitivo, não pode mais

ser visto como uma simples inferência ou observação descomprometida. Novos e maiores desafios necessitam cada vez mais da informação.

Característica de PMEs, a empresa observada apresenta uma sobreposição de funções para diversos colaboradores. O empreendedor também é o executivo principal da empresa. Neste caso, assume papel importante sua postura diante das funções da I.C.. Cubillo (1997) já previa a função do empresário das PMEs, cabendo a ele: orquestrar a inteligência, contratar e sub-contratar serviços de inteligência, assumir boa parte do serviço de inteligência, estimular sua equipe e utilizar o produto da inteligência empresarial.

A aplicação dos modelos de análise estratégica e demais formulários desenvolvidos para a pesquisa teve repercussões favoráveis ao encaminhamento do processo de I. C. na empresa que serviu de base para a pesquisa. Ao exigir posicionamento a respeito das variáveis componentes do modelo ao grupo responsável pelas diversas áreas, apontou as deficiências de controle das informações relativas a cada um dos setores.

Outro indicativo da pesquisa que merece ser destacado é a falta de comunicação das informações recolhidas pelos diversos atores, aos demais componentes. A estrutura da empresa não contempla pessoal e tempo suficiente para a captura e tratamento adequado das informações do ambiente concorrencial, apesar de haver certa preocupação com as informações, conforme pode ser constatado a seguir.

A análise SWOT, apresentada no capítulo 5, levantou como um dos objetivos estratégicos, *oportunizar mais informações sobre o ambiente interno e externo da organização*. A pesquisa realizada poderá auxiliar de forma ativa, pois permitiu identificar as deficiências de comunicação e as principais informações consideradas com deficiência no monitoramento.

Para a empresa, a pesquisa sugere a organização e o planejamento de um programa de monitoramento com a definição dos captores, estratégias de obtenção, disponibilização de recursos e identificação de fontes.

As variáveis propostas tiveram como principais bases o modelo de Cornella (1994), Porter (1996) e as adaptações do modelo de Porter, propostos por Zaccarelli (2000).

Fica explícita para a empresa, a necessidade de aumentar o monitoramento, implementar o tratamento das informações, verificar indicadores de negócios, avaliar o desempenho dos fornecedores para orientar o processo de negociação, analisar o desempenho de áreas profissionais da empresa, aperfeiçoar as escutas do mercado de exportação, enfim, monitorar as variáveis para evitar problemas de mercado, antecipando soluções e inovações.

Apesar de ser incipiente em grande parte das PMEs a elaboração do planejamento estratégico e o uso dos métodos de análise, esta pesquisa mostrou de uma forma simples, que a utilização destas ferramentas são de grande importância.

A utilização dos modelos e métodos de análise combinados com os formulários elaborados a partir dos modelos permitiram alcançar satisfatoriamente os objetivos propostos. Permitiram situar a empresa no seu ambiente concorrencial, identificar as principais variáveis a serem monitoradas, identificar os procedimentos inerentes à captura e disseminação da informação a serem implementados. A validação dos procedimentos foram positivos por parte da empresa. A falta de comunicação das informações entre os componentes do grupo diretivo, apontado na pesquisa, também foi apontada na avaliação interna realizada pela empresa.

5.2 Limites da pesquisa

Ao ser aplicado a uma empresa específica, o resultado tem suas limitações naturais: uma empresa em particular, em sua fase de desenvolvimento, no momento atual da economia.

A adequação dos modelos de análise ao setor podem apresentar limitações associadas às percepções do pesquisador; ao entendimento das proposições e às

perguntas efetuadas às pessoas envolvidas no processo de levantamento de informações na empresa e ao tempo limitado para sua execução.

5.3 Proposições para novos estudos

Sendo a inteligência competitiva um procedimento ainda pouco difundido e estruturado nas PMEs, o conjunto de métodos utilizados para a análise da situação da empresa, aplicado nesta pesquisa, permite a identificação das informações necessárias, e poderá ser aplicado em outras empresas do setor, ou não, e em pesquisas envolvendo um número maior de empresas.

Outra proposta pode ser a continuidade do processo com sua aplicação no planejamento completo até a implantação do processo para uma ou mais empresas, agregando ao modelo propostas de papéis de trabalho, identificação de fontes de informações, organização e tratamento de informações e sua integração ao banco de dados da empresa.

5.4 Contribuições da pesquisa

Considerando as limitações expostas neste capítulo, a pesquisa tem sua importância na possibilidade de utilização prática em PMEs como um passo inicial do processo de I.C.. Um propósito que pode ser atribuído ao modelo é o de criar um espaço de interrogações e, em muitos casos, serve para mostrar um vazio, um espaço a ser preenchido com informações, Besson e Possin (1996). Balestrin (1998) cita o depoimento de um empresário que revela a preocupação com a possibilidade de entrada de um fabricante estrangeiro no mercado brasileiro, fabricando o mesmo produto, com uma tecnologia que não é do seu conhecimento.

A adequação dos modelos para a utilização em PMEs, a partir da aplicação realizada nesta pesquisa, poderá melhorar a utilização de informações do ambiente concorrencial e a busca de competitividade e inovação.

As técnicas propostas apresentam um modelo simplificado de análise que possibilita a identificação de necessidades, grau de monitoramento exercido e importância atribuída às informações, indicando os pontos fracos.

Para a área acadêmica, a pesquisa mostra a utilização de modelos teóricos para a solução de possíveis problemas das empresas; contribui para o conhecimento a respeito do tema inteligência competitiva; indica possíveis aplicações da metodologia em estudos futuros, além de poder servir de base para ser aplicada em um número maior empresas, visando sua implementação com uma análise mais aprofundada de sua aplicação.

BIBLIOGRAFIA

ALBRECHT, Karl. **Radar Corporativo : Como entender os cenários que estarão regendo o futuro dos seus negócios.** São Paulo : Makron Books, 2000.

ANSOFF, H. Igor. **A nova estratégia empresarial.** São Paulo : Atlas, 1990.

BALESTRIM, Alsones. **Inteligência Competitiva no Monitoramento do Ambiente Concorrencial das Pequenas e Médias Indústrias do Pólo Metal-Mecânico da Região de Caxias do Sul - RS.** 1998. 149 p. Dissertação de Mestrado UFRGS Porto Alegre - RS.

BERKIEN, Ton. Analysis methodologies in an educational perspective. Talk in Conference - Information Specialist for the 21st Century at the Fachhochschule Hannover - University of Applied Sciences. Department of Information and Communication, October 14-15, 1999 in Hannover, Germany. Disponível em <<http://conference99.fh.hannover.de/speaker.htm>> Acesso em 18 de mai.2001.

BETHLEM, Agrícola. **Estratégia Empresarial : Conceitos, Processo e Administração Estratégica.** São Paulo : Atlas, 1999.

BESSION, Bernard; POSSIN Jean-Claude. **Do serviço de informação à inteligência econômica: Detectar as ameaças e as oportunidades da empresa.** Lisboa : Instituto Piaget, 1996.

BEUREN, Ilse Maria. **Gerenciamento da Informação** : Um recurso Estratégico no processo de Gestão Empresarial. São Paulo : Atlas, 2000.

BORNHOLDT, Werner. **Orquestrando empresas vencedoras** : guia prático da administração de estratégias e mudanças. Rio de Janeiro : Campus, 1997.

CASAROTTO FILHO, Nelson. Pires, Luis Hentique. **Redes de Pequenas e Médias Empresas e desenvolvimento Local** : Estratégias para a conquista da Competitividade Global com Base na Experiência Italiana. São Paulo : Atlas, 1999.

CONSELHO DE DESENVOLVIMENTO DO VALE DO TAQUARI. **Perfil tecnológico de setores industriais do Vale do Taquari** – Rio Grande do Sul. Lajeado : Fates,1999.

CORNELLA, A. **Los recursos de información**. Madrid : Mcgraw Hill/Interamericana de España, 1994.

CUBILLO, Julio. **La inteligência empresarial en las pequeñas Y medianas empresas competitivas de América Latina** - algunas reflexiones. Ci. Inf. Brasilia, v.26, n.3, p.260-7, set/dez 1997.

DAVENPORT, H., Thomas, PRUSAK, Laurence. **Conhecimento Empresarial** – Como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. Rio de Janeiro : Campus, 1998.

DOCE Revista, 1º. **Anuário Brasileiro do Setor de Chocolates, Candies e Biscoitos**. Ano XIII - n. 83 . São Paulo: Dez/Jan 2000.

DOCE Revista, Ano XIII, Nº. 81, 82, 83, 84, 85, 86, 87 - São Paulo: 2000.

FAHEY, Liam. **Competitors, outwitting, outmaneuvering, and performing**. New York, 1999.

FREITAS, Henrique M.R. de. **A informação como ferramenta gerencial**. Porto Alegre : Ortiz, 1993.

FREITAS, Henrique M.R. de. **Informação e decisão : sistemas de apoio e seu impacto**. Porto Alegre : Ortiz, 1997.

FULD, Leonard M. **Administrando a Concorrência : Como obter e administrar informações sobre a concorrência criando um sistema de inteligência eficiente**. Rio de Janeiro : Record, 1993.

FURASTÉ, Pedro Augusto. **Normas técnicas para o trabalho científico**. Porto Alegre : s.n. 2000

GIL, Antônio Carlos, **Técnicas de pesquisa em economia**. São Paulo : Atlas, 1988.

GIMENEZ, Fernando Antônio Prado, Escolhas estratégicas e estilo cognitivo: um estudo com pequenas empresas. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 2, n. 1, janeiro a abril de 1998, p. 27-45.

HENRIQUES, Deise F. MAIDA, Fernando. **A única alternativa estratégica para um cenário futuro de mercado hipercompetitivo**. Notícias, Negócios & Cias, Janeiro de 1999. Disponível em <www.perspectivas.com.br/leitura/t2.htm>. Acesso em: 3 out. 2000.

IPIRANGA, Suzi Mary Hamilka. **Grupos estratégicos no setor madeireiro de Manaus**. Dissertação de mestrado UFSC, Florianópolis, 1996.

KAHANER, Larry. **Competitive Intelligence** – How to gather, analyse, and use information to move your business to the top. New York : Simon & Shuster 1997.

LESCA, H.; FREITAS, H.; CUNHA, Jr Marcus. Como dar um senso útil às informações dispersas para facilitar as decisões e ações dos dirigentes: o problema crucial da inteligência competitiva através de um "PUZZLE". **READ - Revista**

Eletrônica de Administração, Porto Alegre, v.2 n. 2, Nov. 1996. Disponível em: <<http://read.adm.ufrgs.br>> Acesso em 15 mai. 2001.

LESCA, Humbert. **Le Probleme Crucial de la Veille Stratégique**: La Construction du Puzzle. Anales des Mines, Junho de 1992, p. 67 a 71.

LESCA & LESCOA, Elisabeth, Humbert, **Gestion de l'Information**. Paris : Litec, 1995, p. 111.

LEVY, Alberto R. **Estratégia em ação** : administração estratégica, estratégia competitiva, análise de portfólio, posicionamento de produtos. São Paulo : Atlas, 1986.

MARCONI, Marina de Andrade. **Técnicas de pesquisa** : planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados. São Paulo : Atlas, 1990.

MCGEE, James. PRUSAK, Laurence. **Gerenciamento Estratégico da Informação**. Aumente a competitividade e a eficiência de sua empresa utilizando a informação como uma ferramenta estratégica. Rio de Janeiro : Campus, 1994.

NONAKA, Ikujiro. TAKEUCHI Hirotaka. **Criação de Conhecimento na Empresa** – Como as Empresas Japonesas Geram a Dinâmica da Inovação. Rio de Janeiro : Campus, 1997.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Estratégia Empresarial** – uma abordagem empreendedora. São Paulo : Atlas, 1991.

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva** : Técnicas para análise de indústria e da concorrência. Rio de Janeiro : Campus, 1986.

PORTER, Michael E. **Vantagem Competitiva** : Criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro : Campus, 1989.

POSSEBON, Marlei et all, Pela integração da inteligência competitiva nos Enterprise Information Systems (EIS) **Revista Ciência da Informação**, versão eletrônica, v. 26, no 3 junho de 1997. Disponível em: <<http://www.ibici.br/cionline>> Acesso em: 18 de jun. 2001.

QUINN, , James Brian, MINTZBERG, Henry & JAMES, Robert M. **The strategy Process** – Concepts, Contexts, and cases. Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice Hall, 1998.

Revista Alimentos e Tecnologia edição n. 55 Rio de Janeiro 1994 - Foodnet Disponível em: < www.foodnet.com.br/candies.htm > Acesso em 25 de mar. 2001.

ROCHA FILHO **Agência Estado.**, Milton F., Brasil é o segundo exportador de confeitados. Disponível em: <www.11.agemado.com.br/redação/integras/jan/20/48.htm> Acesso em: 25 de mar. 2001.

REGINATO, Carlos Eduardo Roehle. **A Relevância da Inteligência Competitiva como Recurso para a Análise de Informações da Indústria Moveleira da Região de Bento Gonçalves -RS.** 1998. 149 p. Dissertação de Mestrado - UFRGS - Porto Alegre - RS.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio do curso de administração.** São Paulo : Atlas, 1996.

SAMMON, Willian L. KURLAND, A MARK. SPITALIC, Robert. **Business Competitor Intelligence** – Methods for Collection, Organizing, and Using Information. New York : John Wiley & Sons 1984.

SHETTY, Y. K. Aiming Hing: Competitive Benchmarking for superior performance. **Long Range Planning**, Vol. 26. Pág. 39 a 44, February 1993. Pergamon Press Ltd. Great Britain

SMITH, Mark Esterby, TORPRE, Richard, LOWE, Andi. **Pesquisa Gerencial em Administração.** São Paulo : Atlas, 1999.

SLACK, Nigel. **Vantagem competitiva em manufatura** : atingindo competitividade nas operações industriais. São Paulo : Atlas, 1993.

TACHIZAWA, Takeshy, RESENDE, Wilson. **Estratégia Empresarial – Tendências e Desafios – Um enfoque da realidade Brasileira**. São Paulo : Macron Books, 2000.

TACHIZAWA, Takeshy, MENDES, Gildásio. **Como fazer monografia na prática**. Rio de Janeiro : Editora FGV, 2000.

TAVARES, Mauro Calixta. **Gestão Estratégica**. São Paulo : Atlas, 2000.

TORRES, Norberto A. **Competitividade Empresarial com a Tecnologia de Informação**. São Paulo : Macron Books, 1995.

TZU, SUN. **A Arte da Guerra**. Rio de Janeiro : Record, 1999.

VARGAS, Lilia Maria. **Inteligência Competitiva** : *Uma questão de vida ou morte também para as pequenas e médias empresas(PME)*. Jornal do comércio, caderno de gestão. Porto Alegre : 25/06/1996.

ZACARRELLI, Sérgio B. **Estratégia e Sucesso nas Empresas**. São Paulo: Saraiva, 2000.

ANEXO A

FORMULÁRIOS PARA ANÁLISE DE PORTER

ANÁLISE DE PORTER

FORMULÁRIO PARA AVALIAÇÃO DAS BARREIRAS DE ENTRADA

Analise os itens abaixo, referentes às dificuldades não gerenciais de um empreendedor para instalar nova empresa que competiria no mercado e por isso poderia prejudicar a qualidade do negócio.

Atribua nota de 1(fácil vencer) a 5 (difícil vencer) as barreiras, a partir dos aspectos mencionados à seguir.

	Avaliação
Tamanho mínimo para a empresa ser viável. Quanto maior, mais difícil aparecer novo concorrente.	
Sofisticação tecnológica mínima para viabilizar a empresa. Quanto mais tecnologia, menor a chance de surgir novo concorrente.	
Necessidade de identidade de marca nos produtos. O prestígio da marca é sempre difícil de se conseguir.	
Reputação a ser construída perante o público em geral. A demora inevitável na construção da reputação inibe novos empreendedores.	
Complexidade na formação da rede de distribuição dos produtos/serviços. Deixa menos atrativo o negócio, porque o crescimento das vendas fica dependente do lento crescimento da rede de distribuição.	
Disponibilidade de fontes de insumos para novas empresas.	
Normas governamentais restringindo a entrada no negócio. Mesmo que seja viável entrar, existirá o temor de que as normas fiquem mais rigorosas.	
Retaliação esperada. Ações concorrenciais das empresas já instaladas para dificultar a entrada de nova empresa no mercado.	
Dificuldades para clientes mudarem de fornecedor.	
Outros aspectos não administrativos, peculiares ao negócio.	

Fonte : Zaccarelli, 2000

FORMULÁRIO PARA AVALIAÇÃO DAS BARREIRAS DE SAÍDAS

Referem-se às dificuldades de encerrar atividades de uma empresa no negócio que está sendo avaliado, o que, diminui o número de competidores ativos no mercado.

Analise os itens baixo, atribuindo uma nota de 1 (muito fácil) à 5 (muito difícil) para vencer as barreiras de saída do mercado.

	Avaliação
Número de concorrentes no mercado. Quanto mais concorrentes, maior será a probabilidade de um ou mais saírem do mercado na primeira dificuldade.	
Recuperação dos investimentos. Quanto maior for a porcentagem dos investimentos feitos para formar a empresa, que não forem recuperáveis no encerramento das atividades, mais difícil será alguém se dispor a fechá-la.	
Despesas com fechamento por indenizações, obrigações legais, multas, etc. Quanto mais altas, mais difícil uma saída do mercado.	
Restrições legais e sociais que impedem ou dificultam o fechamento de empresa desse negócio.	
Outros aspectos específicos do negócio em avaliação. CONSIDERE QUE SEMPRE EXISTIRÃO ASPECTOS PESSOAIS ELEVANDO AS BARREIRAS DE SAÍDA, COMO: <ul style="list-style-type: none"> - barreiras emocionais; - falta de alternativas de trabalho para os proprietários. 	

Fonte : Zaccarelli, 2000

FORMULÁRIO PARA AVALIAÇÃO DA RIVALIDADE

Refere-se à intensidade de competição entre as empresas existentes no mercado.

A lista de aspectos a considerar não inclui as características pessoais dos dirigentes. A estrutura do negócio é suficiente para determinar o nível de rivalidade, independentemente do nome dos executivos.

Analise cada um dos itens, e atribua uma nota de 1(um) a 5 (cinco), considerando os diversos aspectos que determinam a rivalidade.

	Avaliação
Concorrentes todos equilibrados. Em geral, quanto mais similares entre si forem os competidores, maior será a rivalidade entre eles.	
Taxa de crescimento do mercado. Nos mercados que crescem lentamente existe alta rivalidade entre os concorrentes.	
Custos fixos relativos. Quanto maior o custo fixo em relação ao custo variável, maior a disputa para vender mais.	
Excesso de capacidade. Quanto maior a capacidade ociosa, maior a disputa.	
Diferenciação do produto ou marca. A falta de diferenciação de características do produto ou da marca aumenta a rivalidade.	
Módulo mínimo de crescimento da capacidade. Se esse módulo for grande, quem aumentar a capacidade precisa lutar para aumentar sua participação no mercado.	
Barreira de saída. Quanto maior a dificuldade de encerrar as atividades de uma empresa, mais as empresas disputam a sobrevivência.	
Outros específicos do negócio em análise.	

Fonte : Zaccarelli, 2000

FORMULÁRIO PARA AVALIAÇÃO DE PRODUTOS/SERVIÇOS SUBSTITUTOS

Refere-se à avaliação dos substitutos existentes, que trazem outro tipo de empresa para a competição no mercado, reduzindo a qualidade do negócio.

Analise os itens constantes da lista que segue abaixo, atribuindo nota de 1(um), para a inexistência de produtos substitutos, e 5 (cinco), para o caso de substitutos muito fortes.

	Avaliação
Preço/benefício do produto substituto comparado com o do produto em avaliação.	
Custo da mudança que um cliente tem para passar a usar o produto/serviço substituto.	
Comparação da confiabilidade e funcionalidade do substituto com o atual.	
Atributos afetivos dos clientes. Qual atende melhor?	
Segmentação do mercado. Quem se destaca no segmento de mercado?	

Fonte : Zaccarelli, 2000

FORMULÁRIO PARA AVALIAÇÃO DO PODER NAS NEGOCIAÇÕES

Avalie quem tem o maior poder de negociação em cada dupla fornecedor-comprador, atribuindo notas de 1 a 5, para o poder final de negociação: nota 1(um), se a empresa em avaliação ficou com as migalhas: nota 5 (cinco), para quem ficou com a maior parte e notas intermediárias, para os demais casos, considerando os aspectos propostos no modelo.

A empresa analisada como comprador - relação empresa/fornecedor

	Avaliação
Alternativas para transacionar. Leva vantagem quem tiver maior número de alternativas. Poucos compradores e muitos vendedores dão vantagem aos compradores, e vice-versa.	
Datas limite. Quem tem uma data limite para fechar a negociação, porque o produto ou não é estocável, ou é perecível, ou tem prazos rígidos leva desvantagem na negociação, principalmente quando se aproxima do prazo final.	
Volumes relativos. Quem transaciona freqüentemente pequenas quantidades leva vantagem na negociação sobre quem transaciona grandes quantidades de uma só vez.	
Possibilidade de "blefe" no decorrer das negociações.	
Disposição para negociar. Quanto maior for a porcentagem do custo total decidido na negociação, maior será a disposição e empenho dos negociadores para levar vantagem.	
Outros aspectos específicos considerados.	

Fonte : Zaccarelli, 2000

FORMULÁRIO PARA AVALIAÇÃO DO PODER NAS NEGOCIAÇÕES

Avalie quem tem o maior poder de negociação em cada dupla fornecedor-comprador, atribuindo notas de 1 a 5, para o poder final de negociação: nota 1(um), se a empresa em avaliação ficou com as migalhas; nota 5 (cinco), para quem ficou com a maior parte e notas intermediárias, para os demais casos, considerando os aspectos propostos no modelo.

A empresa como fornecedora - relação empresa/clientes ou consumidores

	Avaliação
Alternativas para transacionar. Leva vantagem quem tiver maior número de alternativas. Poucos compradores e muitos vendedores dão vantagem aos compradores, e vice-versa.	
Datas limite. Quem tem uma data limite para fechar a negociação, porque o produto ou não é estocável, ou é perecível, ou tem prazos rígidos, leva desvantagem na negociação, principalmente, quando se aproxima do prazo final.	
Volumes relativos. Quem transaciona freqüentemente pequenas quantidades leva vantagem na negociação sobre quem transaciona grandes quantidades de uma só vez.	
Possibilidade de "blefe" no decorrer das negociações.	
Disposição para negociar. Quanto maior for a porcentagem do custo total decidido na negociação, maior será a disposição e empenho dos negociadores para levar vantagem.	
Outros aspectos específicos.	

Fonte : Zaccarelli, 2000

COMPLEMENTO PARA A ANÁLISE DE PORTER

Avaliação de um negócio em si, com base nos resultados obtidos nos demais formulários componentes do anexo A, propostos por Zacarelli, 2000.

BOM NEGÓCIO ————— MAU NEGÓCIO

		1	2	3	4	5
1	BARREIRAS DE ENTRADA	Difícil vencer				Fácil vencer
2	BARREIRAS DE SAÍDA	Fácil sair				Difícil sair
3	RIVALIDADE	Baixa				Alta
4	PRODUTOS SUBSTITUTOS	Nenhum				Vários
5	PODER DE NEGOCIAÇÃO COM FORNECEDORES					
6	PODER DE NEGOCIAÇÃO COM CLIENTES	Forte				Fraco

Fonte - Adaptado pelo autor, de Zacarrelli, 2000.

ANEXO B

FORMULÁRIOS PARA ANÁLISE BCG - CICLO DE VIDA DOS PRODUTOS

FORMULÁRIOS PARA ANÁLISE BCG

Formulário para classificação dos produtos, segundo a fase de desenvolvimento em que se encontra.

Analise cada um dos produtos ou linhas de produtos e relacione os em uma das colunas, correspondente à fase de desenvolvimento em que se encontra na empresa.

FASES DE DESENVOLVIMENTO				
INTRODUÇÃO	CRESCIMENTO	MATURIDADE	SATURAÇÃO	DECLÍNIO
1)	1)	1)	1)	1)
2)	2)	2)	2)	2)
3)	3)	3)	3)	3)
4)	4)	4)	4)	4)
5)	5)	5)	5)	5)
6)	6)	6)	6)	6)
7)	7)	7)	7)	7)
8)	8)	8)	8)	8)
9)	9)	9)	9)	9)
10)	10)	10)	10)	10)
11)	11)	11)	11)	11)
12)	12)	12)	12)	12)
13)	13)	13)	13)	13)
14)	14)	14)	14)	14)

Fonte: Adaptado pelo autor, a partir de Bornholdt, 1997.

Respondente: _____

Formulário para análise de informações controláveis sobre produtos.

Estruturação de Informações Controláveis (internas).

Responsável: _____ Data ____/____/____

Nº.	PRODUTO OU LINHA DE PRODUTOS	VOLUME DE PRODUÇÃO Kg/Ton	PARTICIPAÇÃO NO FATURAMENTO %	MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO %
1)				
2)				
3)				
4)				
5)				
6)				
7)				
8)				
9)				
10)				
11)				
12)				
13)				
14)				
15)				
16)				

Fonte : Adaptado pelo autor, a partir de Oliveira 1991.

Formulário para análise de informações não controláveis sobre produtos.

Estruturação de informações não controláveis (externas).

Responsável: _____ Data ____/____/____

Nº.	PRODUTO OU LINHA DE PRODUTOS	VOLUME DE PRODUÇÃO Kg/Ton	PARCELA RELATIVA DE MERCADO %	TAXA DE CRESCIMENTO ANUAL DE MERCADO %
1)				
2)				
3)				
4)				
5)				
6)				
7)				
8)				
9)				
10)				
11)				
12)				
13)				
14)				
15)				
16)				

Fonte : Adaptado pelo autor, a partir de Oliveira, 1991.

Formulário para estruturação do processo decisório para matriz BCG

Diretor: _____ Data ____ / ____ / ____

Nº.	PRODUTO OU LINHA DE PRODUTOS	AÇÃO DESEJADA				
		Grande aumento de esforço	Aumento moderado	Manter posição	Gerar fluxo de caixa para outros produtos	Desinvestimento
1)						
2)						
3)						
4)						
5)						
6)						
7)						
8)						
9)						
10)						
11)						
12)						
13)						
14)						
15)						
16)						

Fonte : Adaptado pelo autor, a partir de Oliveira, 1991.

ANEXO C

FORMULÁRIOS PARA APLICAÇÃO DO PUZZLE

Formulário para levantamento de informações para montagem do PUZZLE.

Escreva nos espaços, após cada tema proposto, qualquer informação relacionada ao tema; sejam boatos, notícias, oportunidades e ou ameaças que possam influenciar de alguma forma os planos da empresa, seja para melhor, ou para pior.

Temas:

Tecnologia, equipamentos, técnicas de fabricação, entrega, comunicação, etc.

Novos produtos, diet, light, etc.

Novos componentes, matérias-primas, sabores e formas.

Novas empresas no setor.

Consumo, saúde, hábitos alimentares, costumes, ameaças à saúde dos dentes.

Ações da concorrência.

Recursos humanos.

Meio social, político, legal, financeiro, qualquer informação que inquiete. Declarações do governo, diretores de empresas nacionais e internacionais, analistas de mercado, etc.

ANEXO D

FORMULÁRIOS PARA AVALIAÇÃO DO GRAU DE MONITORAMENTO E IMPORTÂNCIA ATRIBUÍDA À VARIÁVEIS

