

***Instituto Politécnico de Setúbal***



***Escola Superior de Ciências Empresariais***

**Centro de Inteligência Competitiva:  
fator estratégico para a  
competitividade das PME**

***O caso do setor da bijuteria em Limeira – S.P. – Brasil***

**Carla Sofia Sanches De Sousa**

Dissertação apresentada para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de

**Mestre em Ciências Empresariais – Gestão de Pequenas e Médias  
Empresas**

Orientador: Professor Doutor Pedro Fernandes Anunciação

Coorientador: Professor Doutor António Carlos Zambon

Setúbal, 2015

***Folha deixada propositadamente em branco***

## Dedicatória

*Ao meu filho e ao meu pai...*

*... por todas as razões.*

*Por todo o apoio, compreensão, incentivo, motivação... por estarem ao meu lado em todos os momentos e por nunca me deixarem desistir... por todos os motivos, indescritíveis, imensuráveis... um OBRIGADO muito especial.*

## Agradecimentos

Ao longo deste percurso, que me trouxe hoje até aqui, é com um enorme orgulho que recordo todas as pessoas, que de uma forma ou de outra, contribuíram para a conclusão da presente Dissertação, para obtenção do grau de Mestre em Ciências Empresariais – Gestão de Pequenas Médias Empresas. Para todas elas quero expressar aqui os meus sinceros agradecimentos.

A nível académico, devo um grande reconhecimento ao Professor Doutor Pedro Fernandes Anunciação, meu Orientador académico, por ter aceitado este "desafio". A sua constante disponibilidade, a compreensão, o apoio, as palavras de coragem, as linhas orientadoras, as críticas construtivas, foram fundamentais para que eu não me "perdesse" pelo caminho, e tudo se tornasse possível. Fica uma enorme dívida de gratidão.

Também a nível académico, o meu agradecimento ao meu Coorientador, Professor Doutor António Carlos Zambon, por toda a disponibilidade, interesse e colaboração, por facultar todos os documentos e informações sempre que solicitado, e por ser por vezes o meu porta-voz neste processo dada a distância geográfica do setor sobre o qual incidiu o presente trabalho científico, e sem o qual, o desenvolvimento desta Dissertação não seria possível.

Agradeço também a todos os Professores que me transmitiram tão importantes conhecimentos, necessários à minha formação académica bem como à realização do presente relatório.

Quero ainda registar um agradecimento muito especial, em particular, ao meu colega António Lopes, companheiro e amigo, que ao longo destes últimos cinco anos, me motivou, e que sempre acreditou que eu seria capaz.

Numa nota pessoal, agradeço especialmente, e com alguma emoção, ao meu filho, Tomás, pela força, por se ter aguentado firme com as minhas ausências e com as minhas sistemáticas "faltas de tempo", para brincar, para estar do lado dele. Ao meu pai, melhor amigo, que sempre me apoiou e sempre acreditou em mim. Obrigada, de coração, às minhas irmãs Inês e Andreia, à minha mãe, à minha avó Leonilde, por todo o apoio, por todo o incentivo, pela gestão da logística do dia-a-dia. E, à minha prima Marina que apesar da distancia esteve sempre tão presente. Para todas elas e pelo quanto contribuíram para o êxito do meu percurso, não tenho palavras que me permitam descrever o quanto lhes estou grata.

Àqueles amigos, os verdadeiros amigos, que sempre apoiaram, que souberam compreender as minhas sistemáticas ausências, e que hoje continuam cá. Obrigado.

A todos os que estiveram, e estão, comigo... Muito obrigado!

# Índice

Dedicatória.....	II
Agradecimentos .....	III
Índice.....	IV
Índice de Figuras.....	VI
Índice de Tabelas.....	VII
Glossário.....	IX
Resumo .....	XI
Abstract.....	XIII
Introdução.....	1
1. Enquadramento do Tema .....	6
2. Revisão da Literatura e Fundamentação Teórica .....	10
2.1. Inteligência Competitiva: evolução histórica.....	10
2.2. Conceito de Inteligência Competitiva e outros temas relacionados.....	13
2.2.1 Inteligência Competitiva.....	13
2.2.2 Inteligência Organizacional.....	14
2.2.3 Estratégia e Vantagem Competitiva.....	16
3. A Inteligência Competitiva como fator estratégico para a competitividade das organizações.....	19
4. Estudo Empírico .....	27
4.1. Objetivos do Estudo .....	27
4.2. Metodologia Adotada.....	27
4.3. Caracterização do estudo realizado.....	32
5. Estudo de Caso .....	34
5.1. Caracterização do setor da bijuteria na cidade de Limeira.....	34
5.2. Oportunidade de investigação e definição do problema .....	36
5.3. Processo de Investigação.....	38
5.4. Preparação do processo de entrevista e de distribuição dos questionários .....	40
5.5. Resultados da primeira ronda do processo de investigação: Entrevistas.....	41
5.6. Resultados da segunda ronda do processo de investigação: Questionários.....	44

5.6.1. Caraterização dos Inquiridos .....	44
5.6.2. Caraterização das Organizações .....	46
5.6.3. Práticas Organizacionais adotadas para a Competitividade .....	50
5.6.4. Relevância da Inteligência Competitiva.....	60
6. Conclusões Finais .....	66
7. Limitações da pesquisa e sugestões de trabalhos futuros .....	68
Bibliografia .....	70
Anexo 1.....	78
Anexo 2.....	79

## Índice de Figuras

Figura 1: Etapas na geração do conhecimento e Inteligência .....	16
Figura 2: As 5 forças de Porter .....	17
Figura 3: Trajeto para a Inteligência Competitiva .....	22
Figura 4: O Processo de Construção do Conhecimento .....	26

## Índice de Tabelas

Tabela 1: Principais características do processo de Inteligência Competitiva.....	11
Tabela 2: Especificação do ciclo de produção: níveis e elos.....	43
Tabela 3: Relação dos inquiridos com a organização .....	45
Tabela 4: Função desempenhada pelos inquiridos na organização.....	45
Tabela 5: Função desempenhada pelos inquiridos na organização.....	46
Tabela 6: Experiência dos inquiridos nos setor.....	46
Tabela 7: Estrutura empresarial do setor.....	48
Tabela 8: Ciclo de produção por atividades desenvolvidas pela empresa.....	48
Tabela 9: Ciclo de produção por elos da cadeia de produção.....	49
Tabela 10: Ciclo de distribuição por atividades desenvolvidas pela empresa.....	50
Tabela 11: Ciclo de distribuição por canais de distribuição.....	50
Tabela 12: Criticidade da informação.....	51
Tabela 13: Execução de práticas de obtenção de informação.....	51
Tabela 14: Vertentes económicas procuradas.....	52
Tabela 15: Vertentes económicas procurada.....	53
Tabela 16: Instrumentos de pesquisa de informação.....	54
Tabela 17: Instrumentos de pesquisa de informação.....	54
Tabela 18: Frequência das práticas de recolha de informação.....	55
Tabela 19: Principais problemas de competitividade.....	57
Tabela 20: Principais problemas de competitividade.....	57
Tabela 21: Sistemas de Informação de Apoio à Decisão.....	58
Tabela 22: Sistemas de Informação de Apoio à Decisão.....	59
Tabela 23: Informação e conhecimento para tomada de decisões estratégicas.....	60
Tabela 24: Conhecimento do conceito de Inteligência Competitiva.....	60
Tabela 25: Benefícios da Inteligência Competitiva à gestão das organizações.....	61
Tabela 26: Benefícios organizacionais da Inteligência Competitiva.....	62
Tabela 27: Benefícios organizacionais da Inteligência Competitiva.....	63

Tabela 28: Informações críticas.....	64
Tabela 29: Informações críticas.....	64
Tabela 30: Adequação da criação de um Centro de Inteligência Competitiva.....	65

## Glossário

**Aprendizagem:** Processo de aquisição de conhecimentos e habilidades, valores, atitudes e crenças, disponibilizados através do estudo, do ensino ou da experiência.

**Arranjo Produtivo Local (APL):** "Arranjos Produtivos Locais são aglomerações de empresas, localizadas em um mesmo território, que apresentam especialização produtiva e mantêm vínculos de articulação, interação, cooperação e aprendizagem entre si e com outros atores locais, tais como: governo, associações empresariais, instituições de crédito, ensino e pesquisa" (PortalAPL, 2011).

**Atacado/ Atacadista (Grossista):** Entidade que comercializa grandes quantidades (por grosso) de determinado produto ou de produtos similares, sendo o intermediário entre os fabricantes e os retalhistas (varejistas), comprando e vendendo de diversos fornecedores, inclusive concorrentes.

**Benchmarking:** Técnica que consiste em acompanhar as práticas das empresas líderes, nos respectivos segmentos, no que respeita aos processos/técnicas/métodos, adaptando esses modelos, ou filosofias, para as operações da própria empresa.

**Brainstorming:** Técnica de dinâmica de grupo utilizada para explorar o potencial criativo de um indivíduo ou de um grupo/equipa.

**Competitividade:** Capacidade de uma organização satisfazer as necessidades e/ou expectativas dos clientes com maior êxito que as organizações concorrentes, e a um menor custo possível.

**Conhecimento:** Conjunto de informações úteis detidas e processadas pelo indivíduo por intermédio da experiência ou da aprendizagem.

**Core business:** Área central de negócios de uma empresa.

**Design:** Idealização, conceção e desenvolvimento de um dado objeto.

**Elasticidade:** Impacto da variação da alteração em uma variável percentual (normalmente, o preço) sobre outra variável percentual (a procura). Uma variável considerada "elástica" é uma variável que responde bastante a pequenas mudanças de outras variáveis. Por outro lado, uma variável "inelástica" não responde a mudanças em outras variáveis.

**Focus Group:** Técnica de pesquisa qualitativa, a qual consiste no desenvolvimento de uma discussão moderada ou na aplicação de uma ronda de questionários, sobre um determinado assunto, tendo a contribuição de, por norma, 6 a 12 participantes.

**Informação:** Conjunto de dados organizados, que por si só não transmitem valor, que constitui uma mensagem perceptível sobre um determinado fenômeno ou acontecimento. A informação permite a resolução de problemas e a tomada de decisões. O seu uso racional é a base do conhecimento.

**Inteligência Competitiva (IC):** Processo de constante monitorização do mercado (empresas, produtos, preços...) com o objetivo de definir cenários estratégicos de atuação ou identificação de conjunturas que facilitem a identificação de tendências, oportunidades, ameaças e riscos

**Inteligência Organizacional (IO):** Processo de monitorização da organização no que respeita à adequabilidade da sua estrutura, recursos, competências, capacidades e dinâmicas tendo em vista a geração das melhores soluções para os requisitos do mercado.

**Just in time:** Sistema de produção onde a movimentação de materiais se processa à medida que estes vão sendo necessários, ou solicitados. Trata-se dos produtos certos, no momento certo, nas quantidades certas.

**Know How (Conhecimento):** Capacidade de uma organização ou de um profissional deter competências gerando valor (vantagens competitivas, produtividade,...).

**Output:** Resultado que advém de um processo.

**Sacoleiros:** Vendedores autónomos ou particulares. Pessoas que compram mercadorias a preços baixos, em locais específicos, e transportam-nas (dentro de malas, sacolas ou similares) para vender no comércio varejista/retalhista informal dos pequenos centros.

**Sistemas de Informação (SI):** Conjuntos de elementos (dados, pessoas, procedimentos e Tecnologias de Informação e Comunicação) com a finalidade de assegurar o tratamento e disponibilização de informação útil e necessária aos diversos níveis de gestão das organizações.

**Stakeholders:** Entidades ou pessoas que detêm legítimos interesses no desempenho de uma determinada organização.

**Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC):** Conjunto de recursos tecnológicos (software, hardware, redes) que, integrados entre si, suportam processos de negócios e organizacionais.

**Varejo/ Varejistas (Retalhistas):** Venda de produtos, normalmente em estabelecimentos comerciais ou comercialização de serviços em pequenas quantidades.

## Resumo

O crescimento da globalização e o desenvolvimento dos mercados tem vindo a afetar os diversos sectores de atividade económica nos diversos pontos do globo. O lançamento de novos produtos, a inovação tecnológica, os preços competitivos, o desenvolvimento dos transportes e consequentemente a proximidade dos mercados, a filosofia *just in time*, entre outros fatores recentemente desenvolvidos, têm dado origem a que a concorrência esteja mais próxima apesar das distâncias geográficas registadas.

Este incremento da competição à escala mundial aumenta também a incerteza e a volatilidade dos mercados locais, cujos efeitos se fazem sentir de forma permanente nas atividades comerciais desenvolvidas, dificultando as respetivas atividades de gestão.

Para esta condição atual da envolvente das organizações económicas, muito têm contribuído os avanços das tecnologias de informação e comunicação que, a diversos níveis têm gerado assimetrias nos mercados. Tecnologia, inovação e diferenciação constituem elementos relevantes a considerar nos modelos de gestão atuais das organizações socioeconómicas, na medida em que impõem escolhas estratégicas mais assertivas.

A sociedade atual, designada de informação e de conhecimento, evidencia a informação e o conhecimento como um ativo vital para o desenvolvimento das atividades económicas e das organizações. Assim se compreende que estas privilegiem, cada vez mais, a informação e o conhecimento como fatores críticos de sucesso para o posicionamento e competitividade nos mercados.

É a necessidade de perceção e compreensão dos sinais do mercado, cujas alterações põem muitas vezes em causa a competitividade e mesmo a sustentabilidade das organizações, que faz emergir a relevância do conceito de Inteligência Competitiva. Este conceito procura relacionar a informação, enquanto matéria-prima para a decisão, com a capacidade de ação/reação das organizações aos estímulos do mercado.

O conceito de inteligência vem, por analogia com a lógica do funcionamento humano, despertar os gestores para a necessidade de uma leitura correta dos sinais do mercado (informação), a sua compreensão e a adequada resposta organizacional às necessidades dos seus clientes.

A Inteligência Competitiva, fortemente associada ao conceito de Inteligência Organizacional, ajuda os responsáveis de gestão a compreender a sua organização, para depois poderem captar os sinais do mercado, compreendê-los e tomar as medidas adequadas às exigências identificadas.

O presente trabalho visa evidenciar a relevância da criação de um Centro de Inteligência Competitiva para o incremento da competitividade das PME do sector da bijuteria, na cidade de Limeira, S. Paulo-Brasil, partindo da análise da existência de condições para a geração de Inteligência Organizacional como suporte à leitura e reação aos sinais do mercado. Um Centro de Inteligência Competitiva que tenha como principal finalidade a recolha de informação do meio envolvente às organizações, tais como tendências de moda, ações da concorrência e

monitorização do mercado, informações imprescindíveis ao desenvolvimento de estratégias competitivas e que facilite a compreensão dos sinais do mercado, de modo a que os gestores, de acordo com as respetivas competências, possam preparar as suas organizações e antecipar a evolução dos seus produtos.

Para o desenvolvimento deste estudo conta-se com o apoio do SINDIJOIAS - *Sindicato da Indústria de Joalheria, Bijuteria e Lapidação de Gemas do Estado de São Paulo* -, sindicato patronal que representa os diversos empresários e organizações deste sector, cuja missão assume o desiderato de alavancar estrategicamente e competitivamente estas organizações económicas.

Este trabalho insere-se no âmbito projeto desenvolvido pelo Grupo de Engenharia, Informação e Conhecimento (GEICon) da Faculdade de Tecnologia da Universidade de Campinas, da responsabilidade do Professor Doutor António Carlos Zambon, no qual a Escola Superior de Ciências Empresariais do Instituto Politécnico de Setúbal participa, e o qual conta com o forte empenho e envolvimento do SINDIJOIAS, parte interessada nesta colaboração numa tentativa de alavancar a competitividade das respetivas organizações do sector

**Palavras-chave:** Inteligência Competitiva, Inteligência Organizacional, Vantagem Competitiva, Informação, Conhecimento, Sistemas de Informação, Tecnologias de Informação e Comunicação.

## Abstract

The growth of globalization and the market development have been affecting the different sectors of economic activity across the world. The launch of new products, technological innovation, competitive prices, the development in transportation method bringing markets closer and faster, philosophy Just in Time, among other newly developed factors, have made the competition closer despite of the geographical distance.

This increase in competition in a worldwide scale also increases the uncertainty and volatility of local markets, the effects of which are felt permanently in commercial activities by organizations, hampering their respective management activities.

For this actual condition of the surrounding economic organizations, much has contributed, such as the advances in information and communication technologies, which, at various levels have generated asymmetries in the markets. Technology, innovation and differentiation are important elements to be considered in the current management models of socio-economic organizations, to the extent that they require more assertive strategic choices.

The current society, called of information and knowledge, highlights the information and knowledge as a vital asset for the development of organizations economic activities. One can understand why they favor, increasingly, information and knowledge as critical success factors for positioning and market competitiveness. It is the need of perception and understanding of market signals, which changes often put into question the competitiveness and even the sustainability of organizations, which brings out the relevance of the concept of competitive intelligence. This concept seeks to relate the information, as a raw material for decision, with the ability to action / reaction of the organizations to market.

The concept of intelligence, by analogy with the human operating logic, come aware managers to the need for a correct reading of market signals (information), their understanding and the appropriate organizational response to customer needs.

The Competitive Intelligence strongly associated with the concept of Organizational Intelligence, it minds, first, to help the responsible management to understand your organization, and then be able to capture the market signals, understand them and take appropriate measures to identified requirements.

This present study aims to highlight the importance of creating a Competitive Intelligence Centre to increase the competitiveness of the SME in jewelry industry, in Limeira, São Paulo-Brazil, based on the analysis of the existence of conditions for generating organizational intelligence as support for reading and reacting to market signals. A Competitive Intelligence Center that has the main purpose of information gathering from the surrounding environment to organizations such as fashion trends, competition behavior and market monitoring, information which are essential for the development of competitive strategies and to facilitate the understanding the market signs, so that managers, according with their respective competences, can prepare their organizations and anticipate the evolution of their products.

For the development of this study, was considered the support of SINDIJOIAS, employer association representing the various businesses and organizations in this sector, whose mission takes desideratum to strategically and competitively leverage these economic organizations.

This work is part of the project developed by the Engineering Group, Information and Knowledge of the Faculdade de Tecnologia da Universidade of Campinas, in which the Escola Superior de Ciências Empresariais do Instituto Politécnico de Setúbal participates, and has the strong commitment and involvement of SINDIJOIAS, interested party in this cooperation in an attempt to boost the competitiveness of the respective sector organizations.

**Keywords:** Competitive Intelligence, Organizational Intelligence, Competitive Advantage, Information, Knowledge, Information Systems, Information and Communication Technology.

## Introdução

A informação e o conhecimento assumem a sua relevância como recursos económicos e estratégicos desde a década de 90. Ambos constituem base imprescindível para a formulação e implementação de estratégias competitivas, para o incremento da competitividade e para a sustentabilidade das organizações (Anunciação, 2014). A informação e o conhecimento encontram-se na base do desenvolvimento das Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC), dos processos de inovação, do desenvolvimento da logística e das cadeias de abastecimento, das economias de escala, entre outros benefícios, não apenas nas grandes organizações mas também nas Pequenas e Médias Empresas (PME), condicionando-as na sua sobrevivência e na aproximação aos mercados (Silva, 2004).

Particularmente as PME, pelas debilidades que possuem face às grandes organizações, com grande poder económico, são mais confrontadas com a volatilidade do meio envolvente e com as dificuldades estruturais de reação ao mercado, como sejam a insuficiência de capital, ausência de competências, incapacidade de alcance de economias de escala. A falta de *know how* sentida para fazer face às adversidades da envolvente é devida, sobretudo, à inadequação dos Sistemas de Informação Organizacionais, à ausência de competências a nível da gestão, à leitura e análise dos elementos críticos para a tomada de decisão (Guarda *et al*, 2013).

Nas suas fragilidades, as organizações económicas necessitam de uma "linha de orientação", de mecanismos de apoio que, de forma colaborativa, lhe possam proporcionar a geração de vantagens competitivas relativamente à concorrência. Considerando que a sociedade atual assume como principal fator produtivo e económico a informação e o conhecimento e que ambos se constituem como elementos determinantes para a definição de estratégias, emerge, neste âmbito, o conceito de Inteligência Competitiva. Este conceito, que tem na sua base de suporte o conceito de Inteligência Organizacional, corresponde ao processo de geração de valor, consistindo em auxiliar os responsáveis de gestão a captar os sinais do mercado, compreendê-los e tomar as medidas e decisões estratégicas adequadas às exigências identificadas.

Segundo Valentim *et al* (2003) "A Inteligência Competitiva é o processo que investiga o ambiente onde a empresa está inserida, com o propósito de descobrir oportunidades e reduzir os riscos, bem como diagnosticar o ambiente interno organizacional, visando o estabelecimento de estratégias de ação a curto, médio e longo prazo (...) ". A sua relação com o conceito de Inteligência Organizacional deriva do facto de que as decisões dos gestores, a institucionalização das atividades e as estratégias nas organizações se deveriam suportar na dinâmica organizacional, exigindo profissionais habilitados e uma base de decisão a partir de *outputs* de inteligência oriundos dos processos de Inteligência Competitiva (Sapiro, 1993).

Por muito que os conceitos de Inteligência Competitiva e Inteligência Organizacional se possam de alguma forma assemelhar, estes são distintos, embora se complementem. A Inteligência Competitiva tem o papel de "procurar" no meio envolvente das organizações todas as informações imprescindíveis ao sucesso destas, através do conhecimento atempado das

tendências dos mercados, preferências dos consumidores, ações da concorrência, alterações legislativas e sociais, entre outros fatores imprescindíveis à gestão tendo em vista o planeamento e formulação de estratégias. Enquanto que a Inteligência Organizacional consiste na capacidade dos gestores recolherem, selecionarem, analisarem e aplicarem a informação obtida, mediante a sua relevância e enquadramento com os objetivos e missão das organizações, para geração de valor, aumento da produtividade e da competitividade

Assim, podemos afirmar que não há Inteligência Competitiva se não houver Inteligência Organizacional. Dito de outra forma, não se conseguirá retirar valor das informações do mercado e gerar valor competitivo se não se conseguir perceber e compreender a realidade organizacional. Este princípio é aplicável a qualquer tipo de organização e a qualquer sector económico. No caso das PME, quando comparadas com as grandes organizações, a adoção dos conceitos de inteligência nem sempre se afigura fácil. Com base neste pressuposto e inserido nos objetivos do GEICon (Grupo de Engenharia da Informação e Conhecimento, da Faculdade de Tecnologia da UNICAMP - Universidade Estadual de Campinas), visando a avaliação da relevância da criação de um Centro de Inteligência Competitiva, decidimos numa primeira fase colocar a seguinte questão de partida para a respetiva investigação: **A criação de um Centro de Inteligência Competitiva, que disponibilize informação e conhecimento sobre o mercado, afigura-se relevante para a promoção da competitividade do setor da bijuteria?**, e numa segunda fase, no pressuposto de uma confirmação da primeira, colocamos, como segunda questão, se estariam as organizações preparadas, ao nível de Inteligência Organizacional, para retirar benefícios da Inteligência Competitiva.

Como referenciado anteriormente, dada a relação entre Inteligência Competitiva e Inteligência Organizacional, procurar-se-á analisar a existência de condições organizacionais, ao nível da Inteligência Organizacional, para interpretação e reação ou resposta aos estímulos externos do mercado. O sector da bijuteria na cidade de Limeira, conta com a presença massiva de PME ou microempresas, com fracos recursos, sem estrutura organizacional definida, de âmbito familiar, com práticas de gestão baseadas na experiência, entre outras características. A adoção do conceito de Inteligência Competitiva afigura-se como de extrema relevância para o enquadramento na medida em que, dada a evolução do mercado, se antevê grande dificuldade na manutenção das eventuais vantagens competitivas detidas atualmente por estas organizações.

Neste sentido, pretende-se analisar e evidenciar a forma como os empresários enquadram a temática da Inteligência Competitiva e, desta forma, perceber também a existência de práticas ao nível da Inteligência Organizacional. A pertinência da escolha do tema deriva das particularidades do sector, nomeadamente:

- posicionamento em mercado bastante específico e com muitas particularidades (moda);
- empresas com um papel determinante no Produto Interno Bruto local;
- integra maioritariamente Pequenas e Médias Empresas ou microempresas;

- estrutura de gestão e de capital de âmbito familiar;
- inexistência de modelos, instrumentos e práticas sistemáticas de gestão;
- limitações de recursos (financeiros, tecnológicos, inovação & desenvolvimento, conhecimentos, informação, entre outros);
- existência de problemas de competitividade;
- inexistência de informação sistematizada e atempada/ oportuna sobre o meio envolvente.

Curiosamente, apesar destas dificuldades, é um setor com elevada importância na economia local. Tendo tido a sua origem no setor da metalurgia, o setor da joelheria evoluiu, na última década, para as joias folheadas e bijuteria. No Brasil, este setor de atividade, composto essencialmente por micro, pequenas e médias empresas, assume a responsabilidade por 50% das exportações de joias folheadas, sendo que as peças fabricadas apresentam já uma expressividade significativa em diversos pontos do Globo. Particularmente na cidade de Limeira, cidade do Estado de S. Paulo com uma população aproximada de 300.000 habitantes, em 2013, cerca de 1/3 dos seus habitantes ativos encontra-se afeto ao setor das joias e folheados, e bijuteria.

Apesar do peso significativo deste setor na economia brasileira, atualmente a sua competitividade encontra-se a ser afetada pelo fenómeno globalização. A entrada de novos concorrentes no mercado, sobretudo ao nível internacional, oriundos de mercados com dinâmicas diferentes quer relativamente às inovações tecnológicas quer às economias de escala, têm alterado os fatores de competitividade ao "atacarem" o mercado brasileiro com produtos com preços mais baixos e, sobretudo, de menor qualidade.

Tendo-se constatado, conforme será referenciado nos capítulos seguintes, que muitos dos responsáveis destas organizações económicas não têm vindo a adotar modelos e práticas de gestão baseadas em informações pertinentes do mercado, são perceptíveis atualmente as dificuldades crescentes na implementação de estratégias, devido à inexistência de informação estruturada e fundamental sobre o mercado e sobre o próprio negócio.

Dado que a competitividade deste sector se encontra intimamente ligada às tendências da moda, impõe-se a necessidade de implementação de instrumentos e ações que permitam a (re)formulação das estratégias, de forma a fazer face à concorrência através de uma atuação preventiva, desenvolvendo estratégias competitivas, sustentáveis, sobretudo com base na antecipação de tendências de moda e previsão de ações da concorrência, entre outras informações fundamentais, para uma atuação atempada e não pressionada pelos acontecimentos.

Face à ausência de capacidades e competências no domínio da Inteligência competitiva, considera-se relevante a pertinência do tema de estudo e a questão de partida desta investigação, ou seja, se o acesso à informação sobre o mercado, os produtos, concorrentes, tendências, entre outras, disponibilizadas através de uma entidade credível (Centro de Inteligência), poderá colmatar

as debilidades que, neste domínio, são sentidas pelas organizações do sector e, assim, contribuir para uma maior sustentabilidade do mesmo no longo prazo.

Para tal adotou-se a metodologia qualitativa, através do estudo de caso do sector e da adoção da técnica do *focus group*, aplicada ao SINDIJOIAS (Sindicato patronal representativo do sector) por se considerar que é a entidade que melhor conhece as organizações que integram este sector e que melhor se encontra sensibilizada para as dificuldades e para os desafios emergentes, na medida em que integra, no seu quadro diretivo, um conjunto de especialistas com vasta experiência no sector. Esta opção deve-se ao facto de o estudo de todas as organizações se afigurar de grande dificuldade e por se entender que, genericamente, todas elas apresentam problemas e debilidades semelhantes. Neste sentido, a opção do estudo do sector através do SINDIJOIAS, permitiu reduzir a amostra ao conjunto de organizações representadas pelos seus dirigentes.

A análise efetuada insere-se na premissa referida por Campomar (1991:95), que refere que o estudo de caso envolve a análise intensiva de um número relativamente pequeno de situações, podendo, às vezes, o número de casos estudados reduzir-se a um.

No que concerne à metodologia adotada, o objeto em estudo é desenvolvido numa base qualitativa e adotou-se a entrevista, tal como refere Yin (2010), como ferramenta principal de análise para a abordagem ao estudo de caso. Refere ainda este autor que a análise realizada através do estudo de caso tem como principal finalidade a investigação aprofundada de um conjunto de aspetos associados a um determinado caso. Ainda neste âmbito, irá também investigar-se um fenómeno atual dentro do seu contexto de vida-real, onde as fronteiras entre o fenómeno e o contexto não são claramente definidas e na situação em que múltiplas fontes de evidência são usadas (Yin, 2010).

Ao nível da pesquisa, este trabalho científico encontra-se dividido em duas partes. Sendo que, na primeira se procede à descrição e enquadramento do setor (pesquisa descritiva) e na segunda parte se analisa a relação entre um conjunto de aspetos acerca do contexto determinado, clarificando conceitos e aferindo-se algumas conclusões (pesquisa exploratória) (Gil, 2008).

Relativamente à estrutura do relatório, este encontra-se apresentado em 7 capítulos:

- O 1º capítulo preconiza a abordagem ao tema em investigação, através do seu enquadramento, procurando indicar, de forma sucinta, o trabalho realizado e as razões para o seu desenvolvimento;
- O 2º capítulo consiste numa profunda revisão bibliográfica e fundamentação teórica, referente ao tema principal de presente trabalho científico e às suas temáticas circundantes, através de exploração de obras literárias e artigos científicos;
- No 3º capítulo é explorado e desenvolvido o tema principal deste trabalho - Inteligência Competitiva - na sua relação com os conceitos associados;

- O 4º capítulo preconiza a definição do objetivo bem como a caracterização da metodologia adotada, através do estudo empírico;
- No capítulo 5 é desenvolvido o estudo de caso, especificando todo o processo de investigação, incluindo a obtenção de resultados e a análise conclusiva dos mesmos;
- O capítulo 6 apresenta as conclusões finais do estudo científico realizado;
- O 7º e último capítulo vem "fechar" o presente relatório, apresentando as limitações e dificuldades encontradas ao longo do desenvolvimento do estudo científico, bem como deixar o registo de algumas sugestões para futuros trabalhos de investigação.

## 1. Enquadramento do Tema

O mundo contemporâneo tem vindo a crescer em conhecimento mas também em complexidade e rapidez. É um vasto sistema interativo onde a procura de equilíbrio entre forças económicas, tecnológicas e sociais gera turbulência ao ambiente de atuação das organizações. Esta turbulência, alicerçada nas tecnologias de informação e comunicação, encontra reflexo na possibilidade crescente de acesso a novos mercados, no aumento da concorrência, na perda de tangibilidade dos produtos e serviços, na facilidade de acesso à informação, na virtualização dos mercados e organizações, no incremento da velocidade económica, entre outras características, cujos impactos tendem para uma necessidade permanente de procura de respostas às solicitações do mercado. A informação e o conhecimento circulam sem fronteiras e à velocidade das tecnologias. Como nos diz Davis (1987, *cit in Daniels, 1997:23*), “atualmente as organizações inserem-se num ambiente económico onde tudo é possível a qualquer hora e em qualquer lugar”.

Neste âmbito, Stacey (1993) sintetiza em três vetores as principais preocupações da gestão:

- Descontinuidade *versus* Continuidade;
- Integração *versus* Diferenciação;
- Complexidade *versus* Instabilidade;

A descontinuidade, provavelmente uma das preocupações mais sentidas pela gestão, integra a perceção de que a velocidade de mudança está a crescer, de que o resultado é cada vez mais incerto e imprevisível e de que a mudança tende a ser uma rutura com o passado em vez de se apresentar como um desenvolvimento contínuo e progressivo a partir do mesmo. Exemplos da imprevisibilidade e incerteza são-nos dados pela redução do ciclo de vida dos produtos e pela facilidade da sua substituição, pela velocidade de inovação tecnológica, pelo aumento de competição, entre outros. A necessidade de continuidade pressupõe inteligência na análise e capacidade de ajustamento aos desafios e de desenvolvimento de novos modelos e instrumentos de gestão adequados às novas exigências do mercado.

Outra das preocupações da gestão é a necessidade de integração das atividades e organizações, resultante da crescente interligação do mundo dos negócios. Esta pressupõe a sincronização e o controlo de sistemas, modelos, métodos, recursos (...), e o estabelecimento de interfaces necessários à completa articulação dos mesmos. O aumento da concorrência, o surgimento de novos produtos, a diferenciação tecnológica, o esmagamento das margens comerciais, entre outros fatores, têm originado uma tendência para a externalização do conjunto de atividades não pertencentes ao *core-business* e para a procura de parcerias, delas resultando, por consequência, necessidades de interligação e integração de atividades, processos, informação, sistemas. A necessidade de harmonização do funcionamento dos diferentes agentes económicos resulta num esforço de integração que dá origem a novos requisitos no domínio

organizacional e dos respetivos sistemas de suporte, por forma a gerar capacidades de resposta através do cruzamento de atividades, procedimentos e objetivos.

Por último, a complexidade, intimamente associada à integração dos negócios e à crescente descontinuidade das mudanças. O problema da complexidade reside na dificuldade da gestão e controlo do conjunto de fatores, internos e externos, essenciais à boa condução das respetivas atividades. O âmbito dessas dificuldades têm vindo a crescer como resultado, entre outros, da velocidade crescente do mercado, da necessidade de integração entre os atores económicos, dos novos ciclos de vida dos produtos, requerendo, essencialmente, redução dos tempos de decisão, rapidez e segurança na ação. Também as sinergias criadas pela inovação tecnológica, aliadas à possibilidade de atuação em qualquer mercado, à redução dos preços de comercialização, bem como introdução de produtos concorrentes ou substitutos, fruto da inovação tecnológica, aumentam significativamente a insegurança na gestão das organizações. Tudo isto tem potencializado a complexidade das atividades das Organizações e da respetiva administração.

A economia atual é informacional, global e em rede. É informacional porque a produtividade e a competitividade das unidades económicas dependem fortemente da capacidade de geração, processamento e aplicação da informação e da sua transformação em conhecimento. É global, porque as principais atividades produtivas estão localizadas à escala global e o consumo e a circulação de informação de bens e serviços estão intimamente relacionados com a rede de relações estabelecida entre os agentes económicos geograficamente dispersos. É em rede, porque a produtividade e a competitividade dependem de forma crescente e consolidada das diversas participações e interações que se estabelecem e desenvolvem num enquadramento de contornos globais (Castells, 2003; Castells, 2002). Significa isto que as sociedades modernas, mais que economias de mercado, são economias organizacionais (Ghoshal, Bartlett e Moran, 1999), nas quais as empresas são os atores principais na criação de valor e na criação do progresso económico, sendo que o seu crescimento depende primariamente da qualidade da sua gestão.

Afigurando-se a flexibilidade como um fator crítico de sucesso à adaptabilidade organizacional ao mercado, as empresas que fizerem boas escolhas estratégicas e que souberem em cada momento pôr em prática as estratégias de modo competitivo e adaptar-se permanentemente às novas condições dos mercados, da concorrência e do ambiente serão aquelas que melhores capacidades terão de ultrapassar as adversidades (Brilman, 2000). As boas escolhas estratégicas nesta nova economia devem, segundo Okhuysen e Kathleen (2002), possuir três características:

- ser simples – usar um ou dois processos estratégicos críticos;
- ser organizacionais – conhecer a cartografia da modularidade dos negócios;
- ser oportunas – adequadas às necessidades e exigências temporais dos consumidores, assumindo o novo tempo tecnológico como fator crucial nas respostas ao mercado.

Competir nesta dimensão significa possuir capacidade de orquestrar todas as “pistas” que o mercado disponibiliza (Berry, Carbone e Haeckel, 2002), perscrutando a envolvente, compreendendo-a adequadamente, valorizando as suas capacidades reais e assumindo as suas limitações, por forma não apenas a sobreviver mas sobretudo a progredir de forma sustentada. Isto corresponde ao desenvolvimento de inteligência. Sabendo que os *key-drivers* atuais passam necessariamente por algumas competências, como sejam (McConnell e Ward-Perkins, 1998):

- acesso a vários mercados e abertura de várias frentes (globalização);
- aproximação aos seus clientes, antecipando-se às necessidades do mercado, criando a oportunidade para novos produtos e serviços e propondo-lhes soluções mais inovadoras (Antecipação);
- constituição de polos de excelência e especialização, podendo incluir a subcontratação ou o estabelecimento de parcerias para as diversas atividades. Procura da excelência (Especialização);
- envolvimento de toda a cadeia de valor no sucesso final do produto ou serviço apresentado ao cliente. Desenvolvimento do espírito de parceria com clientes e fornecedores. Sensibilização para responsabilidade (Parcerias com clientes e fornecedores);
- aceleração dos processos de desenvolvimento e de comercialização perante o mercado e os concorrentes. Desenvolvimento de um processo de escuta e reação em tempo real (Reatividade);
- reorganização da instituição, dos papéis e das responsabilidades, por forma a proporcionar rapidez e flexibilidade organizacional (Produtividade);
- gestão e comunicação dos procedimentos de qualidade, de acordo com as exigências dos clientes (Qualidade);

importa que se desenvolvam instrumentos para a gestão desta nova realidade económica e, consequentemente, organizacional.

Neste sentido, é relevante considerar que, neste novo paradigma tecno-económico com forte presença das Tecnologias da Informação e Comunicação no funcionamento e desempenho económico e nas alterações comportamentais do mercado, as necessidades permanentes de ajustamento devem ser enquadradas a partir de três eixos referenciais:

- as vantagens competitivas encontram-se cada vez mais centradas no processamento da informação, o que pressupõe a possibilidade de efetuar novas operações ou realizar melhor as já estabelecidas sobre a base de aplicação de novos conhecimentos;
- as inovações associadas às Tecnologias da Informação e Comunicação pressupõem flexibilidade organizacional, na medida em que recaem mais sobre os processos que sobre os produtos;
- a Inteligência Competitiva depende fortemente da capacidade de aprendizagem organizacional, na medida em que a aprendizagem corresponde à capacidade ou

competência central que permite à organização mover-se ao longo da curva de valor (Bartlett e Ghosal, 2000).

A especificidade do modo de desenvolvimento atual corresponde à ação do conhecimento sobre o próprio conhecimento. O crescente potencial de processamento e partilha da informação cria círculos virtuosos de interação entre diversas fontes de informação, viabilizando o usufruto das diversas oportunidades geradas pelo acesso e utilização da mesma. Este efeito vem induzir o fator aprendizagem, experiência e inteligência no âmbito das competências e capacidades organizacionais. Na medida do aumento da informação, do conhecimento e da experiência, aumenta também o poder dos diversos agentes económicos que participam nos “circuitos” de conhecimento e a consolidação do posicionamento na economia relacional.

Por tudo o que foi anteriormente evidenciado se justifica o desenvolvimento de modelos organizacionais “inteligentes” (Choo, 1999; Quinn, 1992; Senge, 1992), com capacidade de resposta às reais necessidades das organizações e reativos ao meio envolvente, que, para além de conterem as regras do negócio, desafiem essas mesmas regras.

## **2. Revisão da Literatura e Fundamentação Teórica**

A revisão da literatura tem como principal objetivo investigar conceitos e fundamentos de diversos autores que tenham já desenvolvido as suas investigações científicas nesta temática, tendo em vista a obtenção de um suporte científico relativo aos conceitos, princípios, modelos e eventuais instrumentos adotados neste estudo.

Para enquadramento do tema, pode definir-se Inteligência Competitiva como uma atividade de gestão da informação de apoio à gestão estratégica, permitindo assim aos decisores das empresas a monitorização da concorrência bem como a evolução e as tendências dos mercados e respetivas ameaças e oportunidades, de forma a adaptar e desenvolver ações estratégicas para atuação da organização (Tarapanoff *et al.*, 2000), captando dessa forma “ (...) as melhores práticas para a maximização dos recursos e minimização dos custos” (Quinello e Nicoletti, 2005:34).

### **2.1. Inteligência Competitiva: evolução histórica**

A Inteligência Competitiva tem vindo a assumir uma importância crescente há já alguns anos no seio das organizações, como o "motor de arranque" para a tomada de decisões estratégicas, de uma forma coerente e organizada, orientando os gestores nesse sentido. Este tema não é meramente um tema da atualidade, contudo tem vindo a ganhar expressividade a partir do século XIX. (Junior, 2008).

É um facto que a atual volatilidade dos mercados, as contantes mudanças nas preferências dos consumidores, têm surgido de uma forma profunda e contínua ao longo das últimas décadas.

A globalização impõe cada vez mais e maiores mudanças, exige o desenvolvimento sistemático de inovação e de novas tecnologias, e conseqüentemente uma rápida adaptação das organizações a tais mudanças, para que estas sustentem o seu crescimento. Todas estas alterações impõem uma reformulação das suas estratégias e das suas táticas, perante a nova "Era da Informação". A Inteligência Competitiva é um tema que tem vindo a ganhar força como consequência da rápida e crescente globalização dos mercados, atraindo cada vez mais o foco por parte dos investigadores através de uma nova área de estudo denominada Ciência da Informação (Martins, 2012).

**Tabela 1:** Principais características do processo de Inteligência Competitiva (Oliveira, 2013)

Autores	Características
Miller (2002)	<ul style="list-style-type: none"><li>• A Inteligência Competitiva é um procedimento formal de recolha de informação para a criação de inteligência;</li><li>• Os gestores precisam estar informados sobre as questões fundamentais do negócio, de forma sistemática e contínua;</li><li>• A inteligência é a informação filtrada de alto valor para a tomada de decisão estratégica e orienta-se para decisões futuras que permitam a conquista de vantagens continuadas sobre os concorrentes.</li></ul>
Kahaner (1996)	<ul style="list-style-type: none"><li>• Atividade ou processo de recolha sistemática e ética de dados e informações sobre as atividades dos concorrentes e sobre as tendências gerais dos ambientes de negócios, com o objetivo do aperfeiçoamento da posição competitiva da organização.</li></ul>
Fuld (1995)	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ferramenta que alerta antecipadamente os gerentes sobre ameaças e oportunidades;</li><li>• Permite visões acuradas sobre o mercado e os concorrentes para todas as pessoas que precisem dela, não apenas o pessoal de planeamento estratégico ou de marketing;</li><li>• Os utilizadores devem estar habilitados ou capacitados para usarem eficazmente e corretamente as ferramentas de Inteligência Competitiva.</li></ul>

Contudo, os primórdios do estudo e da prática de processos de Inteligência Competitiva não remontam apenas às últimas décadas. O Governo e as organizações japonesas têm conjuntamente desenvolvido e posto em prática processos de Inteligência Competitiva desde a 2ª Guerra Mundial. O Governo japonês tem, desde então, vindo a desenvolver uma rede global de inteligência em parceria com a JETRO - *Japan External Trade Organization* (JETRO, 2014). As diversas embaixadas japonesas, espalhadas pelo mundo, trocam informações através de um sistema bastante rigoroso procurando desenvolver capacidade de interpretação e análise da incerteza dos mercados (Lee, 2003). Neste caso, é evidente a metodologia de busca científica e sistemática de informação como referencial para a criação de Inteligência Competitiva (Vieira, 1999).

JETRO é atualmente vista como uma agência de negócios a nível mundial. Esta foca-se predominantemente em garantir informação relacionada com importações e exportações, gerando sistematicamente oportunidades de negócio, monitorização da concorrência e avaliação de

oportunidades de negócio internacional, com base em sistemas de Inteligência Competitiva. Estas atividades beneficiaram substancialmente as negociações das empresas, levando a que estas rapidamente suportassem as suas estratégias em sofisticados sistemas de redes de pesquisa global (Blenkhorn e Fleisher, 2005).

Diversas Multinacionais Japonesas foram bem-sucedidas por terem compreendido a importância da Inteligência Competitiva através de métodos científicos de pesquisa de informação em rede, suportados nas tecnologias, como exemplo, a SONY, a Toyota e a Mitsubishi (Lee, 2003).

Desta forma, entende-se que o percurso da *Japan External Trade Organization*, percebida como "o pai da Inteligência Competitiva", vem revelar a importância da Inteligência Competitiva na criação de estratégias competitivas nas organizações, desenvolvendo economias, impulsionando exportações e importações e apostando em investimento direto estrangeiro (JETRO, 2014).

Campos (1994), seguido por Tapscott (1995), começa a "levantar o véu" ao conceito de Inteligência em Rede, que se refere a agregação de valor às organizações através da informação e das tecnologias de informação, proporcionando a integração crescente dos computadores e das redes de telecomunicações, processo que abre cada vez mais portas à competição a nível global. Dava-se aqui início ao processo de transformação da informação em conhecimento, que por sua vez se transformava em vantagem competitiva para as organizações (Brito *et al.*, 1997).

Já em 1997, Oliveira (1997), refere o "Sistema de Informação Gerencial", que consistia em obter uma visão alargada por parte das administrações, para uma implementação integrada de procedimentos que permitissem a captação de informações internas e externas às organizações, para o desenvolvimento constante de ações estratégicas que levassem à melhoria contínua, sobretudo, na qualidade dos processos de gestão, proporcionando uma captação constante de oportunidades de mercado. Este tema, embora aqui mais direcionado para os custos, tem também a finalidade de servir como um instrumento de apoio à gestão empresarial, para uma melhor gestão e desempenho do setor e como reforço à sua competitividade.

Na entrada do século XXI, os autores Coelho (1999), Prencipe, (2000) e Miller (2000) entendiam um Sistema de Inteligência Competitiva como sendo já um processo fundamental à tomada de decisões estratégicas das organizações, referindo, à semelhança com as atuais definições de Inteligência Competitiva, a importância do papel da informação como uma fonte fundamental para monitorização do ambiente, nomeadamente das ações da concorrência, tecnologias e tendências, de forma a fazer face aos desafios constantes (Rodrigues e Toledo, 2011). Tarapanoff *et al.* (2000) acrescenta que um dos objetivos da Inteligência Competitiva tende em preparar as organizações para lidar com as mudanças e volatilidades dos mercados.

Atualmente, a Inteligência Competitiva surge quase sempre associada às Tecnologias de Informação. O foco na constante monitorização dos mercados globais "obriga" ao acesso à informação pertinente, que permita obter conhecimento sobre as oportunidades e ameaças dos mercados, suportando as decisões estratégicas que "alimentam" hoje a sobrevivência das organizações.

Os fatores concorrências cada vez mais "agressivos", o avanço da tecnologia e consequentes processos de inovação, as regulações governamentais, a constante mudança das preferências e comportamentos de compra do consumidor, são atualmente alguns fatores que elevam a Inteligência Competitiva como um novo paradigma da atualidade. (Oliveira, 2013).

## **2.2. Conceito de Inteligência Competitiva e outros temas relacionados**

### **2.2.1 Inteligência Competitiva**

O aumento crescente de um panorama de incerteza, remete as organizações para uma reestruturação dos seus sistemas de informação, tornando estes nas suas principais ferramentas estratégicas para fazer face à atual competição globalizada.

É neste sentido que os processos de Inteligência Competitiva passam a assumir um papel crucial sobre a monitorização da envolvente das organizações, com foco nas tendências de mercado e ações da concorrência, imprescindível para a tomada de decisão.

Tarapanoff (2001), como autora de referência nesta temática, refere-se à Inteligência Competitiva como um processo de pesquisa de dados dispersos, transformados em informações relevantes para as organizações, e por sua vez em conhecimento, que servirá de base ao desenvolvimento de estratégias. As informações recolhidas correspondem às movimentações do mercado em atuação, respetivos produtos e/ou serviços e tecnologias. De uma forma mais abrangente, esta informação é recolhida através de fatores externos, como fatores económicos, leis reguladoras, políticas implementadas e dados demográficos. A Inteligência Competitiva tem também como objetivo suportar o desenvolvimento de estratégias face aos seus competidores. Prever a atuação da concorrência face à implementação de novas estratégias e atuar antecipadamente, é um dos principais fatores críticos de sucesso impulsionados pela Inteligência Competitiva.

Gomes e Braga (2002) consideram que a Inteligência Competitiva deve compreender três dimensões, que se encontram interrelacionadas. Em primeiro lugar a Inteligência Competitiva deve corresponder a um programa institucional e sistemático, que vise a seleção e análise de informações sobre as atividades da concorrência ou do mercado, e do setor de atividade. Em segundo lugar deve corresponder a um compromisso de gestão, no domínio estratégico, com o objetivo de facilitar a tomada de decisão e a antecipação às tendências dos mercados e da concorrência, através da identificação de eventuais ameaças e oportunidades. E em terceiro lugar deve corresponder a um processo formal no qual se procede a uma avaliação da sua indústria, da capacidade interna, do comportamento dos concorrentes, tendo em vista a manutenção ou desenvolvimento de vantagens competitivas.

Anúnciação (2014) e Miller (2002), salientam ainda a importância da ética e da legalidade na recolha e na utilização da informação no mundo dos negócios.

Valentim *et al* (2003) e, mais tarde, Alcará *et al* (2006) referem que o objetivo da Inteligência Competitiva, como processo organizacional, visa monitorizar o meio envolvente das organizações,

pesquisando informações que tragam valor acrescentado, abrindo portas a novas oportunidades, a novos negócios e contribuindo para o desenvolvimento de estratégias como meio para o alcance de vantagens competitivas. Contudo, Valentim *et al.* (2003) complementava a sua definição enfatizando a importância da Inteligência Competitiva para o desenvolvimento das atividades profissionais de todos os funcionários, bem como para delinear ações táticas e operacionais para as unidades de trabalho.

Já Porter (1985), e posteriormente Barney e Clark (2007) e Hitt *et al.* (2008), abordam este tema como tendo o objetivo de gerar valor, obtendo assim vantagens competitivas face aos seus competidores, e garantindo o retorno dos seus investimentos.

Contudo, na literatura, são verificadas algumas discordâncias entre autores relativamente a uma definição concreta de Inteligência Competitiva. Alguns autores focam o processo de Inteligência Competitiva na monitorização da concorrência, outros referem-na como um processo de monitorização da envolvente externa. Existem ainda autores que fundamentam o conceito de Inteligência Competitiva nos dois anteriormente referenciados, ou seja na monitorização da concorrência e do ambiente externo, simultaneamente. Há ainda quem considere que a Inteligência Competitiva deve focar-se não apenas no ambiente externo mas também no ambiente interno às organizações, contribuindo para a minimização de riscos na atuação das empresas e maximizando o aproveitamento das oportunidades por parte destas (Veiga, 2011).

A importância da Inteligência Competitiva tem vindo a ganhar uma maior expressividade na literatura ao longo dos últimos anos. Verifica-se também que atualmente as organizações atribuem cada vez mais uma maior relevância a esta temática, compreendendo os benefícios e as vantagens adquiridas através da implementação de um processo de Inteligência Competitiva no seio organizacional, atendendo à sua contribuição para um maior desempenho face aos seus competidores, respondendo de forma atempada, ágil e eficaz às ações dos concorrentes e às constantes mutações da envolvente externa. Destaca-se aqui, também a contribuição da Inteligência Competitiva para a sustentabilidade da Inteligência Organizacional, que estabelece uma relação biunívoca, no desenvolvimento sistemático de estratégias face às evoluções do ambiente do mercado e dos negócios (Oliveira *et al.*, 2013).

### **2.2.2 Inteligência Organizacional**

Apesar do crescimento económico que se presencia, este fenómeno sucede num ambiente de bastante turbulência, onde as empresas vivem numa “guerra” constante à procura de um equilíbrio tanto a nível económico, como tecnológico, como social, o que não está ao alcance de qualquer uma. Uma vez mais se constata a relevância das Tecnologias de Informação e Comunicação no acesso à informação, e no desenvolvimento do conhecimento das organizações para monitorização da envolvente, potenciando uma atuação atempada e adequada face à concorrência e face às adversidades que daí possam advir, suportando as organizações no “ranking” da competitividade.

Santos *et al.* (2001, *cit in* Rezende, 2003) referem que a Inteligência Organizacional “se constitui de um valor estratégico inexorável nas organizações que a adotam como parte de seu modelo de gestão, no qual suas funções empresariais ou organizacionais devem estar inter-relacionadas com a utilização das Tecnologias de Informação”.

Segundo Manzoni (1999, *cit in* Rezende e Abreu, 2002), na Inteligência Organizacional, as Tecnologias de Informação e Comunicação revelam-se num ativo fundamental para a disponibilização e para uma maior facilidade de utilização, de bases de dados, que permitam a extração de informação e a sua integração, proveniente de fontes diversas, bem como a sua análise. Em suma, a relevância de uma interdependência entre as Tecnologias de Informação e Comunicação e a Inteligência Organizacional dá-se na medida em que as primeiras se revelam como as infraestruturas básicas de qualquer processo de Inteligência Organizacional, fomentando a formulação de hipóteses, perspectivas e análises, com base na informação obtida, alinhadas com a missão das organizações, e conseqüentemente "alimentando" a gestão no sentido de desenvolver estratégias competitivas.

A informação e o conhecimento circulam atualmente sem fronteiras e à velocidade das tecnologias, que permitem o acesso a todo o tipo de informação, a cada momento, em qualquer parte do Globo (Davis, 1989).

Face ao exposto, verifica-se imperativa a revisão e o aperfeiçoamento dos sistemas organizacionais, nomeadamente no que concerne aos Sistemas de Informação, tornando-os inteligentes (Inteligência Organizacional), através da implementação de uma filosofia de criação de conhecimento. Este processo apresenta-se como sendo um desafio aos gestores no que toca às suas habilidades de gestão, conhecimento e inteligência, para que estes centrem esforços e foco nos objetivos das organizações, explorando ao máximo os seus recursos, e assim redefinindo estratégias em prol da competitividade.

A Inteligência Organizacional, na base da Inteligência Competitiva, tem um papel relevante na elaboração das estratégias organizacionais, funcionando como um sistema de monitorização do ambiente interno das organizações para recolha, seleção e análise de informações estratégicas de forma organizada. Essas atividades requerem inteligência para gerar e implementar soluções organizacionais vantajosas, institucionalizando a atividade de inteligência nas organizações por meio de profissionais capacitados, principalmente através dos tomadores de decisão. Neste sentido, pode afirmar-se que Inteligência Organizacional é um processo de recolha, análise e distribuição de dados para a tomada de decisões estratégicas nos negócios (Sapiro, 1993).

Importa assim que as organizações tenham a capacidade de tomar decisões firmes, desenvolver ações e induzir estímulos, dominar e controlar as conseqüências e não somente reagir às mesmas, sabendo tomar atitudes adequadas ou desenvolver ações necessárias como iniciativa de liderança no mercado.

“Pode-se dizer que a inteligência visa, principalmente, imprimir um comportamento adaptativo à organização, permitindo que esta mude e adapte os seus objetivos, produtos e serviços, em resposta a novas demandas do mercado e a mudanças no ambiente. (...) Possuir

Inteligência Organizacional está associado à busca sistemática, efetiva e proactiva de posturas ligadas à estratégia, à relação organização e ambiência externa.” (Tarapanoff *et al.*, 2000:91).

Neste sentido, é possível compreender o processo desenvolvido para o alcance da inteligência através da figura seguinte (Figura 1):



**Figura 1:** Etapas na geração do conhecimento e Inteligência – Fonte: Tarapanoff *et al.*(2000:91).

### 2.2.3 Estratégia e Vantagem Competitiva

Segundo Porter (1985:1) “A estratégia competitiva é a busca de uma posição competitiva favorável em uma indústria (...)”, de uma organização face à concorrência, com base na atratividade de uma indústria ou da sua posição competitiva na mesma. De uma forma genérica, o desenvolvimento de estratégias competitivas tem a principal finalidade de criar valor acrescentado para os seus clientes ao menor custo possível, sendo que a vantagem competitiva de uma organização é possível de ser desenvolvida com base na liderança por custo ou na diferenciação.

A envolvimento e a capacidade de interação com o meio envolvente, quer sejam concorrentes, fornecedores, clientes, é o principal fator de uma organização no mercado onde esta atua. Eficiência e eficácia e rapidez de atuação são imperativos para "ser o primeiro a chegar", na tentativa de dominar e influenciar a evolução dos mercados, liderando, caso contrário, as probabilidades que levarão ao abandono do negócio poderão surgir num curto espaço de tempo (Freire, 2008).

Neste sentido, entende-se que para que as empresas desenvolvam estratégias competitivas sustentáveis face as restantes organizações, deve proceder-se a uma análise estrutural das indústrias, através das forças competitivas que dirigem a concorrência. Para que essa análise seja

possível é necessário que se proceda a uma avaliação das forças da concorrência no mercado para que seja possível desenvolver estratégias que façam face ao panorama atual, igualando ou preferencialmente superando, os resultados conseguidos pelas outras organizações, oferecendo aos seus clientes diferenciação e valor acrescentado ao mais baixo custo possível. Através do modelo das 5 forças de Porter é possível que uma organização proceda a uma análise mais concreta do seu meio envolvente, através de fatores como “ameaças de novas entradas”, “poder de negociação dos compradores”, “ameaças de serviços ou produtos substitutos” e “poder de negociação dos fornecedores” (Figura 2), permitindo também à organização realizar com maior coerência uma análise SWOT face à sua atuação interna e face ao mercado. O que por sua vez, todos estes processos conjuntamente, permitirão medir a rentabilidade dos montantes investidos em toda a sua cadeia de valor (Porter, 1985; 1980).



**Figura 2:** As 5 forças de Porter – Fonte: Tarapanoff *et al.* (2000:91)

Para formulação de uma estratégia esta deve, acima de tudo, estar alinhada com os objetivos e com a missão das Organizações. A base para o desenvolvimento deste processo encontra-se na informação. Informação crucial obtida através do meio envolvente, quer seja ele interno e/ou externo, e sobretudo das estratégias dos seus concorrentes. Através dessa informação, a empresa deve obter o máximo conhecimento das suas capacidades bem como da indústria onde se insere, transformando esse conhecimento em Inteligência Competitiva, necessária para a formulação de uma estratégia competitiva que faça face às estratégias já implementadas no mercado, de uma forma sustentada. É neste sentido que começa a preconizar-

se a utilização de práticas e processos de Inteligência Competitiva, para implementação das estratégias das organizações. (Veiga e Zotes, 2012).

Em termos conceptuais, Barney e Clark (2007) têm abordado o tema da vantagem competitiva a partir da capacidade de uma empresa de criar maior valor económico para o mercado consumidor comparativamente aos seus competidores. Porter (1980), nesta mesma linha de raciocínio, postula que uma empresa obtém vantagem competitiva, sustentável ou não, quando ela consegue gerar valor agregado superior para o seu mercado consumidor (em comparação aos seus competidores) e garantir um retorno significativo para o capital investido, argumento também defendido por Hitt *et al.* (2008).

Conclui-se, através das teorias desenvolvidas pelos autores anteriormente referidos, que, o conhecimento adquirido pelas organizações, a partir da informação, devidamente utilizado pelos gestores, poderá reverter-se num recurso estratégico para a formulação de estratégias como fonte de vantagem competitiva.

### **3. A Inteligência Competitiva como fator estratégico para a competitividade das organizações**

A Inteligência Competitiva é um processo que visa alcançar a excelência de gestão numa organização, através da capacidade de empenho e de inovação na resolução de problemas e na identificação das melhores soluções potencializando as competências e a participação de cada interveniente. Visando também a eficácia e a oportunidade na resposta ao mercado, através da capacidade de integrar atividades e funções, tendo por base as melhores soluções preconizadas, por forma a garantir um funcionamento dinâmico adequado aos objetivos estabelecidos, através da formulação e implementação de estratégias competitivas (sustentáveis), gerando valor acrescentado, de forma a assegurar a rendibilidade da Organização.

Segundo Gomes e Braga (2002), reforça-se um processo de Inteligência Competitiva através de alguns aspetos fundamentais:

- programa institucional e sistemático para seleção e análise de informações sobre as 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;
- atividade de gestão estratégica da informação, que tem como objetivo permitir que os decisores se antecipem às tendências dos mercados e à evolução da concorrência, detetem e avaliem ameaças e oportunidades que se apresentem em seu ambiente de negócio, para definirem ações mais adaptadas às estratégias de desenvolvimento da organização;
- processo formalizado, ininterruptamente avaliado, através do qual os gestores avaliam a evolução da indústria, a capacidade e o comportamento dos seus concorrentes atuais e potenciais, para auxiliar na manutenção ou desenvolvimento de uma vantagem competitiva.

Apesar de vários autores defenderem que o desenvolvimento de processos de Inteligência Competitiva não podem, ou não devem, ser aplicados às PME, mas tão-somente a empresas de grande porte, consideramos que, atendendo à evolução dos tempos e à relevância que atualmente as PME exercem a nível mundial, estas revelam a mesma necessidade de recolha e seleção de informação importante e atempada, adequada às suas características e objetivos, facilitando uma tomada de decisão assertiva pela gestão, no desenvolvimento das suas estratégias e na escolha das melhores soluções na resolução de problemas. São inúmeras as vantagens reconhecidas através da implementação de sistemas de Inteligência Competitiva e Organizacional, tais como:

- redução da dispersão de informação;
- maior espaço para interação entre os utilizadores;
- facilidade de acesso à informação;
- informação disponibilizada em tempo real;
- versatilidade e flexibilidade na adaptação à realidade da empresa;

- utilidade no processo de tomada de decisão.

As "ferramentas" disponibilizadas pela Inteligência Competitiva, que passam pela obtenção e seleção de informação imprescindível à criação e desenvolvimento do conhecimento, antecipando mutações dos mercados, ações dos concorrentes, tendências de moda e preferências dos consumidores, entre outros fatores cruciais, que possibilitem aos gestores planejar e formular estratégias organizacionais com base na inteligência, oferecem também a possibilidade de integração de importantes ferramentas facilitadoras da partilha interna de informação de acordo com as necessidades do dia-a-dia das organizações. Tal facto contribui para uma análise sistemática da performance dos negócios através da análise de relatórios atualizados, valorizando a integração de dados dispersos que contribuem para o desenvolvimento de informação relevante nas organizações (Guarda *et al.*, 2013).

A Inteligência Competitiva, ao ser enquadrada como um processo de suporte às atividades estratégicas, tem por objetivo disponibilizar informações precisas, rápidas, confiáveis e oportunas sobre factos, eventos, tendências e relacionamentos que acontecem num determinado ambiente competitivo de atuação, podendo ou não ser informatizada, deve ter como base uma forte estrutura de Inteligência Organizacional, entendida como a inteligência que contempla “ (...) os conceitos de gestão organizacional, de inovação e de competitividade. Dessa forma, define-se Inteligência Organizacional como sendo o somatório dos conceitos de inovação, criatividade, qualidade, produtividade, efetividade, perenidade, rentabilidade, modernidade, inteligência e gestão do conhecimento” (Rezende, 2003:148).

Existe uma estreita relação entre o papel da Inteligência Organizacional e o papel da Inteligência Competitiva. Uma organização, para que retire os maiores benefícios das informações estratégicas disponibilizadas através de um Centro de Inteligência Competitiva, deve possuir toda uma estrutura desenvolvida com base na Inteligência Organizacional. Contudo, num cenário inverso, a Inteligência Organizacional, por si só, também não se afigura como sendo um fator autossuficiente para criação e desenvolvimento de competitividade das organizações nos mercados. E é neste ponto que se observa a interdependência na atuação de ambos os conceitos.

De pouco se revela útil, nos processos de gestão, obter informações sobre o mercado, preços e estratégias da concorrência, quando não existe uma capacidade de as processar, quando não estão definidas as necessidades informacionais em função da estratégia das empresas e, conseqüentemente, as decisões não assentam em fundamentações mas em suposições, sem levar em conta os riscos dos pontos fracos e das ameaças da envolvente, não retirando valor dos pontos fortes e das oportunidades e não usufruindo assim do verdadeiro potencial que a Inteligência Competitiva oferece à tomada de decisão estratégica, para um posicionamento estratégico e pró-ativo nos mercados, antecipando a concorrência. (Alves e Falsarella, 2005).

A Inteligência Organizacional, como processo sistemático de planeamento, recolha, análise e partilha de informação interna à organização, é um referencial estratégico no que concerne (com

suporte na informação facultada através de práticas de Inteligência Competitiva) à redução das incertezas do meio envolvente, para o alcance de novas oportunidades e otimização de tempos de reação face aos concorrentes.

Para que as organizações desenvolvam inteligência, usufruindo do valor acrescentado da informação e alinhando-a à sua estratégia têm, prioritariamente, que se "conhecer a si mesmas". Ou seja, os gestores devem estar preparados para fazer um *checkup* organizacional e compreender e organizar primeiramente, a nível interno, todos os seus processos, sejam estes produtivos, marketing, *design*, qualidade, entre outros, alinhando-os à(s) estratégia(s) da organização para a obtenção de resultados. Este processo poderá não somente passar pela implementação de processos mas poderá exigir ações mais complexas como o desenvolvimento de departamentos organizacionais inexistentes mas fundamentais, culminando na gestão do conhecimento.

Sendo que a "Gestão do Conhecimento significa organizar as principais políticas, processos e ferramentas gerenciais" (Costa, 2006:14), é aqui o ponto de partida para o desenvolvimento da Inteligência Organizacional. A recolha de informação interna e o valor que daí advém e a perceção dos processos internos e das necessidades a nível de reestruturação nas organizações, são bases imprescindíveis à criação do conhecimento, que deve ser partilhado com todos os membros, em prol de um benefício conjunto, e consequentemente organizacional.

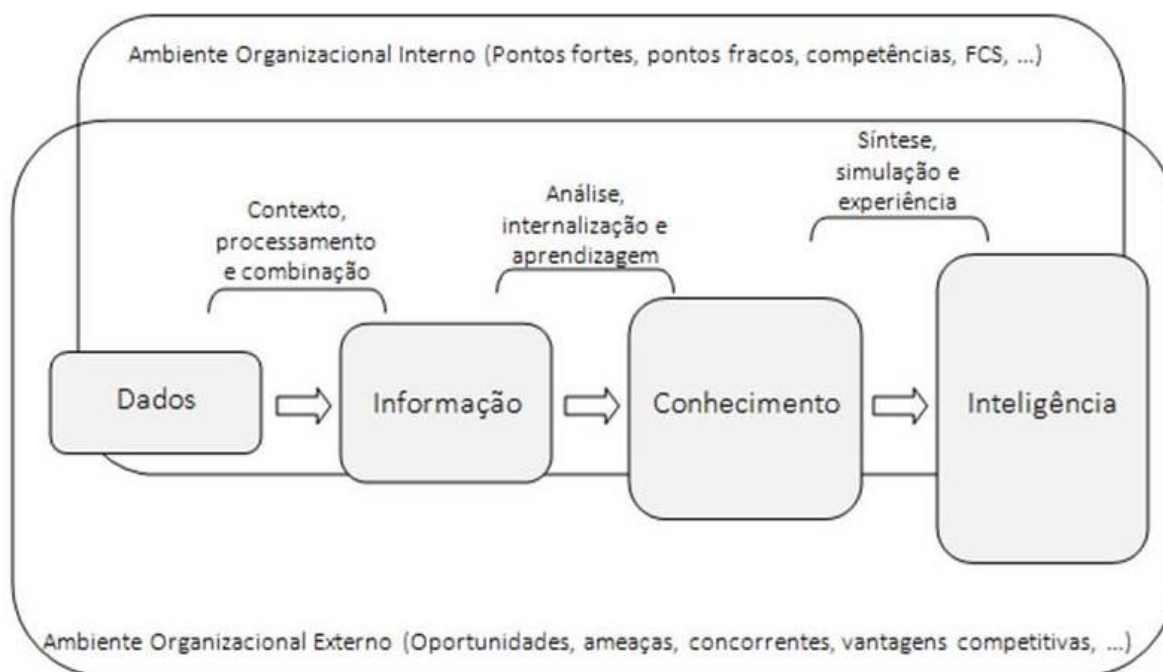
O Conhecimento corresponde à capacidade de identificar as necessidades informacionais, gerir, priorizar, estruturar e processar as informações, aplicando-as na resolução de problemas ou na concretização de situações facilitando a sua compreensão, ou seja gerando inteligência. Num mundo que interage a alta velocidade, cada vez mais globalizado e competitivo, a gestão do conhecimento está cada vez mais a tornar-se numa tendência. No entanto, a tecnologia entra aqui como um fator diferencial na competição pelos mercados (Tarapanoff, 2000).

É neste sentido que o apelo atual às organizações económicas passa pela redefinição e aperfeiçoamento dos seus sistemas organizacionais, nomeadamente com o apoio dos seus sistemas de informação, por forma a torná-las "inteligentes" através da implementação da filosofia de criação de conhecimento. Este é um desafio atual e permanente que se impõe aos profissionais da gestão e que exige uma habilidade e uma inteligência quase a tocar os limites da "arte". A necessidade da gestão de conseguir um "esboço" do futuro, com a antecedência necessária, por forma a tornar possível a centralização de esforços e a focalização dos recursos nas prioridades e nos alvos de oportunidade identificados, constitui uma necessidade permanente.

Importa que as organizações tenham capacidade para tomar atitudes firmes, desenvolver ações e induzir estímulos, dominar e controlar as consequências e não somente reagir às mesmas. Os gestores têm de conduzir, liderar, comandar ou induzir. É necessário saber ter uma atitude adequada e desenvolver as ações necessárias como iniciativa de liderança no mercado (pro-atividade), e não somente como resposta ou em consequência a fatores percecionados (reação). A pro-atividade condiciona o mercado, obrigando-o a reagir aos estímulos introduzidos. No fundo, as capacidades de (ante)visão, (re)organização e (pro)ação da gestão expressam

capacidades de antecipação, que pressupõem as competências de percepção, interpretação, compreensão e mobilização de recursos face aos sinais do mercado, no que se refere às necessidades e hábitos dos clientes e ao seu posicionamento face aos concorrentes. Só essas ditarão a sua capacidade de sobrevivência. Por tudo isto, importa que as percepções detetadas pela capacidade de (ante)visão correspondam às necessidades e mudanças do mercado e que os recursos mobilizados e os investimentos efetuados possam ser fruto de uma confiante (re)projeção e capazes de garantir uma solidificada capacidade de (pro)ação.

A Inteligência Competitiva busca a excelência na gestão organizacional, através da capacidade de empenho, de inovação na resolução dos problemas e na identificação das melhores soluções potencializando as competências e a participação de cada interveniente, e visa a eficácia e a oportunidade na resposta ao mercado, através da capacidade de integrar ou “remontar” as atividades, funções, áreas a partir das diversas partes/componentes identificadas, tendo por base as melhores soluções preconizadas, por forma a garantir um funcionamento dinâmico e harmonioso adequado aos objetivos estabelecidos. O trajeto para a Inteligência Organizacional pode ser percecionado através da seguinte figura:



**Figura 3:** Trajeto para a Inteligência Competitiva –Zambon e Anunciação (2014).

A Inteligência Competitiva é também entendida como uma atividade de suporte às atividades estratégicas, que tem por objetivo disponibilizar informações precisas, rápidas, confiáveis e oportunas sobre factos, eventos, tendências e relacionamentos que acontecem num determinado ambiente competitivo de atuação, podendo ou não ser informatizada. Na sua base encontra-se simultaneamente a dimensão da Inteligência Organizacional, entendida como “(...) a capacidade de uma organização, como um todo, de reunir informação, inovar, criar conhecimento

e atuar efetivamente baseada no conhecimento que ela gerou” (McMaster, 1996, *cit in* Moresi, 2001:44). Expressa o "saber fazer" das Organizações.

No centro de ambas encontram-se os sistemas de informação. A imprescindibilidade de informação rápida e abundante pressupõe a existência de uma flexibilidade urbanística ao nível dos sistemas organizacionais (Anúnciação e Zorrinho, 2006), que permita dispor e partilhar informação fiável, oportuna e relevante. A qualidade das decisões da gestão depende em grande medida da qualidade da informação disponível e da sua capacidade de utilização.

O enquadramento e desenvolvimento de sistemas de informação neste cenário afigura-se crítico e deve ser efetuado num quadro de responsabilidade, por forma a que se possa constituir como alicerce e alavanca de uma postura relacional. O seu desenvolvimento deverá ir necessariamente no sentido da exploração integrada das potencialidades das tecnologias e atividades económicas, por forma a viabilizar uma partilha de informação e conhecimento, tendo por base um quadro de referência que permita idêntica “leitura” da informação e uma forma inteligente de desenvolvimento conjunto das atividades e dos negócios.

Os grandes reflexos da visão, no domínio organizacional, expressam-se na capacidade de perceção do ambiente complexo, permitindo refletir sobre a adoção de soluções urbanísticas a nível organizacional, por forma a melhorar a capacidade de resposta ao exterior, através da melhoria da comunicação presente no desenvolvimento e lançamento de novos produtos e serviços ou na conquista de novos mercados, permitindo, em simultâneo, a melhoria da "inteligência da própria organização" racionalizando e flexibilizando a respetiva estrutura e sistemas. A visão num contexto relacional deve evitar aquilo que Mitchell (2000) designa como "erro caleidoscópico", que se traduz na incapacidade de visualização urbanística de todas as atividades desenvolvidas pelos diversos intervenientes. Este erro pode gerar um problema que se reflete na possibilidade de criar sistemas conflituosos, por incapacidade de integração na cadeia de valor global estabelecida.

Quando o mundo é o “campo de jogo” deve-se saber que um movimento organizacional no mercado provoca um contra-ataque de diferentes direções. Os gestores inteligentes devem aprender a antecipar as adequadas reações e manipular o mercado a seu favor (MacMillan *et al.*, 2003).

Nesta sequência, atendendo ao contexto de globalização em que as empresas interagem, a rapidez na obtenção de informação é um fator crucial. Aqui, entra o papel das Tecnologias de Informação (TI), alinhado com as estratégias das empresas, para uma monitorização constante às mutações dos mercados, ações da concorrência, preferências dos consumidores, e assim, permitindo uma flexibilidade face às oscilações para uma organização inteligente no alcance da vantagem competitiva.

A integração da gestão do conhecimento com as Tecnologias de Informação permite atualmente aos gestores, com uma maior dinâmica e segurança, desenvolver com mais coerência e rapidez os seus processos decisórios face ao desenvolvimento das estratégias, e deste modo, acrescentar valor aos produtos e serviços oferecidos nos mercados (Rezende e Abreu, 2002).

Sendo que a economia atual está cada vez mais globalizada e ligada em rede, emerge a necessidade de interligação e integração de atividades e parcerias, externalização de atividades, contacto com os clientes, de uma proximidade veloz e constante, em qualquer parte do Mundo. A importância do fácil acesso a informação, relevante e personalizada a cada empresa, cresce a uma velocidade galopante. Aqui emerge também a necessidade de integração das Tecnologias de Informação com a gestão do conhecimento e com a inteligência criada nas organizações que permita monitorizar o ambiente interno e externo, e toda a cadeia de valor, desde o planeamento ao consumidor final. Neste sentido, as Tecnologias de Informação e Comunicação revelam-se atualmente também fundamentais como meio de suporte aos Sistemas de Informação, contribuindo para uma maior flexibilidade, eficiência e inovação dos processos de gestão.

A informação é o recurso mais precioso que as organizações possuem, pois é através desta que uma organização se relaciona com o seu meio envolvente. Por aqui podemos ver que a informação assume um papel de extrema importância nas empresas. Porém, o real valor da informação é determinado por vários fatores como por exemplo: pela diferença do retorno obtido após a utilização dessa informação, em comparação com o retorno obtido com a informação anterior, e pelo contexto onde surge a informação.

Como consequência do fenómeno da globalização, a interação empresarial é hoje desenvolvida de uma forma progressiva, que possibilita a aproximação das economias, através de uma interligação do mundo a nível económico, social, cultural e político, o que possibilita a transação em larga escala, de produtos, serviços e fluxos de capital. Esta aproximação à escala mundial é impulsionada sobretudo pelo comércio e pelas transações a nível internacional, o que não seria possível sem a intervenção das novas Tecnologias de Informação e Comunicação.

É neste sentido que a informação assume a sua relevância, e responsabilidade, como base de sustentação à Inteligência Organizacional.

Tarapanoff *et al.* (2000) refere a informação como sendo a transformação de dados inter-relacionados em inteligência estratégica para a tomada de decisões organizacionais e respetivo planeamento estratégico. A gestão estratégica da informação desenvolve atualmente um dos principais papéis no alcance do sucesso empresarial, tal que, é fundamental para a criação e desenvolvimento da sua competitividade, através da recolha e agregação de informações fundamentais do meio envolvente das organizações (Santos, 2006).

Na mesma ótica, Rodrigues *et. al* (2012), acrescenta alguns requisitos para a viabilidade da informação necessária à decisão e ao planeamento estratégico, tais como a exatidão e fiabilidade das fontes dos dados e a objetividade, usabilidade, relevância, prontidão e oportunidade da informação.

Com a rápida e constante evolução da entrada de novos concorrentes, e consequente hipercompetição, um facto é que os mercados se revestem cada vez mais de uma enorme turbulência e inconstância, pelo que se torna cada vez mais complexa a atuação atempada, o desenvolvimento e aplicação de estratégias únicas e inimitáveis, tais como o acesso à informação

pertinente, única, privilegiada e adequada ao contexto, como fonte de uma vantagem duradoura no tempo (Rascão, 2001).

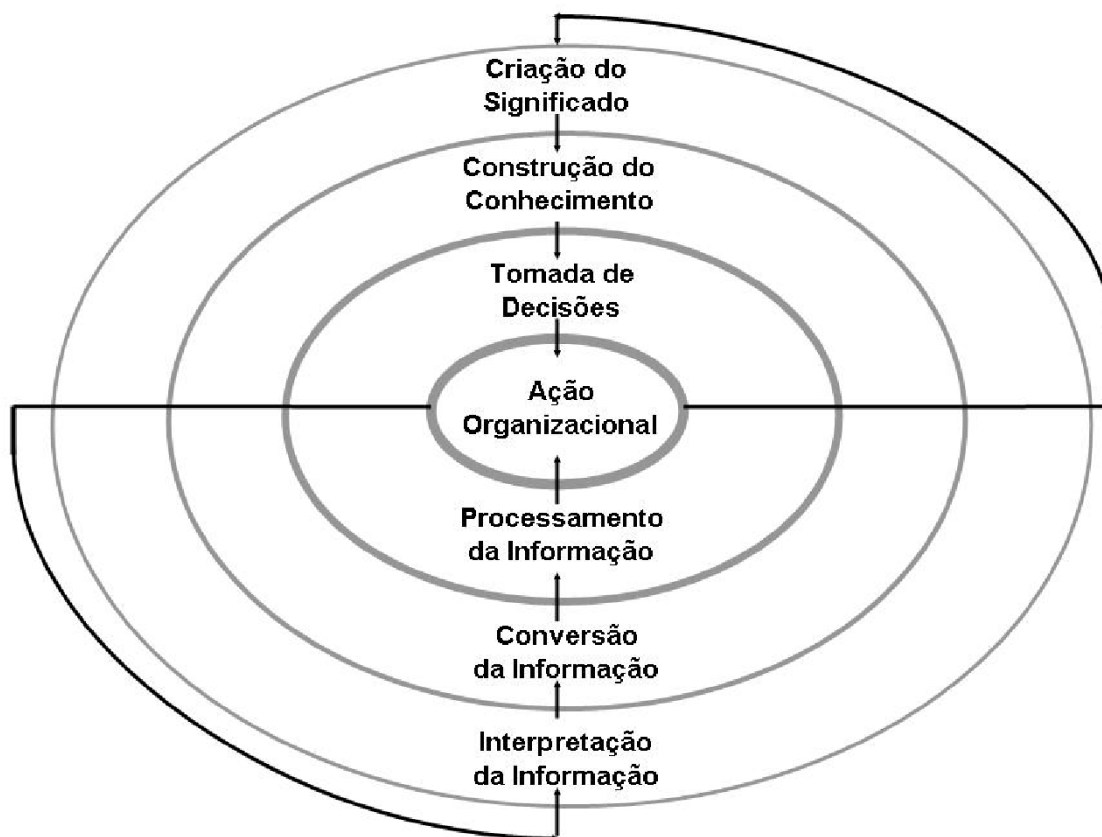
No entanto, quando se refere a importância da informação, é relevante salientar que a sua obtenção não se cinge a um processo aleatório de recolha de dados, mas numa relação entre fluxos informacionais formais e fluxos informacionais informais. Os fluxos formais correspondem a “informações estruturadas, geralmente localizadas em livros, periódicos, bases de dados e banco de dados (...)” já “(...) os fluxos informais são as informações menos estruturadas, sem perenidade e externas à organização; têm normalmente como fonte os clientes, fornecedores e concorrentes (...) os especialistas e os eventos (...) No caso dos especialistas podemos dizer que eles constituem a memória organizacional (...)” (Alcará *et al.*, 2006:146).

Às organizações, de todas e as dimensões, é atualmente fundamental o enfoque na gestão da informação, como sendo um ativo fundamental no apoio à gestão, para a tomada de decisões, formulação de estratégias empresariais competitivas, como fator crítico de sucesso (Rascão, 2008).

É imperativo o acesso à informação permanente, de forma estruturada e adequada, de forma sistemática e atualizada, sendo igualmente importante os meios de acesso à mesma. A flexibilidade e a capacidade de adaptação à mudança, sobrepõe-se à “visão fechada” da simples maximização de resultados, sendo atualmente um meio inexorável à sobrevivência das organizações.

É neste sentido que a informação tem a responsabilidade de servir de base de sustentação ao conhecimento e à Inteligência Organizacional, pois, segundo Valentim (2008:21), “esta dinâmica possibilita a construção do conhecimento corporativo” (tradução livre), através do desenvolvimento de relações e atribuição de significados.

## O Processo de Construção do Conhecimento



**Figura 4:** O Processo de Construção do Conhecimento (tradução livre) – Fonte: VAleirim (2008:18)

Após a captação e a retenção da informação essencial à criação do conhecimento, o passo seguinte consiste na transformação desta “riqueza” em Inteligência Organizacional, através do alinhamento das Organizações com os seus objetivos estratégicos. Nesta sequência é necessário saber usar o conhecimento e agir com base na pertinência deste.

O conhecimento é um dos atributos fundamentais que qualquer pessoa deve possuir para que possa desenvolver a sua atividade ou poder tomar decisões. Constitui um conjunto de informações consideradas válidas, aceites e relacionadas com determinados conceitos, e que integram dados, atos, informações e, por vezes, hipóteses. Contudo, “A informação dispersa não constitui Inteligência. A partir da estruturação da informação é que a Inteligência passa a existir” (Tarapanoff *et al.* 2000). Complementando, Neto (2005) indica que “grande parte do que se convencionou chamar ou atribui-se o nome de gestão do conhecimento é na verdade gestão da informação e a gestão da informação é apenas um dos componentes da gestão do conhecimento”. Conclui-se assim que nenhuma organização pode desenvolver conhecimento sem uma correta seleção, filtragem e análise da informação recolhida.

## **4. Estudo Empírico**

Neste capítulo é descrito o estudo empírico. Será apresentada a metodologia adotada, enquadrada nas especificidades do caso apresentado e estudado ao longo desta investigação científica, sendo esta devidamente fundamentada. Em seguida serão abordados os objetivos, procedimentos metodológicos, instrumentos de recolha de dados bem como as fontes de informação, processos fundamentais para a adequabilidade e sustentação das conclusões retiradas através deste estudo.

Foca-se sobretudo no estudo da relevância da criação do desenvolvimento de um Centro de Inteligência Competitiva, que disponibilize informação e conhecimento sobre o mercado, para a promoção da competitividade do setor da bijuteria, na cidade da Limeira, no Estado de São Paulo, Brasil.

### **4.1. Objetivos do Estudo**

De acordo com a "pergunta de partida" deste trabalho científico foram definidos os seguintes objetivos:

- Objetivo Geral: analisar a relevância do desenvolvimento de um Centro de Inteligência Competitiva, que disponibilize informação e conhecimento sobre o mercado, para a promoção da competitividade do setor da bijuteria.
  
- Objetivos Específicos:
  - perceber a relevância da Inteligência Competitiva na competitividade e na sustentabilidade do sector da bijuteria;
  - perceber a existência de condições para a geração de Inteligência Organizacional capaz de suportar a Inteligência Competitiva;
  - perceber a aceitação de um centro de Inteligência Competitiva como entidade independente na disponibilização de informação e conhecimento sobre o mercado.

Para dar cumprimento aos objetivos definidos foi necessário proceder-se a uma exaustiva revisão bibliográfica, tendo como base de sustentação de uma conclusão fiável os autores das obras literárias e artigos científicos referenciados.

### **4.2. Metodologia Adotada**

Tratando-se do desenvolvimento de um trabalho de natureza científica, torna-se necessário a definição de uma metodologia para o desenvolvimento do mesmo. Perante a existência de diversas metodologias de investigação procedeu-se à pesquisa daquela que melhor se enquadra nos objetivos associados ao presente trabalho. Considerou-se por metodologia a identificação e

aplicação de procedimentos e técnicas para construção do conhecimento, com o objetivo de evidenciar e comprovar a sua validade e utilidade em diversos domínios da economia ou da sociedade (Prodanov e Freitas, 2013:14). Conforme refere Gil (2008) esta constitui uma proposição imperativa do caminho para chegar a um determinado conhecimento, efetuado de forma científica. Qualquer metodologia definida a partir de normas científicas, tornam os resultados credíveis por oposição à adoção de uma lógica baseada no senso comum.

Assim, assumindo como método científico o conjunto de procedimentos intelectuais e técnicos que devem ser utilizados num processo de investigação de forma a ir de encontro ao conhecimento (Prodanov e Freitas, 2013; Gil,2008), procurou-se numa primeira parte, recolher informações tendo em vista efetuar um enquadramento teórico e uma clarificação do conceito de Inteligência Competitiva e outros conceitos associados, como sejam os conceitos de Inteligência Organizacional, Estratégia e Vantagem Competitiva. Este enquadramento teórico teve por base uma revisão da literatura suportada na pesquisa documental e na recolha de informação de natureza científica em trabalhos já desenvolvidos por pesquisadores, no mesmo âmbito de estudo (Junior, 2008; Boni e Quaresma, 2005). Em seguida, procedeu-se à caracterização do sector, tendo-se recorrido a documentação e materiais relevantes referentes ao problema investigado disponibilizados pelo GEICon – Grupo de Engenharia, Informação e Conhecimento da Faculdade de Tecnologia da Universidade de Campinas, coordenado pelo Professor Doutor António Carlos Zambon<sup>1</sup>, coorientador desta tese, e relacionados com o tema central desta dissertação, mas também com documentos sobre o setor da bijuteria da cidade de Limeira referenciados em alguns estudos já efetuados.

As diferentes naturezas da pesquisa efetuada, documentos de suporte à revisão bibliográfica e documentos de contextualização do problema em investigação no sector em análise, derivam do facto de, conforme defende Vilelas (2009), para nos inteirarmos da dimensão dos factos principais, ser necessário recorrer, com frequência, a uma grande proporção de dados secundários, muitos deles passados e já publicados e disponíveis em obras escritas e artigos científicos (Pereira e Rousseau, 2014).

A recolha de informação sobre as organizações teve como fonte privilegiada o SINDIJOIAS, entidade representante do sector, através da colaboração do coorientador desta dissertação, no sentido da recolha e disponibilização de alguns documentos e do acesso a todas as informações que se julgaram pertinentes à pesquisa científica inerente ao presente estudo deste trabalho. Como referem Quivy e Campenhoudt (2008) o coorientador assumiu aqui um importante papel como "testemunha privilegiada".

De acordo com o objetivo principal deste estudo, que consiste em investigar se a criação de um Centro de Inteligência Competitiva, que disponibilize informação e conhecimento sobre o mercado, é relevante para a promoção da competitividade do setor da bijuteria, preconizou-se

---

<sup>1</sup> Doutor em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de São Carlos, Professor na Faculdade de Tecnologia da Universidade Estadual de Campinas, Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Tecnologia e Coordenador do Grupo Engenharia de Informação e Conhecimento, Limeira, SP, Brasil.

como procedimento técnico de pesquisa a adoção do método exploratório descritivo, dado que, o nível exploratório, envolve habitualmente o levantamento bibliográfico e documental, proporcionando uma "visão geral, aproximativa, acerca de um determinado facto" (Gil, 2008: 27), com o intuito de estudar um tema ainda pouco explorado (Sampieri *et al.*, 2006). Vilelas (2009: 119), complementa esta teoria considerando que os estudos exploratórios têm a "finalidade de formar conceitos ou ideias capazes de tornar os problemas mais precisos e de formular hipóteses de estudos posteriores", sendo que estes se apresentam como contribuição para a obtenção de conhecimento em processos de tomada de decisão.

Neste âmbito, sendo que a área em estudo, referente à relação entre a competitividade e a Inteligência Organizacional, se encontra ainda pouco desenvolvida, Júnior (2008) sugere a pesquisa de relação entre os conceitos associados, tal como se preconizou no desenvolvimento teórico deste trabalho.

Vilelas (2009), reforça a relevância da pesquisa bibliográfica como fator imprescindível para a recolha de dados, muitas vezes dispersos, agrupando um conjunto de fenómenos que, de outra forma, seria bastante mais complexo de realizar. Gil (2008), complementa afirmando que o problema formulado torna-se mais perceptível e passível de investigação, através de, por exemplo, entrevistas não padronizadas, às entidades intervenientes, permitindo uma maior proximidade com o fenómeno em estudo, e a criação de uma nova percepção sobre o mesmo, retirando daí experiências e comportamentos dos indivíduos face a um fenómeno.

A pesquisa enquadra-se também no método descritivo, dado que o mesmo contempla a relação entre conceitos e a associação de variáveis (Gil, 2008), não permitindo a formulação de hipóteses antes que tal seja realizado (Vergara, 1997). O estudo descritivo tem como principal finalidade descrever um determinado fenómeno e as suas características, num certo contexto, ou então de ser utilizado para estabelecer diferentes relações entre diversas grandezas. (Gil, 2002). Sampieri *et al.* (2006), defende que este tipo de estudo tem como objetivo descrever e caracterizar uma dada população ou um acontecimento que se analisa através da recolha de dados que comprovem uma dada situação.

As pesquisas descritivas são, juntamente com as exploratórias, as que habitualmente realizam os pesquisadores sociais preocupados com a atuação prática (Gil, 2008).

Quanto ao método de investigação para suporte ao estudo empírico elegeu-se a abordagem qualitativa através da metodologia do estudo de caso. Segundo Vilelas (2009), esta metodologia consiste em explorar as experiências e os comportamentos dos indivíduos que integram o caso em estudo, fornecendo informações essenciais através dos contactos com as pessoas seleccionadas, tentando compreender as opiniões destes sobre uma dada realidade, e que são a base para que o investigador compreenda o fenómeno. Nos métodos qualitativos, o intuito é desenvolver análises aprofundadas, sem que estas contemplem técnicas estatísticas, relacionando um conjunto de aspetos associados a um determinado caso (Stake, 1983, *cit in* Campomar, 1991).

Esta escolha, conforme referenciado por Yin (2010), deve-se à necessidade de investigar o fenómeno atual de dificuldades de competitividade dentro do seu contexto real de atividade, evidenciando as fronteiras entre este fenómeno e o contexto de globalização das atividades, clarificando as relações existentes e dando coerência às múltiplas fontes de evidência que podem ser usadas (Yin, 2010). Sendo que, de outro modo, obter um conhecimento detalhado do objeto em estudo, seria praticamente impossível (Collis e Hussey, 2009). Yin (2010), defende ainda que nesta metodologia de investigação se enquadra todo um processo de planeamento, técnicas de recolha de dados e respetiva análise.

Estuda-se desta forma a especificidade de um caso particular enquadrado num contexto e numa dada circunstância (Stake, 2012). Atendendo também à singularidade e à sequência de características particulares do caso em estudo, segundo Yin (2010), trata-se de um caso singular do sector da bijuteria em Limeira, da especificidade dos problemas atuais relacionados com a globalização da atividade e da sobrevivência das PME do sector e das dificuldades na obtenção de informação crítica para a formulação de estratégias competitivas.

Na recolha de informação para o estudo de caso preconizou-se a entrevista como ferramenta primordial de pesquisa. Esta teve como principal objetivo facilitar a caracterização da realidade através da interação com especialistas deste sector de atividade. Para as entrevistas procuraram-se participantes detentores de um conhecimento profundo do caso em estudo, capazes de disponibilizarem informação com autenticidade e "conhecimento de causa" da realidade (Quivy e Campenhoudt, 2008). A preparação da entrevista é um dos momentos mais importantes do estudo empírico, onde se deve colocar ênfase no planeamento e direção ao objetivo de recolha de informação (Lakatos, 1996, *cit in* Boni e Quaresma, 2005).

Para a realização do processo de entrevista, adotou-se a técnica de *focus group*, que consiste num pequeno "conjunto" de representantes do setor em estudo, selecionados em função da experiência no setor e nas respetivas organizações em que operam, e "cujas ideias e opiniões são do interesse da pesquisa" (Boni e Quaresma, 2005), sendo que, no entanto, as entrevistas foram realizadas individualmente a cada participante. O *focus group* funciona em pequenos grupos, normalmente entre 6 a 8 pessoas (Boni e Quaresma, 2005), sendo que, é também um instrumento poderoso de pesquisa que permite fornecer *inputs* valiosos e rápidos sobre uma determinada temática através da partilha, reflexão e recolha de diferentes pontos de vista de diferentes *stakeholders* acerca de uma determinada realidade ou problemática, permitindo a obtenção de uma direção sustentável para a investigação a realizar (Boateng, 2012; Bishop, 2006). Neste caso, o método de *focus group* foi direcionado para um grupo de Diretores do SINDIJOIAS, pela sua experiência no sector e pela abrangência do conhecimento que detêm sobre o tecido empresarial, fruto das funções que exercem como representantes do sindicato. Estes, classificados como especialistas por excelência, aptos para qualquer intervenção nos problemas e desafios vividos pelas organizações do sector, são aqueles que melhor posicionados se encontram para refletir sobre o tema associado a esta investigação. Através deste roteiro de investigação procurou-se, primeiramente, estimular os participantes para se debruçarem e

interagirem sobre um assunto de interesse comum e, em segundo lugar, identificar os aspetos a melhorar nas organizações económicas do sector tendo em vista o incremento da competitividade.

Tendo por base que a informação gera conhecimento, que o conhecimento facilita a aprendizagem e que a aprendizagem conduz ao desenvolvimento da inteligência, recorreu-se ao tipo de entrevistas semiestruturadas, sendo que se entente por entrevista semiestruturada "aquela que se foca num tema, ou assunto, sobre o qual são delineadas as questões principais, que são complementadas com outras questões inerentes às circunstâncias e ao momento da entrevista" (Manzini, 1990/1991:154), e à aplicação de um questionário, tendo em vista analisar a sensibilidade dos gestores para a relevância da informação e do conhecimento como recursos económicos, e também avaliar a que nível e/ou de que forma é presentemente desenvolvido o processo respeitante à obtenção do conhecimento, a sua aplicação e distribuição.

Numa primeira fase, as entrevistas semiestruturadas foram aplicadas e realizadas aos dirigentes do SINDIJOIAS, para a compreensão das características do sector. Numa segunda fase, o questionário foi distribuído aos mesmos dirigentes e teve como objetivo apresentar um conjunto de questões fechadas, previamente formuladas, procurando uma melhor especificação das questões associadas à investigação, e evitando desta forma uma dispersão nas respostas dadas pelos inquiridos (Lakatos, 1996, *cit in* Boni e Quaresma, 2005). Para tal, incluímos respostas pré-definidas, às quais os inquiridos deveriam responder, considerando a realidade nas respetivas organizações, aplicando-se os métodos qualitativos para análise de resultados.

O desenvolvimento do estudo empírico, através de dois inquéritos (mais concretamente, neste estudo de caso, uma entrevista e um questionário), seguiu a lógica do método Delphi, embora não de forma literal, que Quinello e Nicoletti (2005) definem como sendo "uma ferramenta de pesquisa qualitativa, que busca um consenso de opiniões de um grupo de especialistas a respeito de tendências futuras. Possibilita realizar previsões em situações de carência de dados históricos, ou mesmo em pesquisas sobre temas recentes". Embora não tenha sido desenvolvida uma aplicação profunda deste método, a lógica seguida procurou a identificação de consensos entre os especialistas relativamente ao assunto em análise.

Zambon e Anunciação (2014: 44) referem que esta técnica é pautada por quatro vetores: anonimato, emprego de especialistas, aplicação de rondas interativas com feedback, e busca de consensos. E desta forma explicam que o objetivo principal desta técnica é permitir que um grupo de agentes explore um sistema complexo, combinando opiniões de forma interativa e estruturada, procurando o consenso.

Neste sentido, pretendeu-se aceder, através de contacto com o sindicato da indústria de bijuteria regional de Limeira, ao conhecimento dos especialistas no sentido de aferir as questões a colocar visando permitir a identificação, numa perspetiva intra-organizacional, das perceções e debilidade associadas à Inteligência Organizacional e, simultaneamente, aferir a respetiva relevância da Inteligência Competitiva como fator de competitividade das respetivas organizações.

Por fim, através dos dados recolhidas nos documentos acedidos e inquéritos aplicados, procedeu-se à análise detalhada da informação, para fosse possível retirar conclusões sobre o estudo deste caso.

#### **4.3. Caracterização do estudo realizado**

O estudo realizado foi conduzido com o auxílio do SINDIJOIAS, entidade representativa da classe patronal dos produtores de bijuterias de Limeira. Considerámos ser esse o órgão representativo das empresas da região, entre outras, pelas seguintes razões:

- representação de todas as organizações do setor;
- acesso à informação e ao conhecimento privilegiado sobre o mercado e sobre o setor;
- identificação dos problemas e dificuldades que globalmente condicionam o sector;
- representatividade das organizações no contexto da atividade económica;
- conhecimento da relevância e do peso do sector na atividade económica regional.

Para o *focus group* foram escolhidos agentes atuantes da cadeia de produção, respeitando a diversidade das áreas de conhecimento e a necessidade de compreensão do conceito de Inteligência Competitiva na rede de empresas. Estes agentes participantes são dirigentes da entidade da classe, SINDIJOIAS, portanto representam o conjunto de produtos de bijuteria no APL de Limeira, e são considerados especialistas pela experiência que possuem neste sector de atividade.

Assumindo o tema central da Inteligência Competitiva, dividimos o trabalho de pesquisa em duas partes. A primeira, à qual correspondeu uma entrevista, teve por objetivo aumentar o conhecimento sobre a organização e funcionamento do sector. Neste propósito procurámos especificar quatro aspetos centrais sobre o sector, as organizações e sobre a sensibilidade dos gestores acerca da temática central deste trabalho.

Os elementos considerados nesta primeira análise foram os seguintes:

- diferentes tipos de participação na cadeia de produção;
- identificação dos "elos" da cadeia de produção;
- avaliação da relevância dos sistemas e tecnologias da informação e da comunicação no desempenho organizacional;
- quais os sistemas de apoio à decisão existentes no apoio à gestão as respetivas organizações.

A segunda parte, condicionada pelos resultados obtidos na primeira, compreendeu um segundo questionário através do qual se abordou também quatro segmentos de análise com maior detalhe, tendo como objetivo aumentar o grau de conhecimento sobre a realidade das organizações do sector. Nesta segunda parte, a partir de um questionário com perguntas fechadas

tendo em vista facilitar a comparabilidade entre as diversas organizações representadas e a respetiva caracterização do sector, procurámos conhecer as seguintes dimensões:

- caracterização do inquirido, na qual se procurou identificar a relação com a organização, a função desempenhada na organização e a experiência no sector.
- caracterização da organização, na qual se procurou identificar o número de empregados e o volume de negócios, as atividades desenvolvidas no âmbito da produção pela empresa (mesmo terceirizadas), as atividades desenvolvidas no âmbito da distribuição pela empresa (mesmo terceirizadas).
- as práticas organizacionais para a competitividade, nomeadamente se consideram crítica a obtenção de informação sobre o meio envolvente para a definição de estratégias, se são executadas práticas sistemáticas de obtenção de informação relevante sobre o mercado e meio envolvente, quais as vertentes económicas procuradas, quais os instrumentos, qual a frequência, quais os principais problemas de competitividade existentes, se possuem Sistemas de Informação internos de apoio à decisão, se detêm informação e conhecimento suficiente para a tomada de informações estratégicas.
- o domínio e relevância dos conceitos, nomeadamente se conhecem o conceito de Inteligência Competitiva, relevância e benefícios da criação e implementação de um Sistema de Inteligência Competitiva.

## 5. Estudo de Caso

### 5.1. Caracterização do setor da bijuteria na cidade de Limeira

O presente trabalho visa, como objetivo central de investigação, analisar a relevância da criação de um Centro de Inteligência Competitiva para as empresas do sector da bijuteria na cidade de Limeira, no Estado de S. Paulo, Brasil. Trata-se de um sector altamente volátil, fortemente dependente do *design*, da moda e da exclusividade que tem passado por diversos reenquadramentos estratégicos, fruto das alterações do mercado (Zambon e Anunciação, 2014).

A ourivesaria, que utiliza materiais nobres (ouro, prata, platina, ...), devido ao preço de custo, apresenta uma menor elasticidade face às oscilações do preço de mercado, atendendo ao facto de se tratar de bens de luxo e sem existência de bens substitutos. A quantidade da procura é portanto pouco afetada pelas oscilações de preço. Mas, por seu turno, a bijuteria, que utiliza laminados e folheados, apresenta produtos de adorno que, embora sendo também pessoais, são mais sensíveis às variações do mercado, posicionando-se nos segmentos inferiores aos da ourivesaria (GEICon, 2014)

Na cidade de Limeira o sector de bijuteria assume uma importância relevante, sendo constituído por pequenas e microempresas que assumem um peso significativo no PIB (Produto Interno Bruto) da região e constituem uma fonte de trabalho significativa, assumindo-se como um dos principais, se não mesmo o principal, sector da atividade económica da região. Com uma pulverização de micro e pequenas empresas, a respetiva gestão encontra-se fundamentada na experiência de vida dos empresários (GEICon, 2014). Sem departamentos de *design* e inovação, a produção é frequentemente canalizada para atacadistas e para a venda direta a *sacoleiros*, que se apresentam como intermediários entre os produtores e os clientes finais e que, selecionando o tipo de produtos a fabricar, os colocam no mercado de acordo com a sensibilidade que possuem pelo contacto direto com os consumidores.

Tendo-se constatado, através dos contactos realizados com o sindicato do sector (SINDIJOIAS) as dificuldades de competitividade que as organizações atravessam atualmente, resultantes de novas pressões de mercado, com a introdução de novos produtos com origem nacional e estrangeira, nomeadamente, da China, importa enquadrar novas formas e dinâmicas organizativas, produtivas e comerciais por forma a antecipar alterações que a curto prazo surgirão. Neste sentido, duas instituições de ensino superior, brasileira e portuguesa, decidiram colaborar, de forma a enquadrar a criação de instrumentos geradores de Inteligência Competitiva, para facultar mecanismos de alavancagem da competitividade das organizações que integram este sindicato.

Este objetivo central integra três objetivos parcelares mas complementares. O primeiro, salienta a importância da informação e do conhecimento sobre o mercado e o meio envolvente na obtenção de vantagens competitivas, o segundo, analisar a relevância da informação e do conhecimento como ativo organizacional crítico para o desenvolvimento das respetivas atividades

e, o terceiro, deixar uma contribuição referenciando alguns aspetos essenciais para a maximização do valor associado à criação do Centro de Inteligência, que possa contribuir, num futuro, para uma nova arquitetura organizacional no domínio da geração, disponibilização e aproveitamento da informação e do conhecimento organizacional.

Sendo um setor altamente volátil, fortemente dependente do *design*, das tendências de moda e da exclusividade, que ao longo do tempo tem sido readaptado e passado por diversos reenquadramentos estratégicos na sequência das alterações de mercado, importa que as organizações encontrem um “fio condutor” a fim de conseguirem aferir a sua competitividade. Por outro lado, também à própria cidade de Limeira, forte representante deste setor de bijuteria, composto por um número relevante de pequenas e micro empresas com grande relevância no produto interno da região e por uma fonte de empregabilidade igualmente significativa, interessa defender, na perspetiva económica, a sustentabilidade deste sector. Como mencionado na introdução deste trabalho e pelos motivos anteriormente referenciados, este tema afigura-se de grande relevância económica e científica na medida em que ajudará a enquadrar adequadamente a Inteligência Competitiva como uma possível solução para o incremento da competitividade das organizações económicas deste sector e para a manutenção desta atividade económica na cidade e na região.

As pequenas e micro empresas representam um grande campo de oportunidades de investigação no Brasil. A estrutura empresarial brasileira é composta predominantemente por micro e pequenas empresas, onde 8,9 milhões de estabelecimentos expressavam cerca de 27% do PIB nacional já em 2011 (Barreto, 2014). O setor das bijuterias, de modo particular, encontra-se estruturado em redes de PME, normalmente formadas por capital familiar e que se situam numa área geográfica específica, denominado por Arranjo Produtivo Local (APL) (Cassiolato e Szapiro, 2003).

Os APL constituem-se como importantes veículos de articulação entre atores locais. Existem três APL de produção de bijuterias significativos no Brasil, segundo Di Giulio (2007): um em Limeira (Estado de São Paulo), outro em Guaporé (Estado de Rio Grande do Sul) e outro em Juazeiro do Norte (Estado do Ceará). Os APL, na sua maioria, não têm optado pela integração vertical, mas sim, procurado ganhos de eficiência coletivos (Suzigan, Garcia e Furtado, 2007), pelo que, considera-se que este estudo se afigura pertinente e atual face ao enquadramento efetuado (GEICon, 2014).

O APL da Limeira, caso em estudo nesta dissertação, é o principal polo produtor de bijuteria. Na cidade da Limeira estão concentrados cerca de 60% dos produtores nacionais do setor, igualmente dominado por PME, onde a produção anual ascendeu aos US\$132 milhões no ano de 2006 (Di Giulio, 2007).

A produção é maioritariamente vendida para o atacado. Produz peças de ligas metálicas comuns, banhadas com metais preciosos e também fundidos de prata que se destinam ao mercado de acessórios de moda. Em virtude da presença de metais nobres e pedras

semipreciosas na confecção dos produtos, convencionou-se designar bijuterias também como "semijoias" ou "joias folheadas" (GEICon, 2014).

As estratégias do setor da bijuteria têm sido desenvolvidas no sentido de preencher as necessidades do contexto empresarial local, considerando um pacto de natureza tácita, e que é coordenado por uma associação de produtores. Existe um nível muito baixo de cooperação entre os agentes do APL, cujas estratégias, predominantemente, não convergem para a potencialização de resultados globais.

A partir do ano de 2003, o desenvolvimento dos processos de inovação e da capacidade do parque industrial brasileiro, projetaram o Brasil como sendo um país com potencial para exportação de produtos de acessórios de moda, como as bijuterias (Costa, 2013). Em suma, a relevância do setor de bijuterias no Brasil pode ser explicada sobretudo através de dois fatores:

- O facto de em 2006 o nível de exportações ter atingido os US\$220 milhões, correspondendo a 9,2% do total das exportações realizadas pelas MPE brasileiras;
- O facto de o setor estar em busca de construir diferenciais competitivos com base na inovação (Di Giulio, 2007).

Contudo, a produção brasileira acompanha, em grande parte, a evolução do mercado doméstico, em virtude do seu tamanho. Essa característica tende a restringir o avanço das exportações que, por sua vez, limita a capacidade competitiva das empresas no mercado externo. No APL da Limeira o elevado número de empresas que disputa o mesmo mercado, cerca de 600 empresas, amplifica a competição dentro do mesmo segmento.

O impacto que o setor da bijuteria exerce sobre o produto interno, tanto do país, como local, através do APL instalado na cidade da Limeira, no Estado de São Paulo, é responsável pela produção mensal de cerca de 50 toneladas de peças de bijuteria, "oferecendo", direta e indiretamente aproximadamente 60 mil postos de trabalho, o que equivale a 1/3 da população ativa local (Di Giulio, 2007).

## **5.2. Oportunidade de investigação e definição do problema**

Atendendo ao impacto crescente do setor da bijuteria da cidade de Limeira no PIB local, bem como ao peso do mesmo no total das exportações das PME no Brasil, crê-se que devido ao facto das empresas constituintes do setor apresentarem bastantes debilidades a nível da gestão, atendendo que estas se encontram suportadas em estruturas familiares que se baseiam em práticas de gestão como a experiência adquirida ao longo dos anos através do "senso comum", a continuidade destas práticas, num atual contexto de globalização pode comprometer a curto prazo a competitividade das empresas e do próprio setor, o qual se revela também na maior fonte de empregabilidade da população local.

Tendo-se verificado tais fragilidades, encontrou-se aqui a oportunidade de investigar a relevância da criação de um Centro de Inteligência Competitiva para o incremento da

competitividade do setor, e validar também a "suspeita" de fragilidades (ou mesmo ausência) a nível de práticas de Inteligência Organizacional e de Inteligência Competitiva nos atuais processos de gestão.

Considerando que:

- as aglomerações industriais (APL) são consideradas estratégicas para impulsionar a competitividade do sector e que têm a capacidade de promover simultaneamente a cooperação e a competitividade entre as empresas (Maguire e Davis, 2007);
- normalmente os vínculos entre os agentes são de carácter tácito e informal, logo de natureza qualitativa (Boschma e Lambooy, 2002; Feser e Bergman, 2000);
- o aumento da competitividade no APL é sustentado em processos que naturalmente têm origem nessas estruturas empresariais, e que tais condições se refletem na redução da competitividade global;
- as dificuldades manifestadas pelos produtores locais em manter alianças, em virtude do acirramento da concorrência competitividade interna;
- de uma forma individual, pela dimensão e estrutura das próprias organizações, será difícil desenvolver processos sistemáticos de Inteligência Organizacional e Competitiva;
- o perfil da gestão de um APL suporta-se sobretudo na experiência de vida dos respetivos empresários;
- não existem departamentos de marketing, *design* e inovação nas estruturas destas empresas;
- a produção é maioritariamente canalizada para atacadistas e sacoleiros, que utilizam a sua sensibilidade, adquirida pelo contato direto com os clientes, para a escolha e oferta de produtos
- essa situação agrava a competição interna no APL e culmina em estratégias de reduções de preços em detrimento da inovação e qualidade, reduzindo assim o foco na competitividade no exterior;
- a competição no mercado interno revela-se como um impedimento para a implementação de estratégias dinâmicas e organizadas, produtivas e comerciais, eficientes, e que façam frente às pressões do mercado;

constata-se a existência de um conjunto de debilidades das organizações e do próprio APL que condicionam, ou que podem condicionar, ao nível da gestão, o desenvolvimento de um processo de Inteligência Competitiva. Neste sentido, importa estudar qual a informação relevante para a compreensão do mercado e simultaneamente averiguar se os estados atuais dos sistemas organizacionais permitem suportar a criação de dinâmicas de Inteligência Competitiva.

Efetivamente o APL da Limeira, atendendo à especificidade do setor onde atua, é dotado de um parque tecnológico de produção com uma estrutura bastante relevante e de um conjunto de significativo de competências técnicas ao nível do capital humano, suportado por vários anos de atividade profissional no sector, aspetos considerados extremamente fortes ao nível da competitividade e que à partida seriam encarados como vantagens competitivas que permitiriam alguma tranquilidade quando enquadrados em atividades de exportação ou numa aposta para mercados externos. No entanto, as técnicas de gestão e de administração adotadas nas empresas não acompanham a evolução tecnológica, o que faz com que estas não detenham capacidade para competir no exterior. Cumulativamente com o crescimento da globalização a aguerrida competitividade interna tenderá a originar a degradação do posicionamento no mercado interno e a falta de capacidade para permanecer nos *rankings* de exportação.

Tendo como ponto de partida a problemática da Inteligência Competitiva, a presente pesquisa passa, primeiramente, por organizar e analisar opiniões dispersas sobre as atividades do setor em estudo, desde a identificação do posicionamento das organizações na cadeia produtiva até à relevância das Tecnologias de Informação e Comunicação no setor e à efetividade da relevância de desenvolvimento de um Centro de Inteligência Competitiva para o APL de Limeira. Concluindo deste modo a viabilidade de desenvolvimento deste estudo.

Na sequência do trabalho desenvolvido, bem como da ampliação e aprofundamento das pesquisas realizadas, em função da oportunidade de investigação encontrada e fundamentada, configurou-se como problema a organização e análise de opiniões, algo controversas, por parte dos especialistas representantes da rede de empresas da Limeira quanto ao potencial de construção e desenvolvimento de Inteligência Competitiva no setor. No pressuposto de que o aumento da intensidade da competição influencia efetivamente as opiniões coletivas e restringe as ações efetivas no sentido da cooperação, procurou-se caracterizar, numa primeira fase, a cadeia de produção e distribuição de bijuterias e, numa segunda fase, analisar o potencial e a relevância da informação e do conhecimento e na condução de estratégias organizacionais, de forma a contornar as restrições impostas pelo crescimento da competitividade interna, que representa um entrave ao crescimento global das empresas.

### **5.3. Processo de Investigação**

Para que fosse possível o desenvolvimento deste estudo procedeu-se, como indicado em "Metodologias", à elaboração de uma entrevista e de um questionário que permitissem representar, tanto quanto possível, a realidade do setor da bijuteria da cidade de Limeira, no que concerne à análise da relevância das dinâmicas de Inteligência Competitiva para a competitividade das organizações económicas nos mercados nacionais e internacionais, a partir da identificação de informações estratégicas que aliadas a uma estrutura de Inteligência Organizacional permitam a definição e atuação de estratégias organizacionais com foco na competitividade.

Foram desenvolvidos tanto a entrevista como o questionário tendo por base questões fundamentadas com os conceitos e as teorias desenvolvidas por diversos autores científicos, referenciados em "Enquadramento Teórico".

A pesquisa foi conduzida com o auxílio da entidade da classe patronal dos produtores de bijuterias de Limeira, o SINDIJOIAS, entidade capacitada para prestar apoio técnico-jurídico às empresas inseridas no setor de bijuteria, e que tem como principal função representar os empresários do mesmo e os seus interesses, bem como promover ações que levem ao desenvolvimento tecnológico, e consequentemente da indústria (SINDIJOIAS, 2014).

Os processos de inquérito, após serem desenvolvidos, foram apresentados ao sindicato, tendo como missão assumir o desiderato de analisar a viabilidade de alavancamento estratégico e competitivo das organizações. Neste processo de investigação, conseguido com a colaboração do coordenador deste trabalho científico, considerou-se ser o sindicato o órgão máximo representativo das empresas do setor da bijuteria na região e, nesse sentido, o principal e o melhor canal de informação para a caracterização das organizações do sector. Submeteram-se o processo de entrevista e os questionários a um *focus group*, composto por peritos ou agentes especialistas, representantes da entidade que representa o conjunto dos produtores de bijuterias de Limeira. Com esse *focus group* procurámos que esses peritos, enquanto parte integrante da direção do sindicato e simultaneamente agentes atuantes na cadeia de produção, articulassem a diversidade das respetivas áreas de conhecimento estimulando a compreensão do conceito de Inteligência Competitiva e a sensibilização para a relevância da informação, interna e externa, como ativo determinante na geração da competitividade.

O processo de investigação preconizou analisar a relevância da Inteligência Competitiva e identificar a situação atual da informação de natureza estratégica das PME do setor quanto à existência de Sistemas de Informação, e à identificação de informação relevante para a formulação das estratégias empresariais para fazer face aos mercados. Para além disso, procurou-se também, na sequência dos dados recolhidos e após realizadas as respetivas análises, avaliar a viabilidade e adequabilidade do desenvolvimento de um Centro de Inteligência Competitiva como elemento diferenciador para a geração de competitividade. Através desta metodologia cremos ter encontrado a forma fiável de obter a informação essencial à caracterização da realidade económica e organizacional necessária para um correto desenvolvimento e aprofundamento deste estudo científico.

Os Inquiridos no âmbito do *focus group* são, todos eles, membros constituintes da Diretoria do SINDIJOIAS da Região de Limeira, bem como proprietários de empresas no APL, onde igualmente desempenham funções, tanto ao nível de gestão como a nível operacional. Esta dualidade de funções permite obter conhecimento mais profundo da situação atual da cadeia de produção e distribuição. Se considerarmos a sua idoneidade e representatividade no setor, esta posição confere-lhes o estatuto de peritos, ou seja de autoridade no setor, capacitando-os para representar o sector em estudo e garantir coerência nas análises efetuadas e nas respostas dadas

através dos inquiridos. Podemos assim assumir que este *focus group* constitui uma amostra expressiva e representativa do sector em estudo.

#### **5.4. Preparação do processo de entrevista e de distribuição dos questionários**

Embora o APL de Joias e Folheados da Limeira seja oficialmente reconhecido, sentiu-se a necessidade de iniciar a pesquisa pela clarificação e enquadramento de alguns aspetos centrais inerentes à própria atividade. Assim, na primeira ronda, procedemos ao levantamento de informações através da aplicação de um questionário aberto, tendo como objetivo principal a caracterização do setor e da organização empresarial aos olhos dos peritos entrevistados, através das seguintes questões:

- Qual o nível de posicionamento da organização na cadeia de produção?
- Quais são os elos que devem integrar a cadeia de produção?
- Considera relevante os Sistemas e Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC) na competitividade?
- Que Sistemas de Apoio à Decisão (SAD) podem ser considerados e relacionados com a necessidade do desenvolvimento/implementação da Inteligência Competitiva?

Visando o aprofundamento do estudo em causa, estruturou-se um segundo questionário repartido em quatro segmentos:

- Caracterização da organização empresarial, com o objetivo de definir as relações do agente com a empresa, o nível de poder e a sua experiência na área. As empresas foram analisadas em função do seu enquadramento fiscal (neste caso, pequena ou micro empresa);
- Caracterização do elo da cadeia de produção, com o objetivo da identificação pelo inquirido, da localização da sua empresa na respetiva cadeia de produção, permitindo aferir o valor acrescentado que oferece ao consumidor;
- Caracterização da estrutura informacional da organização empresarial, que teve como objetivo a recolha de impressões sobre a necessidade de informação relativa ao meio envolvente;
- Caracterização da competitividade, com o objetivo de analisar a existência de sistemas de apoio à decisão e conhecimento teórico-prático sobre Inteligência Competitiva.

O processo de recolha de informação foi, como já referido anteriormente, desenvolvido em duas rondas de questionário. O primeiro questionário foi realizado através do recurso à entrevista, na qual se recolheram as respostas dadas aos pontos anteriormente referidos. O segundo questionário contemplou respostas fechadas, tendo sido respondido individualmente.

As respostas obtidas no primeiro *feedback* dos participantes apoiaram a elaboração do segundo questionário e a realização da segunda ronda, realizada através de um questionário fechado.

## **5.5. Resultados da primeira ronda do processo de investigação: Entrevistas**

A primeira ronda de inquéritos, através do processo de entrevista, visou a obtenção de um melhor conhecimento do sector, através da identificação de alguns elementos centrais no âmbito das respetivas atividades. Procurou-se também compreender a sensibilidade dos gestores relativamente a alguns aspetos associados ao tema central da Inteligência Competitiva, que permitissem enquadrar a construção e a coerência da elaboração de um segundo questionário.

Relativamente à questão inicial que foi colocada, referente ao posicionamento da organização na cadeia de produção, conseguimos perceber que as atividades desenvolvidas neste sector se podem dividir em dois níveis. Um nível auxiliar, que deve integrar todas as atividades relacionadas com o fornecimento de subprodutos, componentes ou essenciais à produção dos produtos finais, como sejam, por exemplo, o fornecimento de pedras semipreciosas ou sintéticas e lapidação; o fornecimento de materiais químicos; a produção de elos, fechos, pingentes/berloques, correntes e outros produtos de metal estampado ou a prestação de serviços de polimento, montagem e empacotamento de produtos (Tabela 2) e a um nível de produção, que integra, ou pode integrar, todas ou algumas das diversas que associadas à produção da bijuteria, como sejam, por exemplo, a fundição de peças; a prestação de serviços de banhos químicos para depósito de metais preciosos em peças prontas; a produção de peças estampadas, montagem com peças provenientes de outros elos e realização de banho químico; entre outras.

Quanto à identificação dos elos que devem integrar a cadeia de produção, foi possível apurar que a sua estrutura, no que se refere aos dois níveis identificados e mencionados anteriormente, consiste em dois níveis (Tabela 2):

- Nível auxiliar:
  - pedras e gemas,
  - materiais químicos,
  - acessórios, e
  - finalização.
- Nível de produção:
  - brutos,
  - galvanos,
  - folheados,
  - aço inox, e
  - ouro.

Aproveitámos esta questão para especificar melhor o ciclo de produção. E, neste sentido, foi possível obter os seguintes elementos (Tabela 2):

- Nível auxiliar:
  - fornecimento de pedras semipreciosas ou sintéticas e lapidação;
  - fornecimento de insumos químicos, principalmente para galvanó;
  - produção de elos, fechos, pingentes, correntes e outros produtos de metal estampado;
  - prestação de serviços de polimento, montagem e empacotamento de produtos.
- Nível de produção:
  - fundição de peças e montagem de produtos com peças originárias de outros elos;
  - prestação de serviços de banhos químicos para depósito de metais preciosos em peças prontas;
  - produção de peças estampadas, montagem com peças provenientes de outros elos e realização de banho químico;
  - produção de peças prontas integralmente de aço inoxidável;
  - produção de peças prontas, de ouro maciço e pedras semi-preciosas e preciosas.

O quadro abaixo apresentado apresenta de modo completo a estrutura idealizada pelos especialistas, após a primeira ronda.

**Tabela 2:** Especificação do ciclo de produção: níveis e elos

<b>Nível</b>	<b>Elo</b>	<b>Ciclo de Produção</b>
<b>Auxiliar</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pedras e Gemas</li> <li>2. Insumos químicos</li> <li>3. Acessórios</li> <li>4. Finalização</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Fornecimento de pedras semi-preciosas ou sintéticas e lapidação.</li> <li>2. Fornecimento de insumos químicos, principalmente para galvano.</li> <li>3. Produção de elos, fechos, pingentes, correntes e outros produtos de metal estampado.</li> <li>4. Prestação de serviços de polimento, montagem e empacotamento de produtos.</li> </ol>
<b>Produção</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Brutos</li> <li>2. Galvano</li> <li>3. Folheado</li> <li>4. Aço Inox</li> <li>5. Ouro</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Fundição de peças e montagem de produtos com peças originárias de outros elos.</li> <li>2. Prestação de serviços de banhos químicos para depósito de metais preciosos em peças prontas.</li> <li>3. Produção de peças estampadas, montagem com peças provenientes de outros elos e realização de banho químico;</li> <li>4. Produção de peças prontas integralmente de aço inoxidável;</li> <li>5. Produção de peças prontas, de ouro maciço e pedras semipreciosas e preciosas.</li> </ol>

Na sequência das respostas dadas pelos especialistas, constatou-se que os elos Aço Inox e Ouro são específicos e não possuem relações densas com os restantes, pelo que não foram considerados na fase seguinte.

Relativamente à relevância dos Sistemas e Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC) na competitividade foi assumido pela generalidade dos inquiridos que estes(as) assumem um papel importante no tratamento e disponibilização da informação.

No que se refere ao quarto e último segmento de análise, os Sistemas de Apoio à Decisão (SAD) que dão apoio à gestão, que foram considerados e relacionados com a necessidade do

desenvolvimento/implementação da Inteligência Competitiva, foram os Sistemas Integrados de Gestão (por exemplo: SAP) e as planilhas eletrônicas como os mais habituais.

Estas conclusões foram extraídas das respostas obtidas nas entrevistas abertas, através das designações mais frequentes, e que pudessem apontar com mais precisão as ferramentas, instrumentos, objetos, técnicas e sentimentos capazes de expressar de maneira abrangente as opiniões dos agentes. Estas respostas, baseadas nas designações (palavras-chave) foram validadas pelos especialistas, durante uma sessão de *feedback*, servindo de base para a estruturação das questões fechadas apresentadas na segunda ronda.

## **5.6. Resultados da segunda ronda do processo de investigação: Questionários**

A segunda ronda foi aplicada não apenas no sentido de reforçar alguns elementos focados na primeira, mas teve também o objetivo de aprofundar a investigação em causa. A aplicação do segundo questionário, agora com respostas fechadas, teve como intuito avaliar a posição dos agentes face à estrutura interna das organizações, identificando e relacionando as práticas internas adotadas para a competitividade, através da incidência em alguns aspetos essenciais associados com este tema, nomeadamente, a existência de Sistemas de Informação e o seu suporte pelas Tecnologias da Informação e da Comunicação.

A identificação da informação que é considerada relevante para a definição das estratégias e para a competitividade, a relação entre a recolha e utilidade de informação e o apoio à tomada de decisão, para além constatação da familiarização com conceitos como a Inteligência Organizacional e Inteligência Competitiva, aspetos fundamentais para perceber a eventual emergência na atuação face à estrutura organizacional do setor nesse âmbito.

Mediante as questões desenvolvidas para o segundo questionário (**Anexo 1**) foi possível tirar as conclusões apresentadas nos subpontos que se seguem.

### **5.6.1. Caracterização dos Inquiridos**

Relativamente à primeira parte do inquérito, referente à "Caracterização dos Inquiridos", obtivemos os seguintes resultados:

- **RELAÇÃO COM A ORGANIZAÇÃO:**
  - A relação dos inquiridos com a organização é de propriedade (100% das respostas), o que evidencia que para além de assumirem funções de representatividade do sector, por inerência das funções de Direção que assumem na gestão do SINDIJOIAS, são também proprietários e empresários do sector, sentindo nas próprias organizações as dificuldades pelas quais o sector se encontra a passar;

**Tabela 3:** Relação dos inquiridos com a organização

<b>Relação com a Organização</b>		
<b>Proprietário</b>	<b>Sócio</b>	<b>Quadro Dirigente</b>
<b>100%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>

- **FUNÇÃO DESEMPENHADA NA ORGANIZAÇÃO:**
  - Nas funções desempenhadas, nas respetivas organizações, constata-se que 50% dos inquiridos desempenha funções de topo e 50% funções operacionais. Numa primeira análise podemos deduzir que, embora sendo proprietários, há uma percentagem muito elevada de funções que não se enquadram no âmbito da necessidade identificada neste estudo, ou seja a problemática da competitividade. A dedicação a funções operacionais não deixa margem de disponibilidade para o conjunto de atividades relacionadas com a estratégia e competitividade destas organizações, na medida em que estas são atividades da gestão de topo.

**Tabela 4:** Função desempenhada pelos inquiridos na organização

<b>Função Desempenhada na Organização</b>		
<b>Gestão Superior</b>	<b>Gestão Intermédia</b>	<b>Gestão Operacional</b>
<b>50%</b>	<b>0%</b>	<b>50%</b>

- Curiosamente se segmentarmos a análise por resposta, podemos constatar que 40% dos inquiridos desempenham funções superiores ou de topo, 40% funções operacionais e 20% funções superiores e operacionais. Pelo que se acabou de expor anteriormente, o exercício de funções operacionais não contempla atividades de natureza estratégica e os que exercem as duas funções (funções de topo e operacionais, simultaneamente) estão a consumir parte do tempo que deveria ser dedicado à dimensão estratégica com atividades de natureza operacional. Apenas 40% dos inquiridos assume funções cuja natureza se encontra compatível com a natureza das atividades estratégicas e de competitividade.

**Tabela 5:** Função desempenhada pelos inquiridos na organização

<b>Função Desempenhada na Organização</b>		
<b>Gestão Superior</b>	<b>Gestão Operacional</b>	<b>Gestão Superior e Operacional</b>
<b>40%</b>	<b>40%</b>	<b>20%</b>

- EXPERIÊNCIA PESSOAL NO SECTOR:
  - A experiência dos inquiridos no sector, situa-se, na sua totalidade (100% das respostas), entre os 10 e os 30 anos. Neste domínio é evidente uma experiência significativa e de longa duração o pressupõe confiança e credibilidade às opiniões formuladas e informações veiculadas neste inquérito. cremos que, por este motivo, este *focus group*, pela sua experiência, apresenta uma visão real do sector, enquanto Dirigentes do SINDIJOIAS, complementando-a com uma visão segmentada e diferenciada das organizações, enquanto proprietários de organizações. Esta característica, experiência e conhecimento, permite uma capacidade de análise global e detalhada face ao tema em estudo.

**Tabela 6:** Experiência dos inquiridos nos sector

<b>Experiência Pessoal no Setor</b>		
<b>&lt;10 anos</b>	<b>10&lt;anos&lt;30</b>	<b>≥30 anos</b>
<b>0%</b>	<b>100%</b>	<b>0%</b>

### 5.6.2. Caraterização das Organizações

Relativamente à segunda parte do inquérito, referente à "Caraterização da Organização", obtivemos os seguintes resultados:

- NÚMERO DE EMPREGADOS E VOLUME DE NEGÓCIOS:
  - A caracterização organizacional obtida através das respostas aos inquéritos permite constatar que a maioria das organizações representadas são Pequenas Empresas (60% das respostas, ou seja possuem uma receita operacional bruta maior que 2,4 milhões de Reais e menor ou igual a 16 milhões de Reais e que os restantes 40% das organizações são microempresas, ou seja possuem uma receita operacional bruta anual menor ou igual a 2,4 milhões de Reais. Estes resultados evidenciam

que o tecido empresarial é composto essencialmente por estes dois tipos de organizações económicas.

**Tabela 7: Estrutura empresarial do setor**

<b>Número de empregados e volume de negócios</b>	
<b>Receita operacional bruta (R.O.B.) ≤ R\$ 2,4 milhões (Microempresa)</b>	<b>40%</b>
<b>R\$ 2,4 milhões &lt; R.O.B. ≤ R\$ 16 milhões (Pequena empresa)</b>	<b>60%</b>
<b>R\$ 16 milhões ≤ R.O.B. ≤ R\$ 90 milhões (Média empresa)</b>	<b>0%</b>
<b>R\$ 90 milhões ≤ R.O.B. ≤ R\$ 300 milhões (Média-Grande empresa)</b>	<b>0%</b>
<b>R.O.B. ≥ R\$ 300 milhões (Grande empresa)</b>	<b>0%</b>

- **CICLO DE PRODUÇÃO – ATIVIDADES DESENVOLVIDAS PELA EMPRESA:**
  - O ciclo de produção mais representativo, de entre as funções ou elos enunciados e mais representativos (Fabricação de brutos, Fundição de baixa fusão, Banho, Fundição de alta fusão, Estamparia e/ou Ferramentaria ou Laminação), são Fabricação de brutos (60% dos inquiridos), Estamparia e/ou Ferramentaria (40% dos inquiridos), Banho (20% dos inquiridos) e Fundição de alta fusão (20% dos inquiridos).

**Tabela 8: Ciclo de produção por atividades desenvolvidas pela empresa**

<b>Ciclo de Produção – Atividades Desenvolvidas pela Empresa</b>	
<b>Fabricação de brutos</b>	<b>60%</b>
<b>Estamparia e/ou ferramentaria</b>	<b>40%</b>
<b>Banho</b>	<b>20%</b>
<b>Fundição de alta fusão</b>	<b>20%</b>
<b>Fundição de baixa fusão</b>	<b>0%</b>
<b>Laminação</b>	<b>0%</b>
<b>Outras</b>	<b>0%</b>

- A participação das organizações pelos diferentes elos da cadeia de produção pode ser clarificada se efetuarmos uma análise segmentada por resposta obtida. Neste sentido, podemos concluir que 60% das organizações apenas integram um elo da cadeia de produção, nomeadamente Banho, Fabricação de brutos e Estamparia. Os restantes 40% integram dois elos da cadeia de produção, Fabricação de brutos + Estamparia e Fabricação de brutos e Fundição de alta fusão. Neste sentido, as organizações representativas cobrem a maioria dos elos considerados, não tendo apenas organizações que integrem a laminação.

**Tabela 9:** Ciclo de produção por elos da cadeia de produção

<b>Ciclo de Produção – Atividades Desenvolvidas pela Empresa</b>		
<b>1 elo da cadeia de produção</b>	<b>Fabricação de brutos</b>	<b>60%</b>
	<b>Estamparia e/ou ferramentaria</b>	
	<b>Banho</b>	
<b>2 elos da cadeia de produção</b>	<b>Fabricação de brutos+ Banhos</b>	<b>40%</b>
	<b>Fabricação de brutos+ Estamparia e/ou ferramentaria</b>	

- **CICLO DE DISTRIBUIÇÃO – ATIVIDADES DESENVOLVIDAS PELA EMPRESA:**
  - Relativamente aos canais de distribuição mais representativos, de entre os enunciados (Atacadistas, Varejistas, Sacoleiros, Consumidor final ou Outros), o canal principal são os Atacadistas (80% dos inquiridos), os Sacoleiros (20% dos inquiridos) e os Outros: fabricantes (20% dos inquiridos). É visível uma estratégia de venda por atacado evidente pelo grande peso dos Atacadistas na colocação dos produtos no mercado, seguida dos Sacoleiros, que integram o conjunto de clientes que, efetuando uma seleção individual dos produtos, os colocam junto de um público mais restrito, normalmente afeto à sua rede de contactos. Um facto curioso é a presença de produção para fabricantes (20% dos inquiridos), o que deixa evidenciar uma produção dirigida para outras organizações que desenvolvem os seus produtos finais, não produzindo as respetivas peças integrantes.

**Tabela 10:** Ciclo de distribuição por atividades desenvolvidas pela empresa

<b>Ciclo de Distribuição – Atividades Desenvolvidas pela Empresa</b>	
<b>Atacadista</b>	<b>80%</b>
<b>Sacoleiros</b>	<b>20%</b>
<b>Outros: fabricação</b>	<b>20%</b>
<b>Varejista</b>	<b>0%</b>
<b>Consumidor Final</b>	<b>0%</b>

- Uma análise mais detalhada das respostas permite constatar que 60% das organizações apenas utilizam os Atacadistas como principal canal de distribuição, 20% utilizam dois canais de distribuição, Atacadistas e Sacoleiros e os restantes 20% distribuem para outros fabricantes.

**Tabela 11:** Ciclo de distribuição por canais de distribuição

<b>Ciclo de Distribuição – Atividades Desenvolvidas pela Empresa</b>		
<b>1 canal de distribuição</b>	<b>Atacadistas</b>	<b>60%</b>
	<b>Outros: Fabricação</b>	<b>20%</b>
<b>2 canais de distribuição</b>	<b>Atacadistas e Sacoleiros</b>	<b>20%</b>

### 5.6.3. Práticas Organizacionais adotadas para a Competitividade

Relativamente à terceira parte do inquérito, sobre as "Práticas Organizacionais adotadas para a Competitividade", obtivemos os seguintes resultados:

- CRITICIDADE DA INFORMAÇÃO SOBRE O MEIO ENVOLVENTE PARA AS ESTRATÉGIAS DE COMPETITIVIDADE E SUSTENTABILIDADE ORGANIZACIONAL:

- As respostas obtidas permitem constatar que 80% dos inquiridos consideram que a obtenção de informação sobre o meio envolvente se afigura crítica para a definição de estratégias de competitividade e para a sustentabilidade das organizações do sector. No entanto, 20% dos inquiridos consideram que a informação não é um fator crítico. Sendo a geração de inteligência e a melhoria da competitividade o tema central da investigação, não é compreensível que parte dos inquiridos, gestores e representantes do sector, considerem que a obtenção de informação acerca do meio envolvente não se afigura crítica aos propósitos quer da competitividade quer da própria sustentabilidade das respetivas organizações económicas.

**Tabela 12:** Criticidade da informação

<b><i>Criticidade da informação sobre o meio envolvente</i></b>	
<b>Sim</b>	<b>80%</b>
<b>Não</b>	<b>20%</b>

- EXECUÇÃO DE PRÁTICAS SISTEMÁTICAS DE OBTENÇÃO DE INFORMAÇÃO RELEVANTE SOBRE O MERCADO E MEIO ENVOLVENTE TENDO EM VISTA A FORMULAÇÃO DE ESTRATÉGIAS:
  - Das respostas obtidas podemos constatar que 60% dos responsáveis organizacionais referem que executam práticas sistemáticas de obtenção de informações sobre o mercado e o meio envolvente, para identificação, entre outros elementos, de tendências de consumo, da atuação da concorrência, de oportunidades de mercado nacional e internacional, de ameaças por parte de concorrentes existentes e potenciais, entre outros, para a formulação das estratégias. Ainda neste sentido, também se pode constatar que 40% dos inquiridos referem não executar estas práticas.

**Tabela 13:** Execução de práticas de obtenção de informação

<b><i>Execução de práticas sistemáticas de obtenção de informação</i></b>	
<b>Sim</b>	<b>60%</b>
<b>Não</b>	<b>40%</b>

- Ressalta assim que, na ligação entre ambos os resultados anteriormente referenciados, se pode deduzir que embora 20% considere que a obtenção de informação é crítica não procede à execução de práticas para a respetiva obtenção.
- Esta situação, quer referente à não consideração da relevância da informação sobre o meio envolvente para a definição das estratégias quer referente à não prática sistemática de recolha da mesma, apesar de poder ser considerada relevante, condiciona o desenvolvimento estratégico destas organizações.
- RELATIVAMENTE À EXECUÇÃO DE PRÁTICAS SISTEMÁTICAS DE OBTENÇÃO DE INFORMAÇÃO, QUAIS SÃO AS VERTENTES ECONÓMICAS PROCURADAS:
  - As vertentes económicas mais relevantes nas informações procuradas, de entre as mencionadas, nomeadamente, tendências de consumo, novas tendências de moda, concorrência, oportunidades de mercado nacional e internacional, novos produtos ou outras, são as oportunidades de mercado nacional e internacional (66,7% dos inquiridos com práticas sistemáticas) e os novos produtos (66,7% dos inquiridos). As novas tendências de moda são procuradas por apenas 33,3% dos inquiridos. Regista-se que quer as tendências de consumo quer as informações sobre a concorrência não se afiguram relevantes para os inquiridos no âmbito da geração de inteligência para a competitividade das respetivas organizações.

**Tabela 14:** Vertentes económicas procuradas

<b><i>Vertentes económicas procuradas</i></b>	
<b>Oportunidades de mercado nacional e internacional</b>	<b>66,7%</b>
<b>Novos produtos</b>	<b>66,7%</b>
<b>Novas tendências de moda</b>	<b>33,3%</b>
<b>Concorrência</b>	<b>0%</b>
<b>Tendências de consumo</b>	<b>0%</b>
<b>Outras</b>	<b>0%</b>

- Uma análise mais detalhada e objetiva das respostas obtidas permite constatar que 1/3 dos inquiridos apenas procura os novos produtos, outro 1/3 procura informação sobre oportunidades de mercado nacional e internacional e o restante 1/3 procura

informação sobre três vertentes económicas, nomeadamente, novas tendências de moda, oportunidades de mercado nacional e internacional e novos produtos.

**Tabela 15:** Vertentes económicas procuradas

<b>Vertentes económicas procuradas</b>	
<b>Novos produtos</b>	<b>33,3%</b>
<b>Oportunidades de mercado nacional e internacional</b>	<b>33,3%</b>
<b>Novas tendências de moda, oportunidades de mercado nacional e internacional e novos produtos</b>	<b>33,3%</b>

- RELATIVAMENTE, AINDA, À EXECUÇÃO DE PRÁTICAS SISTEMÁTICAS DE OBTENÇÃO DE INFORMAÇÃO, QUAIS SÃO OS INSTRUMENTOS UTILIZADOS:
  - Dos diversos instrumentos referenciados, nomeadamente, Dinâmicas com os grupos de vendedores (brainstorming), Análise das condições de trabalho da concorrência (*Benchmarking*), pós-vendas com os clientes (questionários ou acessos informais), estatísticas e estudos de mercado de terceiros, obtenção de informação na internet ou outros, constata-se que a preferência é evidenciada pela obtenção de informação na Internet (100,0% dos inquiridos com práticas sistemáticas). Sendo que 66,7% dos inquiridos utilizam a análise das condições de trabalho da concorrência (*Benchmarking*) e 33,3% os questionários ou acesso informais aplicados em atividades pós-venda com os clientes. Atividades de brainstorming ou utilização de estatísticas e estudos de mercado são instrumentos não utilizados pelos dirigentes.

**Tabela 16:** Instrumentos de pesquisa de informação

<b><i>Instrumentos</i></b>	
<b>Obtenção de informação na internet</b>	<b>100%</b>
<b>Análise das condições de trabalho da concorrência (<i>Benchmarking</i>)</b>	<b>66,7%</b>
<b>Pós-vendas com os clientes (questionários ou acessos informais)</b>	<b>33,3%</b>
<b>Estatísticas e estudos de mercado de terceiros</b>	<b>0%</b>
<b>Dinâmicas com os grupos de vendedores (<i>brainstorming</i>)</b>	<b>0%</b>
<b>Outros</b>	<b>0%</b>

- Uma análise mais detalhada das respostas obtidas permite evidenciar que 1/3 dos inquiridos utiliza três instrumentos, nomeadamente, análise das condições de trabalho da concorrência (*Benchmarking*), os questionários pós-venda com clientes e a obtenção de informação na Internet, o outro 1/3 utiliza dois instrumentos, nomeadamente, a análise das condições de trabalho da concorrência (*Benchmarking*) e a obtenção de informação na internet, e o restante 1/3 apenas a obtenção de informação na internet.

**Tabela 17:** Instrumentos de pesquisa de informação

<b><i>Instrumentos</i></b>	
<b>Obtenção de informação na internet</b>	<b>33,3%</b>
<b>Os questionários pós-venda com clientes e a obtenção de informação na Internet</b>	<b>33,3%</b>
<b>Análise das condições de trabalho da concorrência (<i>Benchmarking</i>), os questionários pós-venda com clientes e a obtenção de informação na Internet</b>	<b>33,3%</b>

- As estatísticas e os estudos de mercado, que são instrumentos não preconizados pelos especialistas para pesquisa de informação relacionada com as vertentes económicas, sendo que estas são também ferramentas a considerar no que concerne à utilidade da informação para a problemática da competitividade, através do desenvolvimento de indicadores críticos que permitam acompanhar e monitorizar os mercados em diversas áreas para o desenvolvimentos de ações estratégicas, nomeadamente quanto às tendências de consumo, concorrência e novas tendências de moda, contribuindo uma análise e um acompanhamento real destas vertentes, que curiosamente são também as vertentes menos preconizadas pelos peritos no que concerne à pesquisa de informação relevante sobre os mercados.
- RELATIVAMENTE, AINDA, À EXECUÇÃO DE PRÁTICAS SISTEMÁTICAS DE OBTENÇÃO DE INFORMAÇÃO, QUAL A FREQUÊNCIA:
  - 1/3 dos inquiridos referem que a frequência para a execução de práticas sistemáticas de obtenção de informação é mensal, outro 1/3 refere uma periodicidade trimestral, e o restante 1/3 refere que estas práticas apenas são executadas semestralmente.

**Tabela 18:** Frequência das práticas de recolha de informação

<b><i>Frequência de práticas sistemáticas</i></b>	
<b>Mensal</b>	<b>33,3%</b>
<b>Trimestral</b>	<b>33,3%</b>
<b>Semestral</b>	<b>33,3%</b>
<b>Anual</b>	<b>0%</b>
<b>Outros</b>	<b>0%</b>

- A periodicidade de obtenção de informação relevante do meio envolvente é considerada uma prática fundamental para o desenvolvimento das estratégias competitivas, servindo como alicerce às atuações preventivas no que concerne às ações da concorrência e às oportunidades de mercado.
- Sendo que a frequência na obtenção de informação crítica ao setor é uma prática que assume extrema relevância, e a qual deve encontrar-se em atualização permanente, face à velocidade em que ocorrem atualmente mutações nos mercados, apenas cerca 33% das organizações desenvolve práticas mais

frequentes de recurso a informação crítica sobre o mercado e o meio envolvente. No entanto, quando anteriormente questionados os especialistas relativamente à periodicidade na obtenção de informação relevante, do mercado, 60% (portanto a maioria) responde afirmativamente quanto à execução de práticas regulares.

- Nesta vertente de análise, constata-se alguma contradição por parte dos representantes do setor, na medida em que anteriormente foi apurada uma "massa" de 80% no que respeita à relevância da obtenção de informação crítica do meio envolvente no que concerne à definição de estratégias de competitividade, sendo que face à importância alicerçada, a prática não se encontra em coerência.
  - Uma vez mais se evidencia que a definição do conceito de inteligência, no que diz respeito à competitividade, por parte dos gestores das empresas, se encontra pouco clarificada.
- **QUAIS OS PRINCIPAIS PROBLEMAS DE COMPETITIVIDADE COM QUE AS ORGANIZAÇÕES SE CONFRONTAM:**
    - Foram mencionados dois principais problemas ao nível da competitividade com que as organizações do sector se confrontam, o desconhecimento do mercado (80% dos inquiridos) e ausência de competências técnicas (80% dos inquiridos). Para além destas duas, foi ainda referenciado o desconhecimento da concorrência (20% dos inquiridos), o desconhecimento dos clientes (20% dos inquiridos) e a inovação (20% dos inquiridos).

**Tabela 19:** Principais problemas de competitividade

<b><i>Principais problemas de competitividade</i></b>	
<b>Elevados custos de produção</b>	<b>80%</b>
<b>Ausência de competências técnicas</b>	<b>80%</b>
<b>Design</b>	<b>20%</b>
<b>Desconhecimento da concorrência</b>	<b>20%</b>
<b>Desconhecimento dos clientes</b>	<b>20%</b>
<b>Inovação</b>	<b>20%</b>
<b>Desconhecimento do mercado</b>	<b>0%</b>

- Uma análise mais detalhada das respostas, que evidencia melhor a sensibilidade de cada um dos dirigentes inquiridos, permite constatar que 40% refere elevados custos de produção e a ausência de competências técnicas, 20% apenas a ausência de competências técnicas, 20% apenas elevados custos de produção e os restantes 20% referem todos os problemas excepto o desconhecimento de mercado.

**Tabela 20:** Principais problemas de competitividade

<b><i>Principais problemas de competitividade</i></b>	
<b>Elevados custos de produção</b> <b>Ausência de competências técnicas</b>	<b>40%</b>
<b>Elevados custos de produção</b>	<b>20%</b>
<b>Ausência de competências técnicas</b>	<b>20%</b>
<b>Elevados custos de produção</b> <b>Design</b> <b>Ausência de competências técnicas</b> <b>Desconhecimento dos clientes</b> <b>Inovação</b> <b>Desconhecimento do mercado</b>	<b>20%</b>

- Sendo que, em simultâneo à ausência de competências técnicas, é valorizado o desconhecimento da concorrência como um dos principais problemas de competitividade nas empresas, é de salientar a incongruência que se verifica, quando anteriormente já tinha sido referido que as vertentes económicas mais relevantes na procura de informação, através das práticas de recurso à informação crítica, fatores como as tendências de consumo e a concorrência não são mencionados, e pouca relevância é atribuída às novas tendências de moda.
- A ORGANIZAÇÃO POSSUI SISTEMAS DE INFORMAÇÃO DE APOIO À DECISÃO:
  - 60% dos inquiridos mencionam não possuir sistemas de informação de apoio à decisão para a gestão das respetivas organizações e 40% referem a sua existência. É de salientar que uma das condições de base à geração de Inteligência Competitiva é a existência de informação e que a geração de informação, nomeadamente no domínio organizacional, pressupõe a existência de sistemas de informação organizacionais. Ora se é assumido a inexistência de sistemas de informação podemos pressupor que a geração de Inteligência Organizacional e, conseqüentemente, competitiva se encontra fortemente condicionada à sensibilidade individual dos respetivos gestores.

**Tabela 21:** Sistemas de Informação de Apoio à Decisão

<b><i>A Organização possui sistemas de informação de apoio à decisão:</i></b>	
<b>Sim</b>	<b>40%</b>
<b>Não</b>	<b>60%</b>

- RELATIVAMENTE ÀS ORGANIZAÇÕES QUE POSSUEM SISTEMAS DE INFORMAÇÃO, QUE TIPO DE SISTEMAS EXISTEM:
  - Metade dos inquiridos refere a existência de sistemas integrados de gestão (SAP, por exemplo) e todos, que referiram a existência de Sistemas de Informação Internos, planilhas eletrónicas (folhas de cálculo - Excel).

**Tabela 22:** Sistemas de Informação de Apoio à Decisão

<b><i>A Organização possui sistemas de informação de apoio à decisão:</i></b>	
<b>Planilhas eletrônicas</b>	<b>100%</b>
<b>Sistemas integrados (tipo SAP)</b>	<b>50%</b>
<b>Business Intelligence</b>	<b>0%</b>
<b>Balanced Scorecard</b>	<b>0%</b>

- Uma análise mais detalhada das repostas permite concluir que 50% apenas utiliza as planilhas eletrônicas e os restantes utilizam os sistemas integrados de gestão e as planilhas eletrônicas. Sendo que a adoção de sistemas de informação como o *Business Intelligence* e o *Balanced Scorecard* são totalmente ignoradas como ferramentas internas de apoio à decisão.
- A utilização de sistemas de informação internos de apoio à decisão por parte das empresas do setor apresenta ainda uma expressividade algo reduzida (cerca de 40% das Organizações). Facto que se agrava, sobretudo, porque do reduzido percentual de organizações que possui Sistemas de Informação apenas cerca de 20% utiliza Sistemas Integrados de Gestão.
- Na medida em que a interação entre agentes económicos é atualmente preconizada com um processo fundamental à partilha de informação, dada a necessidade das empresas atualmente estarem integradas cada vez mais num contexto global, onde a velocidade da informação e do conhecimento se revela num ponto forte da competitividade, a adoção de sistemas integrados de gestão torna-se imperativa à criação e ao desenvolvimento de estratégias competitivas no setor.
- AS ORGANIZAÇÕES DETÊM ATUALMENTE INFORMAÇÃO E CONHECIMENTO SUFICIENTES PARA A TOMADA DE DECISÕES ESTRATÉGICAS:
  - Apenas 20% dos gestores inquiridos referem possuir informação e conhecimento suficientes para a tomada de decisões estratégicas. Enquanto 80% dos gestores referem não possuir. Podemos concluir que a percentagem de gestores que possuem a "matéria-prima" para a tomada de decisões estratégicas é muito reduzida e que a maioria das organizações estará, eventualmente, a ser conduzida apenas numa vertente operacional.

**Tabela 23:** Informação e conhecimento para tomada de decisões estratégicas

<b><i>A Organização detém informação e conhecimento suficiente para a tomada de decisões estratégicas:</i></b>	
<b>Sim</b>	<b>20%</b>
<b>Não</b>	<b>80%</b>

- Esse fator poderá estar também relacionado com o fato de apenas 40% dos inquiridos preconizar, e dedicar-se em exclusividade, ao desenvolvimento de atividades relacionadas com a estratégia e a competitividade.

#### **5.6.4. Relevância da Inteligência Competitiva**

Relativamente à quarta e última parte do inquérito, sobre a "Inteligência Competitiva", os dados obtidos foram os seguintes:

- CONHECIMENTO DO CONCEITO DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA:
  - As respostas evidenciam um conhecimento geral do conceito (100% das respostas), o que permite aferir que, sendo do conhecimento de cada um dos gestores, este poderá ser mais facilmente assimilado no que se refere à respetiva importância para o futuro das suas organizações.

**Tabela 24:** Conhecimento do conceito de Inteligência Competitiva

<b><i>Conhecimento do conceito de Inteligência Competitiva:</i></b>	
<b>Sim</b>	<b>100%</b>
<b>Não</b>	<b>0%</b>

- A INTELIGÊNCIA COMPETITIVA PODE TRAZER BENEFÍCIOS À GESTÃO DAS ORGANIZAÇÕES DO SECTOR DA BIJUTERIA:
  - A totalidade dos inquiridos (100% das respostas) refere que a implementação de um sistema de Inteligência Competitiva pode trazer benefícios à gestão do sector da bijuteria em Limeira.

**Tabela 25:** Benefícios da Inteligência Competitiva à gestão das organizações

<b><i>A Inteligência Competitiva pode trazer benefícios à gestão das organizações do sector da bijuteria:</i></b>	
<b>Sim</b>	<b>100%</b>
<b>Não</b>	<b>0%</b>

- O conceito de Inteligência Competitiva encontra-se corretamente definido pelos peritos, pelo que, estes consideram em unanimidade e sem hesitações que a implementação de Sistemas de Inteligência Competitiva pode trazer benefícios à gestão, transversais a todas as organizações do setor da bijuteria em Limeira.
- RELATIVAMENTE AOS GESTORES QUE CONSIDERAM QUE A INTELIGÊNCIA COMPETITIVA PODE TRAZER BENEFÍCIOS À GESTÃO DAS ORGANIZAÇÕES, QUAIS OS BENEFÍCIOS QUE PODEM SER OBTIDOS:
  - Todos os inquiridos consideram que a Inteligência Competitiva beneficia a organização na mais e melhor informação sobre o mercado (100% dos inquiridos). As seguintes dimensões mais mencionadas são o acompanhar a concorrência (80% dos inquiridos); melhoria da eficiência organizacional (60% dos inquiridos); previsão das ações da concorrência (40% dos inquiridos), proatividade competitiva (40% dos inquiridos) e Desenvolvimento de processos de inovação e criatividade (40% dos inquiridos).

**Tabela 26:** Benefícios organizacionais da Inteligência Competitiva

<b><i>Benefícios Organizacionais da Inteligência Competitiva:</i></b>	
<b>Mais e melhor informação sobre o mercado</b>	<b>100%</b>
<b>Acompanhar concorrência</b>	<b>80%</b>
<b>Melhoria da eficiência organizacional</b>	<b>60%</b>
<b>Previsão das ações da concorrência</b>	<b>40%</b>
<b>Proatividade competitiva</b>	<b>40%</b>
<b>Desenvolvimento de processos de inovação e criatividade</b>	<b>40%</b>
<b>Outros</b>	<b>0%</b>

- Uma análise mais detalhada das respostas permite verificar que 20% dos inquiridos apenas refere o benefício de mais e melhor informação sobre o mercado; 20% referem dois benefícios, mais e melhor informação sobre o mercado e ainda o acompanhamento da concorrência; outros 20% mencionam três benefícios, mais e melhor informação sobre o mercado, a melhoria da eficiência organizacional e o acompanhamento da concorrência, e, finalmente, 40% dos inquiridos dos seis benefícios mencionados, mais e melhor informação sobre o mercado, melhoria da eficiência organizacional, previsões das ações da concorrência, a proatividade competitiva o desenvolvimento de processos de inovação e criatividade e, finalmente, o acompanhamento da concorrência.

**Tabela 27:** Benefícios organizacionais da Inteligência Competitiva

<b><i>Benefícios Organizacionais da Inteligência Competitiva:</i></b>	
<b>Mais e melhor informação sobre o mercado</b>	<b>20%</b>
<b>Mais e melhor informação sobre o mercado Acompanhar concorrência</b>	<b>20%</b>
<b>Mais e melhor informação sobre o mercado Acompanhar concorrência Melhoria da eficiência organizacional</b>	<b>20%</b>
<b>Mais e melhor informação sobre o mercado Acompanhar concorrência Melhoria da eficiência organizacional Previsão das ações da concorrência Proatividade competitiva</b>	<b>40%</b>

- Nesta análise constata-se novas incongruências nas respostas dos especialistas. As respostas dadas à questão que preconizava obter um conjunto de opiniões relativamente às informações críticas a disponibilizar de forma sistematizada às organizações, comparativamente à presente questão em análise, encontram-se em perfeita dissonância.
- Verifica-se antagónico, e mesmo incongruente, salientar a relevância de aspetos como, a obtenção de mais e melhor informação sobre o mercado, quando anteriormente foi discriminada a obtenção de informação relativa às tendências de consumo, por exemplo. São também fortemente salientados aspetos relacionados com fatores concorrenciais no que concerne aos benefícios para a gestão através da implementação de um sistema de Inteligência Competitiva, quando não houve qualquer resposta por parte dos peritos, no que diz respeito à concorrência, como vertente económica sobre a qual se revela importante a obtenção de informação crítica para a gestão do setor.
- RELATIVAMENTE AOS GESTORES QUE CONSIDERAM QUE A INTELIGÊNCIA COMPETITIVA PODE TRAZER BENEFÍCIOS À GESTÃO DAS ORGANIZAÇÕES, QUAIS AS INFORMAÇÕES CONSIDERADAS CRÍTICAS E QUE DEVERIAM SER DISPONIBILIZADAS DE FORMA SISTEMÁTICA ÀS ORGANIZAÇÕES:
  - As informações consideradas críticas foram as tendências de mercados (60% dos inquiridos), as preferências dos consumidores (60% dos inquiridos), os

fornecedores de componentes (60% dos inquiridos), os preços da concorrência (20% dos inquiridos) e as estratégias e ações da concorrência (20% das respostas).

**Tabela 28:** Informações críticas

<b>Informações Críticas:</b>	
<b>Tendências de mercado</b>	<b>60%</b>
<b>Preferências dos consumidores</b>	<b>60%</b>
<b>Fornecedores de componentes</b>	<b>60%</b>
<b>Preços da concorrência</b>	<b>20%</b>
<b>Estratégias e ações da concorrência</b>	<b>20%</b>
<b>Outros</b>	<b>0%</b>

- Numa análise mais detalhada das respostas podemos identificar que 40% dos inquiridos mencionam preferência dos consumidores e os fornecedores de componentes; 20% mencionam as tendências do mercado e as estratégias e ações da concorrência; 20% mencionam as tendências de mercado e os fornecedores de componentes; e os restantes 20% referem as tendências de mercado, os fornecedores de componentes e os preços da concorrência.

**Tabela 29:** Informações críticas

<b>Informações Críticas:</b>	
<b>Preferências dos consumidores Fornecedores de componentes</b>	<b>40%</b>
<b>Tendências de mercado Estratégias e ações da concorrência</b>	<b>20%</b>
<b>Tendências de mercado Fornecedores de componentes</b>	<b>20%</b>
<b>Tendências de mercado Preferências dos consumidores Preços da concorrência</b>	<b>20%</b>

- Nesta área, são destacadas as tendências de mercado, as preferências dos consumidores e os fornecedores de componentes como sendo fatores sobre os quais a informação deveria ser disponibilizada de forma sistematizada, entrando uma vez mais em contradição quando, vertentes económicas relacionadas com o *design* e o desconhecimento dos clientes, quase não são mencionadas como problemas de competitividade no setor, e como já referenciado, não é dada qualquer expressividade à vertente económica tendências de consumo no que se refere à importância da obtenção de informação.
- CONSIDERA QUE A CRIAÇÃO DE UM CENTRO DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA, GERIDO POR UMA ENTIDADE AUTÓNOMA, SERIA ADEQUADO AO INCREMENTO DA COMPETITIVIDADE DAS ORGANIZAÇÕES:
  - A totalidade dos inquiridos (100% das respostas) concorda que a criação de um Centro de Inteligência Competitiva, gerido por uma entidade autónoma, seria adequada ao incremento da competitividade das diversas organizações do setor e consequente rendibilidade do mesmo.

**Tabela 30:** Adequação da criação de um Centro de Inteligência Competitiva

<b><i>Adequação da criação de um centro de Inteligência Competitiva</i></b>	
<b>Sim</b>	<b>100%</b>
<b>Não</b>	<b>0%</b>

- Contudo, ao longo da análise realizada às respostas dadas pelos especialistas ao presente questionário, é notória a falta de conhecimento para uma correta utilização e aplicação da informação que, mesmo que disponibilizada, de forma eficiente e eficaz, através da seleção e tratamento adequado às especificidades das organizações do setor, tal facto sendo possível através de um Centro de Inteligência Competitiva, de pouco seria útil para os gestores no desenvolvimento das estratégias empresariais, pois verifica-se sobretudo a inexistência de práticas de Inteligência Organizacional, através das respostas dadas na segunda ronda de questionários (Anexo 2).

## 6. Conclusões Finais

A Inteligência Competitiva é um conceito cuja importância se vai consolidando no âmbito da gestão. Sendo assumida a sua relevância entre os gestores, já explanada num número significativo de publicações científicas, importa que estes saibam assegurar condições para a sua inclusão nas respetivas organizações.

Estamos convictos que os objetivos da investigação foram cumpridos na generalidade e que a pergunta de partida que enfatizava analisar a relevância da criação de um Centro de Inteligência Competitiva para a disponibilização de informação e conhecimento sobre o mercado tendo em vista a promoção da competitividade do setor da bijuteria, concretamente no APL de joias e folheados da cidade de Limeira, no Estado de São Paulo, Brasil, tem uma resposta final positiva, quer na perspetiva da relevância para a competitividade do sector quer na assunção pelos dirigentes e empresários como instrumento de acesso à informação e ao conhecimento.

A presença e participação dos dirigentes do SINDIJOIAS no desenvolvimento deste estudo, pela sua larga experiência no setor e pelo facto de serem detentores de informação crítica e relevante, faz deles um grupo de especialistas credível e fidedigno, para a utilização da técnica do *focus group*, merecedor da credibilidade na caracterização do sector, dado ser reconhecido oficialmente que não existe uma estrutura formalizada representativa dos elos da cadeia de produção para a produção de joias folheadas, reconhecida por todos os representantes de cada elo da cadeia.

No entanto, consideramos que existe ainda um longo caminho a percorrer pelas organizações, propriamente ditas, e pelo próprio SINDIJOIAS, na medida em que as opiniões veiculadas transmitem também um posicionamento individual, relativamente a alguns factos, dos dirigentes deste sindicato patronal. Este é um caminho que não se afigura fácil nem rápido. As dificuldades associadas podem ser facilmente perceptíveis através das principais conclusões, que melhor evidenciam os resultados obtidos neste estudo:

- Os inquiridos reconhecem a relevância do tema da Inteligência Competitiva para a competitividade e sustentabilidade das organizações e do próprio sector. Esta, embora sendo uma condição necessária, não é de todo o modo uma condição suficiente para a obtenção de valor por esta via de desenvolvimento;
- Sendo os inquiridos proprietários de empresas no sector e tendo a responsabilidade acrescida de representatividade de todas as organizações que integram o sindicato patronal, estes possuem uma responsabilidade acrescida na definição de linhas estratégicas orientadoras da melhoria da competitividade das organizações que integram o SINDIJOIAS;
- Embora os inquiridos mencionem o conhecimento do conceito de Inteligência Competitiva, é evidente que o domínio deste conceito bem como das condições

essenciais ou fulcrais para a sua geração, ao nível organizacional, é ainda insuficiente ou limitada;

- Uma parte significativa das funções assumidas, de natureza operacional, é incompatível, em natureza e em exigências temporais de disponibilidade, com as funções da gestão de topo, cuja preponderância estratégica não pode ser reduzida à perspectiva de curto prazo exigida pelas responsabilidades operacionais;
- A cadeia de produção, embora representada na totalidade no estudo, evidencia uma dispersão entre os inquiridos o que significa que uma eventual disponibilização de informações sobre o mercado e sobre os clientes terá que ter em consideração as diferentes atividades desenvolvidas;
- É evidente, no que se refere aos canais de distribuição, que as organizações do sector da bijuteria canalizam os seus produtos para intermediários, não possuindo um contato direto com o consumidor final. Embora existam respostas referindo um contato pós-venda com os clientes relativamente à execução de práticas sistemáticas de recolha de informação sobre o mercado e o meio envolvente, este cliente não é o cliente final. E, neste sentido, pode ser assumida uma limitação comercial significativa por parte destas organizações, na medida em que a maioria coloca os seus produtos em atacadistas e sacoleiros.
- A utilização do canal atacadista deixa perceber que parte do comércio é feito por atacado, com ênfase na quantidade. É também evidente alguma terceirização das atividades, dado que uma parte das respostas indica a produção para outros fabricantes.
- Sendo a obtenção de informação um tema central para a definição de estratégias, para a avaliação da competitividade e para a sustentabilidade organizacional, constata-se que 1/5 das organizações não considera crítica a obtenção de informações sobre o meio envolvente para a definição de estratégias e 2/5 das mesmas não efetuam uma recolha sistemática. Sabendo que só haverá Inteligência Competitiva se existirem práticas sistemáticas de recolha e tratamento de informação do mercado e meio envolvente, esta realidade espelha uma lacuna central na pretensão dos dirigentes.
- Constata-se que algumas das vertentes económicas referenciadas não são relevantes para as organizações, como sejam as tendências de consumo ou a concorrência. Para além disso, existem organizações que apenas mencionam a os novos produtos ou as oportunidades do mercado nacional e internacional, o que, mesmo assim, nos parece bastante limitativo para um conhecimento aprofundado e diversificado da meio envolvente. Parece-nos não existir uma clara noção da natureza das informações que devem ser consideradas relevantes para um claro enquadramento abrangente do mercado e meio envolvente das organizações.

## 7. Limitações da pesquisa e sugestões de trabalhos futuros

Consideramos que a opção pela técnica do *focus group*, como meio de recolha de opiniões de especialistas representantes do sector, foi adequada para a viabilização do estudo pretendido. No entanto, seria interessante aprofundar o estudo passando o inquérito a todas as organizações do sector, de modo a poder obter uma imagem mais fiável da realidade empresarial e cultural, no domínio dos instrumentos de gestão e da percepção da relevância da Inteligência Competitiva para cada organização.

A distância geográfica entre Portugal e o Brasil impediu uma análise mais próxima desta realidade. Teria sido enriquecedor um contacto pessoal com a direção do SINDIJOIAS e com a realidade das organizações económicas deste setor. Esta lacuna foi ultrapassada pela colaboração do Coorientador, Professor Doutor António Carlos Zambon que encaminhou as questões para os respetivos Dirigentes.

A aplicação do método Delphi também não foi efetuada de modo exaustivo. Foi seguida a lógica de base, que justifica as duas rondas efetuadas como meio para clarificar o contexto em estudo. Neste domínio seria interessante aprofundar este método de investigação, efetuando mais rondas, nomeadamente para perceber se os Dirigentes alterariam as suas opiniões quando confrontados com os resultados de cada uma delas.

Tendo constatado que a participação no ciclo de produção é diferenciada seria interessante identificar a natureza das informações estratégicas que cada gestor consideraria ideais para atender ao desenvolvimento competitivo do respetivo negócio.

Como sugestão para os trabalhos futuros e tendo em consideração o objetivo central da criação do Centro de Inteligência Competitiva deixam-se, para reflexão dos gestores, sete etapas sequenciais, que cremos poderem ajudar os gestores a identificar um *roadmap* para a Inteligência Competitiva. Neste sentido, as etapas que devem ser consideradas são as seguintes:

- definição do âmbito e dos propósitos da criação do Centro de Inteligência Competitiva pela entidade representativa do setor (SINDIJOIAS);
- envolvimento de todos os intervenientes no projeto, identificando e clarificando conceitos, objetivos, dimensões de análise e impactos nas organizações;
- especificação da natureza, profundidade e oportunidade da informação crítica para a competitividade de cada organização;
- levantamento e avaliação das dinâmicas e práticas organizacionais tendo em vista a avaliação do nível de Inteligência Organizacional existente;
- identificação do *gap* existente entre o nível de Inteligência Organizacional atual e o nível de Inteligência Organizacional necessário para a compreensão da Inteligência Competitiva e definição, no domínio organizacional, de uma estratégia para a respetiva migração;

- definição da relação de valor entre a Inteligência Competitiva e a Inteligência Organizacional nas diferentes áreas organizacionais (produto, produção, comercial, competências.) e avaliação da respectiva performance e identificação das respectivas necessidades de ajustamentos organizacionais;
- avaliação dos resultados obtidos.

Creemos que estas fases podem servir de orientação para o desenvolvimento de um projeto de adaptação à criação de um Centro de Inteligência Competitiva.

## Bibliografia

Alcará, A.R., Tanzawa, E.C.L., Chiara, I.G., Tomaél, M.I., Junior, P.P.M., Heckler, V.C., Rodrigues, J.L. e Valente, S.S. (2006). As redes sociais como instrumento estratégico para a Inteligência Competitiva. *TransInformação Campinas*.**18** (2):143-153.

Anunciação, P.F. (2014). *Ética, Sustentabilidade e Sociedade de Informação e do Conhecimento*. Lisboa: Chiado Editora.

Anunciação, P.F. e Zorrinho, C. (2006). *Urbanismo Organizacional - Como Gerir o Choque Tecnológico nas Empresas*. Lisboa: Edições Sílabo.

Alves, R.P. e Falsarella, O.M. (2005). Modelo Conceitual de Inteligência Organizacional Aplicada à Função Manutenção. *Encontro Nacional de Pesquisa em Ciência da Informação (ENANCIB)*. Florianópolis.**6**.

Barney, J B. e Clark, D.N. (2007). *Resource-Based Theory: Creating and Sustaining Competitive Advantage*. NY: Oxford University.

Barreto, L. (2014). Micro e Pequenas Empresas geram 27% do PIB do Brasil. *SEABRE*. Acedido em: 30, julho, 2014, em: <http://goo.gl/dNyL0V>.

Bartlett, C.A. e Ghoshal S. (2000). Going Global: lessons from late movers. *Harvard Business Review*. **78** (2): 133-142.

Berry, L.L., Carbone, L.P. e Haeckel, S.H. (2002). Managing the Total Customer Experience, *MIT Sloan Management Review*. **43** (3): 85-89.

Bishop, T. (2006). Nonprofits, lawyers adopt 'Focus group' research tool. *The Baltimore Sun (Baltimore,MD) Tribune*. Consultado em: 08 de março de 2014, em HighBeam Research - <http://www.highbeam.com/doc/1G1-141713543.html>, a 08/03/2014.

Blenkhorn, D.L. e Fleisher, C.S. (2005). *Competitive Intelligence and Global Business*. Westport: Praeger Publishers.

Boateng, W. (2012). Evaluating the Efficacy of Focus group Discussion (FGD) in Qualitative Social Research. *International Journal of Business and Social Science*. **3** (7): 54-57.

Boschma, R.A. e Lambooy, J.G. (2002). Knowledge, Market Structure, and Economic Coordination: Dynamics of Industrial Districts. *Grow and Change*. **33** (3): 291-311.

Boni, V. e Quaresma, S.J. (2005). TESE - Aprendendo a entrevistar: como fazer entrevistas em Ciências Sociais. *Revista eletrônica dos Pós-graduandos em Sociologia Política da UFSC*. **2** (3): 68-80.

Brilman, J. (2000). *As Melhores Práticas de Gestão – No Centro do Desempenho*. Lisboa: Edições Sílabo: 89-107.

Brito, M.J., Antonialli, L.M. e Santos, A.C. (1997). Tecnologia da Informação e Processo Produtivo de Gestão em uma Organização Cooperativa: Um Enfoque Estratégico. *Revista de Administração Contemporânea*. **1** (3): 77-95.

Campomar, M.C. (1991). Do uso de 'estudo de caso' em pesquisas para dissertações e teses em administração. *Revista de Administração, São Paulo*. **26** (3): 95-97.

Campos, F.M.P. (1994). Os Sistemas de Informação e as Modernas Tendências da Tecnologia e dos Negócios. *Revista de Administração de Empresas*. **34** (6): 33-45

Cassiolato, J.E. e Szapiro, M. (2003). *Pequena Empresa: Cooperação e Desenvolvimento Local*. Rio de Janeiro: Relume Dumará.

Castells, M. (2003). *A Galáxia da Internet – Reflexões sobre a Internet, os Negócios e a Sociedade*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor.

Castells, M. (2002). A Sociedade em Rede – A Era da Informação: Economia, Sociedade e Cultura. Lisboa: *Fundação Calouste Gulbenkian*: 17 – 39

Choo, C.W. (1999). *La Organización Inteligente: El Empleo de la Información para dar Significado, Crear Conocimiento y Tomar Decisiones*. Mexico: Oxford University Press Mexico.

Coelho, G.M. (1999). Inteligência Competitiva: definindo a ferramenta e seu uso no Brasil. Conferência Internacional "Desenvolvendo a Inteligência Competitiva", São Paulo: IBC: 1-24.

Collis, J. e Hussey, R. (2009). *Business Research: a practical guide for undergraduate and postgraduate students*. 3rd Edition. New York: Palgrave McMillan.

Costa, L.E. (2006). *Gestão do Conhecimento e Inteligência Competitiva como Instrumento da Sustentabilidade Organizacional*. Belo Horizonte: Faculdade Pitágoras.

Costa, M.A. (2013). *Internacionalização da Moda Brasileira: A Exportação de Vestuário*. Brasília: Universidade de Brasília - Instituto de Relações Internacionais.

Daniels, N.C. (1997). *Estratégias Empresariais e Tecnologias de Informação*. Alfragide: Caminho: 23-75.

Davis, S.M. (1989). *Future Perfect*. Reading, MA: Addison-Wesley Publishing Company Inc.

Di Giulio, G. (2007). Polo de Joias e Bijuterias Cresce com Informalidade e pouca Inovação. *Inovação Uniemp.* **3** (3): 42-45.

Feser, E.J. e Bergman, E.M. (2000). National Industry Cluster Templates: A Framework for Applied Regional Cluster Analysis. *Regional Studies.***34** (1): 1-19.

Freire, A. (2008). *Estratégia – Sucesso em Portugal*. 12ª Edição. Lisboa: Editorial Verbo.

GEICon (2014). Grupo de Engenharia, Informação e Conhecimento da Faculdade de Tecnologias da Universidade Estadual de Campinas. *Documentos Internos facultados pelo Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Tecnologia e Coordenador do Grupo Engenharia de Informação e Conhecimento, Professor Doutor António Carlos Zambon*. Limeira, SP, Brasil.

Ghoshal, S., Bartlett, C.A. e Moran, P. (1999). A New Manifesto for Management. *Sloan Management Review.* **40** (3): 9-20.

Gil, A.C. (2008). *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*. 6ª edição. São Paulo: Editora Atlas S.A.

Gil, A.C. (2002). *Como Elaborar Projetos de Pesquisa*. 4ª Edição. São Paulo: Editora Atlas.

Gomes, E. e Braga, F. (2002). *Inteligência Competitiva: Como transformar informação em um negócio lucrativo*. São Paulo: Campus.

Guarda, T., Santos, M., Pinto, F., Augusto, M. e Silva, C. (2013). Business Intelligence as a Competitive Advantage for SME's. *Internacional Journal of Trade, Economics and Finance.* **4** (4): 187-190.

Hitt, M.A., Ireland, R.D. e Hoskisson, R.E. (2008). *Administração Estratégica*. 2ª edição. São Paulo: Bookman

JETRO (2014). *Japan External Trade Organization*. Acedido em: 30, novembro, 2014, em: <http://www.jetro.go.jp>

Junior, A.P.S. (2008). *Inteligência Competitiva na Prática - Implementação de Núcleo de Inteligência Competitiva em Câmaras de Comércio e Indústria Luso-Brasileiras*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa.

Lee, V.W. (2003). *CI Values: The Relationship Between E-Business Information and Competitive Intelligence (CI) in the Digital Era - Studyin de CI Speed, Width, and Depth of Intelligence in Five Digital Networks*. Minneapolis: Capella University

Maguire, K. e Davies, A. (2007). *Competitive Regional Clusters: National Policy Approaches*. OCDE Publications.

Manzini, E.J. (1990/1991). A entrevista na pesquisa social. *Didática*, São Paulo. **26/27**: 149-158.

Martins, C.J.V. (2012). Desenvolvimento e avanços da Inteligência Competitiva no Brasil. *Universidade Federal Fluminense – UFF Departamento de Administração e Administração Pública – VAD, Volta Redonda – RJ*: 1-13.

Mcgrath, R., Macmillan, I. e Vanputten, A. (2003). Global Gamesmanship. *Harvard Business Review*. **81** (5): 62-71

Mcconnell, J. e Ward-Perkins, D. (1998). *A vantagem da Internet para as empresas: desafios concorrenciais e estratégias de sucesso*. Lisboa: Dom Quixote.

Miller, J. P. (2000). *Millennium intelligence: understanding and conducting competitive intelligence in the digital age*. New Jersey: CyberAge Books.

Miller, T. J. (2002). Business intelligence: A smart move. *Collections & Credit Risk*. **7** (8): 25-27.

Mitchell, W. (2000). Alianças: valor a longo prazo e objectivos de curto prazo, o desafio da gestão do conhecimento. O Domínio da Estratégia. *Diário Económico – Financial Times*. **5** (2297): 72-75.

Moresi, E.A.D. (2001). Inteligência Organizacional: um referencial integrado. *Ci. Inf., Brasília*. **30** (2): 35-46.

Neto, R.C.D.A. (2005). *Gestão Do Conhecimento em Organizações: Proposta de Mapeamento Conceitual Integrativo*. (Tese de Doutorado). PPGCI, Escola de Ciência de Informação da UFMG, Brasil.

Okhuysen, G.A. e Eisenhardt, K.M. (2002). Integrating knowledge in groups: How formal interventions enable flexibility. *Organization Science*. **13**: 370-386.

Oliveira, L.H. (1997). S.I.G. para a Gestão por Custos de Qualidade: Estudo de Caso em uma Cooperativa de Café. *Revista de Administração Contemporânea*. **1** (3): 97-119.

Oliveira, P.H. (2013). Explorando a relação entre intensidade concorrencial e Inteligência Competitiva. *Pretexto*. **14** (13): 114-128.

Oliveira, P.H., Gonçalves, C.A. e Paula, E.A.M. (2013). Visão Baseada em Recursos da Inteligência Competitiva. *Revista de Ciências da Administração*. **15** (35): 141-151.

Oliveira, P.H., Gonçalves, C.A. e Paula, E.A.M. (2010). Visão Baseada em Recursos da Empresa, Inteligência Competitiva e Balanced Scorecard: em busca da Vantagem Competitiva Sustentável. *Revista de Ciências da Administração*. **12** (28): 60-82.

Pereira, S.P. e Rousseau, J.A. (2014). *Estudos do Consumidor*. Acedido em 30, novembro, 2014, em: <http://www2.spi.pt/documents/books/hortofruticolas/Wc743510f79170.asp>

PortalAPL (2011). *APL's, o que são!?* Acedido em: 15, dezembro, 2014, em: [http://portalapl.ibict.br/menu/itens\\_menu/apls/apl\\_o\\_que\\_sao.html](http://portalapl.ibict.br/menu/itens_menu/apls/apl_o_que_sao.html).

Porter, M.E. (1985). *Vantagem Competitiva: criando e sustentando um desempenho superior*. 7ª edição. Rio de Janeiro: Campus.

Porter, M.E. (1980). *Estratégia Competitiva*. 17ª edição. Rio de Janeiro: Campus.

Prencipe, L.W. (2000). Career Currents Inside Track the Competitive Intelligence Edge. *InfoWorld*. **22** (39): 123–127.

Prodanov, C.C., Freitas, E.C. (2013). *Metodologia do trabalho científico: Métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico*. 2ª edição. Rio Grande do Sul: Feevale.

Quinello, R. e Nicoletti, J.R. (2005). Inteligência Competitiva nos Departamentos de Manutenção Industrial no Brasil. *Revista de Gestão da Tecnologia e Sistemas de Informação*. **2** (1): 21-37.

Quinn, J.B. (1992). *Intelligent enterprises*. New York: The Free Press.

Quivy, R. e Campenhoudt, L.V. (2008). *Manual de investigação em ciências sociais*. 5ª edição. Lisboa: Gradiva.

Rascão, J.P. (2001). *A análise estratégica e o sistema de informação para a tomada de decisão estratégica*. 2ª Edição. Lisboa: Edições Sílabo

Rascão, J.P. (2008). *Novos desafios da Gestão da Informação*. 1ª Edição. Lisboa: Edições Sílabo.

Rezende, D.A. (2003). Metodologia para projeto de planejamento estratégico de informações alinhado ao planejamento estratégico: a experiência do Senac-PR. *Ci. Inf. Brasília*. **32** (3): 146-155.

Rezende, D. A. e Abreu, A. F. (2002). O conhecimento como recurso sustentador do alinhamento da tecnologia da informação ao negócio empresarial. *V Simpósio Internacional sobre Gestão do Conhecimento*, Curitiba. **5**, Anais: ISKM2002.

Rodrigues, L.C., Rechziegel, W., Esteves, G. e Riscarolli, V. (2012). Inteligência Competitiva Como Instrumento de Inovação nos Processos de Negócio. *RGO Revista gestão Organizacional*. **5** (2): 230-241.

Rodrigues, L. C. e Toledo, L.A. (2011). Alinhamento entre Sistema de Inteligência Competitiva e Gerenciamento da Tecnologia de Informação. *Revista Inteligência Competitiva*. **1** (1): 40-62

Sampieri, R.H., Collado, C.F. e Lúcio, P.B. (2006). *Método de Pesquisa*. 3ª edição. São Paulo: McGraw Hill.

Santos, E.S.M. (2006). Gestão estratégica da informação e Inteligência Competitiva. *Revista Gerenciais, São Paulo*. **5** (1): 143-144.

Sapiro, A. (1993). Inteligência Empresarial: a Revolução Informacional da Ação Competitiva. *RAE-Revista de Administração de Empresas*. **33** (3):106-125.

Senge, P.M. (1992). Mental models. *Planning Review*. **20** (44): 4-10.

Silva, N.C. (2004). A Globalização como Factor de Exclusão. *Revista Lusófona de Ciências Sociais*, **1**. Acedido em: 18, janeiro, 2014, em: <http://revistas.ulusofona.pt/index.php/campussocial/search/titles>.

SINDIJOIAS (2014). *Sindicato da Indústria de Joalheria, Bijuteria e Lapidação de Gemas do Estado de São Paulo*. Acedido em: 07, setembro, 2014, em: <http://www.fiesp.com.br/sindijoiias/>.

SPI (2014). Sociedade Portuguesa da Inovação. *Dados Primários e Secundários*. Acedido em: 08, novembro, 2014, em: <http://www2.spi.pt/documents/books/hortofruticolas/Wc743510f79170.asp>

Stacey, R. (1993). *Organizações em Aprendizagem e Estratégias Emergentes, Pensamento Estratégico e Gestão da Mudança*. Alfragide: Edições Dom Quixote, Páginas: 81–101.

Stake, R.E. (2012). *A arte da investigação com estudos de caso*. 3ª Edição. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.

Suzigan, W., Garcia, R. e Furtado, J. (2007). Estruturas de Governanças em Arranjos ou Sistemas Locais de Produção. *Gestão & Produção*. **14** (2): 425:439.

Tapscott, D. (1995). *The digital economy: promise and peril in the age of networked intelligence*. New-York: McGraw-Hill.

Tarapanoff, K. (2006). *Informação, Conhecimento e Inteligência em Corporações. In Inteligencia, Informação e Conhecimento*. Brasília: IBICT e UNESCO: 19-36.

Tarapanoff, K. (2001). *Inteligência Organizacional e Competitiva*. Brasília: Unb.

Tarapanoff, K., Júnior, R.H.A., Cormier, P.M.J. (2000). Sociedade da informação e Inteligência em unidades de informação. *Ci. Inf. Brasília*. **29** (3): 91-100.

Valentim, M.L.P.(2008). La construcción del conocimiento corporativo: insumo del processo de Inteligência Competitiva. *Scire*. **14** (1): 16-29.

Valentim, M.L.P., Cervantes, B.M.N., Carvalho, E.L., Garcia, H. D., Lenzi, L.A.F., Catarino, M.E. e Tomaél M.I. (2003). O Processo de Inteligência Competitiva em Organizações. *Revista de Ciência da Informação*, **4** (3). Acedido em: 12, dezembro, 2014, em: [http://www.dgz.org.br/jun03/F\\_I\\_art.htm](http://www.dgz.org.br/jun03/F_I_art.htm).

Veiga, C. (2011). *Uso de meta-análise e análise de conteúdo para a identificação da contribuição dos conceitos e práticas de Inteligência Competitiva na formulação e implantação da estratégia*. Rio de Janeiro: Universidade Federal Fluminense, Niterói.

Veiga, C.C. e Zotes, L.P. (2012). Contribuições da Inteligência Competitiva para a formulação e implantação da Estratégia. *Revista Eletrônica Sistemas & Gestão*. **7** (4): 628-640.

Vergara, S.C. (1997). *Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração*. São Paulo: Editora Atlas.

Vieira, A.S. (1999), Monitoração da competitividade científica e tecnológica dos estados brasileiros. Um instrumento de macropolítica de informação. *Ci. Inf. Brasília*. **28** (2): 174-189; **7** (4): 628-640.

Vieira, C.J.V. (2012). Desenvolvimento e avanços da Inteligência Competitiva no brasil. *Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia*. Acessível em: 20, janeiro, 2014, em: <http://si2012.ibict.br/index.php/2012/4SI/paper/view/10/3>.

Vilelas, J. (2009). *Investigação o Processo de Construção do Conhecimento*. Lisboa: Sílabos Editora.

Vizinho, A., Borges, A., Fernandes, C., Almeida, F., Monteiro, H., Pinto, H., Crato, J., Rodrigues, M., Costa, M., Gordicho, N., Santos, R. e Descalço, S. (2009). Globalização – Aspetos Negativos. *Trabalho académico realizado no âmbito do Mestrado em Ciências Empresariais ramo Gestão de Pequenas e Médias Empresas, para a Unidade Curricular de Economia Global*: Setúbal: Escola Superior de Ciências Empresariais, do Instituto Politécnico de Setúbal.

Yin, R. K. (2010). *Pesquisa Estudo de Caso - Planeamento e Métodos*. 4ª edição. Porto Alegre: Bookman Editora..

Zambon, A.C. e Anunciação, P.F. (2014). Inteligência Competitiva – Percepções de valor no sector da bijuteria. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*. **13** (2): 41-60, abril/junho.

## **Anexo 1**

Questionário Aplicado na Segunda Ronda

## **Anexo 2**

Respostas dos Especialistas aos Questionários Aplicados na  
Segunda Ronda