

INTELIGÊNCIA COMPETITIVA NA INDÚSTRIA ALIMENTÍCIA: PRÁTICAS ADOTADAS E PROPOSTA DE ESTRUTURAÇÃO DA IC EM UMA EMPRESA DE PROCESSAMENTO MÍNIMO DE FRUTAS E HORTALIÇAS DE MINAS GERAIS

Frederico Cesar Mafra Pereira¹

Marina Gabriela do Amaral Santos²

RESUMO

Este artigo apresenta uma proposta voltada à estruturação de um processo de Inteligência Competitiva para uma indústria de pequeno porte, atuante no segmento de 'Processamento Mínimo de Frutas e Hortaliças'. Para isso, foi realizado um estudo empírico, de caráter descritivo, utilizando-se o estudo de caso único como método de pesquisa para a escolha de uma empresa atuante neste segmento, localizada na cidade de Belo Horizonte, Minas Gerais. Foram realizadas entrevistas individuais em profundidade, de caráter descritivo e qualitativo, junto aos responsáveis pelas principais decisões estratégicas da empresa pesquisada, e os resultados obtidos permitiram compreender o processo atual de monitoramento e análise de informações sobre o seu mercado de atuação, seu uso na tomada de decisão estratégica organizacional, além de possibilitar a proposição de uma estrutura de Inteligência Competitiva com foco nas demandas específicas dessa empresa.

Palavras-chave: Inteligência Competitiva. Processamento Mínimo de Frutas e Hortaliças. Pequenas e Médias Empresas. Proposta de Estruturação de Inteligência Competitiva.

¹ Doutor e Mestre em Ciência da Informação (PPGCI-ECI/UFMG), Especialista em Gestão Estratégica de Marketing (CEPEAD/UFMG), Graduado em Economia (FACE/UFMG) – professorfrederico@yahoo.com.br / frederico.mafra@fpl.edu.br

² Especialista em Gestão Estratégica da Informação (ECI/UFMG), Graduada em Sistemas de Informação (UFOP) – marina.amaralsantos@gmail.com / mariana.amaral@capgemini.com

1 INTRODUÇÃO

Segundo Climaco (2013), “os donos de micro e pequenas empresas buscam conhecimento para iniciar e gerenciar negócios. Quanto mais informação, mais competitiva será a empresa”. Neste sentido, para auxiliar empresas desse porte, tanto no gerenciamento da informação, quanto na sua utilização em prol da busca de fatores competitivos, a Inteligência Competitiva (IC) apresenta-se como um processo fundamental.

De fato, a IC caracteriza-se como um processo de geração de informações de valor para as empresas. Com ela, é possível garantir uma melhor tomada de decisão, a partir da estruturação e identificação de quais são as informações mais relevantes à empresa, visando o seu uso de forma competitiva. Conforme destaca Nunes (2006),

Cabe à gestão a otimização do funcionamento das organizações através da tomada de decisões racionais e fundamentadas na recolha e tratamento de dados e informação relevante e, por essa via, contribuir para o seu desenvolvimento e para a satisfação dos interesses de todos os seus colaboradores e proprietários e para a satisfação de necessidades da sociedade em geral ou de um grupo em particular. (NUNES, 2006)

Este artigo, em especial, apresenta os resultados obtidos através de um estudo de caso, cujo objetivo principal foi propor a estruturação de um processo de IC para uma empresa industrial de pequeno porte do segmento de ‘Processamento Mínimo de Frutas e Hortaliças’. Segundo Cenci (2011),

Muitos termos são utilizados para definir as frutas e as hortaliças que são higienizadas e preparadas da maneira mais próxima possível do “*in natura*”. São eles: levemente processados, pré-preparados, pré-cortados, parcialmente processados ou minimamente processados. O termo minimamente processado vem ganhando o consenso, já que pode melhor definir as características

Revista Inteligência Competitiva

ISSN: 2236-210X

Frederico Cesar Mafra Pereira, Marina Gabriela do Amaral Santos

desses produtos. Existe entendimento no que se refere às características desses produtos, ou seja, todos apresentam tecidos vivos, os quais não exibem as mesmas respostas fisiológicas que as frutas e hortaliças intactas. De acordo com a International Fresh Cut Producers Association (IFPA), produtos minimamente processados são frutas ou hortaliças modificadas fisicamente, mas que mantêm o seu estado fresco. Portanto, o produto minimamente processado é qualquer fruta ou hortaliça, ou combinação destas, que tenha sido fisiologicamente alterado, mas permanece no estado fresco. (CENCI, 2011)

Este segmento, assim como todo o ramo alimentício, é rigorosamente regulamentado e exige alto nível de informação para que seja possível às empresas participantes agirem antecipadamente às decisões governamentais, às novas tecnologias, às ações da concorrência, dentre outros fatores que possam afetar, positivamente ou negativamente, seus negócios.

De acordo com Vilas Boas (2002), o mercado consumidor tem demandado, da indústria alimentícia em geral, produtos e serviços que ‘entreguem conveniência’, que não exijam muito tempo para preparo, e que possuam maior durabilidade até o momento de seu consumo. De acordo com Cenci (2011), as mudanças ocorridas na estrutura familiar e nos hábitos de consumo, especialmente na demanda por alimentos saudáveis, com baixo teor ou restrição de gorduras e açúcares, livres de radicais livres, sódio e de conservantes químicos, têm impulsionado as empresas a buscarem novas soluções para o processamento de alimentos que resultem em um produto que atenda a estas características. Este autor afirma que “a adoção da tecnologia de processamento mínimo de vegetais resulta em produtos com tais características, além de agregar valor à matéria-prima pela conveniência, segurança e manutenção da qualidade sensorial e nutricional nas frutas e hortaliças”.

Por estes motivos, os produtos minimamente processados vêm obtendo uma crescente participação no mercado de produtos frescos desde a sua introdução nos EUA, na década de 70, e no mercado francês, no início dos anos 80. No Brasil, a utilização

Revista Inteligência Competitiva

ISSN: 2236-210X

Frederico Cesar Mafra Pereira, Marina Gabriela do Amaral Santos

desta forma de consumo começou no princípio da década de 90, e vem apresentando uma evolução significativa no incremento de vendas, principalmente pela expansão dos serviços de comida rápida (restaurantes, hotéis e serviços de caterings) e a nível doméstico (CENCI, 2011).

Souza *et al.* (2006) já afirmavam que a utilização de produtos hortícolas minimamente processados no Brasil é recente, mas com grande potencial de crescimento, devido a economia de tempo e de trabalho que proporcionam em residências e em redes de alimentação rápida e restaurantes. E que o surgimento da tecnologia de processamento mínimo deu-se basicamente pela necessidade das empresas em terem um produto pronto para o consumo, além da diminuição do tempo de preparo e da mão de obra necessários para o preparo de outros alimentos dependentes destes *in natura*.

Portanto, o processamento mínimo agrega a estas categorias de produtos, naturalmente saudáveis, o valor da conveniência. E devido ao alto potencial de crescimento por produtos dessas indústrias de processamento mínimo, verifica-se a necessidade de que tais empresas iniciem, ou conduzam, suas atividades organizacionais com foco em dados e informações a respeito deste setor. Dessa forma, a IC se apresenta como um processo estratégico para o sucesso futuro desses negócios, permitindo à gestão possuir ferramentas e metodologias rumo a um crescimento sólido e atento a tudo que ocorre fora das fronteiras organizacionais e que podem afetá-los.

Diante dessa breve introdução, o artigo se apresenta organizado em mais cinco seções. A seção seguinte apresenta o referencial teórico utilizado, em especial, sobre Inteligência Competitiva e seus sub-processos. Na terceira seção, um breve descritivo sobre a indústria de 'Processamento Mínimo de Frutas e Hortaliças' no Brasil. A quarta seção descreve os procedimentos metodológicos utilizados para o desenvolvimento da

pesquisa foco deste artigo, tendo como percurso orientador o modelo do ‘Ciclo de Inteligência’. A quinta seção apresenta a análise e interpretação dos resultados obtidos, e na sexta seção a proposição do processo de IC para a empresa alvo do trabalho, além das limitações do trabalho e das recomendações de estudos futuros.

2 INTELIGÊNCIA COMPETITIVA: CONCEITUALIZAÇÃO E O CICLO DE INTELIGÊNCIA

A globalização trouxe consigo a facilidade de acesso dos consumidores às empresas e a produtos de qualquer lugar do mundo. Com isso, as organizações passaram a enfrentar uma maior e crescente competitividade em seus ambientes de negócios, e diversos desafios de gestão e tomada de decisão passaram a ser necessários para a busca e/ou pelo menos a manutenção da competitividade e da excelência de seus negócios. Tais mudanças ocorrem no ambiente de negócios dessas organizações, e são resultados da interação entre as inovações tecnológicas e as transformações sócio-econômicas pelas quais a sociedade vem passando. Portanto, as organizações sofrem influências deste ambiente externo, mas também o influenciam, sendo, portanto, sujeitos e objetos deste ambiente, o que as obriga a mudarem constantemente seus processos e modelos de gestão, bem como seus produtos e serviços (COSTA, 2007).

Diante desse cenário, as empresas e seus administradores têm se esforçado no sentido de acompanharem essas mudanças, interpretá-las e compreenderem suas implicações para seus negócios, além de buscarem constante atualização sobre os fatores de ruptura e impacto, e utilizarem as informações obtidas nos processos de tomada de decisão. Entretanto, o caminho entre a informação necessária e sua efetiva utilização pelos administradores em suas estratégias e ações é complexo, como destaca Barbosa (1997).

Para Gomes e Braga (2006), a Inteligência Competitiva tem sido um processo cada vez mais demandado pelas organizações, dada esta necessidade de estarem sempre alertas ao que acontece em seu meio ambiente competitivo, de forma a não serem surpreendidas pelas ações dos diversos atores que influenciam seus negócios. Para Lodi (2006), o principal papel da IC consiste em dar suporte à construção e à revisão contínua dos cenários priorizados pelo planejamento estratégico, por meio da identificação e análise dos sinais que prenunciam eventos que tragam implicações estratégicas para o posicionamento competitivo da empresa.

Tyson (1990) já definia IC como a disciplina capaz de integrar o planejamento estratégico e as atividades de *marketing* e de informação, objetivando o monitoramento constante do ambiente externo, com respostas rápidas e precisas à empresa, no que diz respeito aos movimentos de mercado. Neste sentido, conforme destacam Mafra Pereira e Carvalho (2015), a IC se apresenta como campo multidisciplinar, envolvendo contribuições de áreas como Estratégia, Marketing, Tomada de Decisão, Ciência da Informação e Ciência da Computação, dentre outras.

Kahaner (1998) também define a IC como um processo de coleta sistemática e ética das informações sobre as atividades dos seus concorrentes e sobre as tendências gerais do ambiente de negócios, com o objetivo de aperfeiçoar a posição competitiva da empresa. Complementando, Marcial (2006) afirma que a IC é uma atividade cujo objetivo é a manutenção ou o aumento da competitividade das organizações, distinguindo-se da inteligência clássica, da qual se originou, por não utilizar ações de espionagem, consideradas antiéticas e ilegais.

Já para Lodi (2006), muito mais do que monitorar os movimentos dos concorrentes e de avaliar seus recursos e capacidades, a IC se ocupa do ambiente competitivo com um todo para antecipar mudanças no nível macro (políticas,

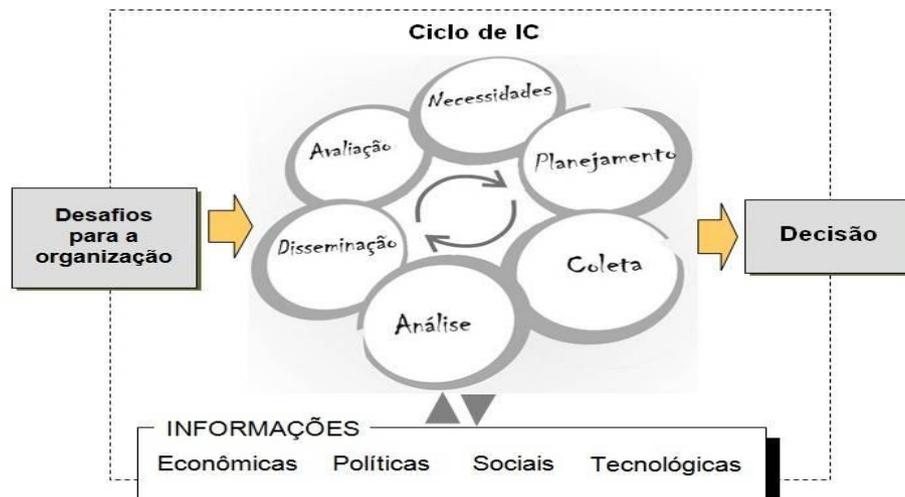
econômicas, sociais, tecnológicas, ambientais, legais ou regulatórias) e no nível da indústria ou do mercado (comportamento dos consumidores e dos concorrentes, fusões, aquisições e dinâmica da inovação). Portanto, para Gomes e Braga (2006), a IC assume seu papel estratégico no processo de obtenção, pela organização, de um conhecimento contínuo, e cada vez mais preciso, de seu ambiente de negócios, que é composto de variáveis de natureza política, social, econômica e tecnológica. Dessa forma, caracterizam-se como funções de um sistema de IC a coleta, o tratamento, a análise e a disseminação, em tempo hábil, e de modo contínuo, legal e sistemático, das informações analisadas sobre o ambiente competitivo, visando apoiar uma tomada de decisão.

Para a adequada realização, por uma organização, do processo de IC, a principal metodologia indicada é o Ciclo de Inteligência. Para William (2012), é definido como:

O processo pelo qual a “inteligência” é obtida, produzida e disponibilizada para os usuários. A boa leitura dos sinais do mercado exigem certas técnicas e metodologias para decidir quais são os dados particularmente cruciais e sobre o modo como eles são analisados. A análise sofisticada da concorrência exige um tipo de mecanismo organizado, sistemático e metódico. (WILLIAM, 2012)

Segundo Amaral *et al.* (2008), o Ciclo de Inteligência é definido em seis sub-processos básicos, conforme demonstrado na FIG.1.

Figura 1 - Ciclo de Inteligência



Fonte: Amaral *et al.* (2008)

O primeiro sub-processo corresponde à definição das necessidades informacionais (consideradas como necessidades de Inteligência) relativas às principais decisões que os decisores da empresa deverão tomar para a busca de vantagem competitiva no seu ambiente de negócios. Ou seja, as necessidades informacionais são definidas pelos responsáveis das principais decisões do negócio, sendo estes, portanto, considerados os usuários-chaves da IC.

As necessidades de Inteligência irão gerar os denominados ‘Tópicos-Chave de Inteligência’, ou KIT (*Key Intelligence Topics*) e as Questões-Chave de Inteligência, ou KIQ (*Key Intelligence Questions*) (HERRING, 1999; 2005). Segundo este autor, os KIT proporcionam melhor foco e priorização dos esforços da atividade de inteligência para os temas informacionais considerados mais importantes pela organização, além de ajudarem na própria estruturação da atividade. Portanto, cada grupo de KIT e respectivas KIQ estará associado a uma temática de monitoramento constante por parte

da atividade de IC, visando respondê-lo em tempo hábil para a tomada de decisão identificada.

O segundo sub-processo diz respeito ao Planejamento da IC, onde é definida e organizada a forma como o trabalho será desenvolvido, incluindo a previsão de atividades, a definição das fontes de informação necessárias a serem utilizadas na etapa de Coleta, os métodos analíticos a serem utilizados na etapa de Análise, além da equipe envolvida, prazos para entrega dos Produtos de IC, e recursos necessários para sua execução (humanos, financeiros e estruturais) (HERRING, 1999).

O terceiro sub-processo refere-se à Coleta das Informações, quando serão realizadas as etapas de busca, adequação e processamento das informações úteis à resolução dos KIT e KIQ anteriormente definidos. A definição e o acesso às fontes de informação consideradas mais relevantes e confiáveis são fundamentais nessa etapa e, nesse sentido, alguns autores apontam o uso de fontes pessoais como o tipo mais recomendável para esta finalidade. Calof (1999) afirma que os profissionais de inteligência consideram a entrevista pessoal o mais importante método de coleta de informações para a inteligência. Já Awazu (2004) afirma que as pessoas (ou ‘fontes primárias’) são repositórios de inteligência, mais até que os computadores pessoais, a Internet, as bases de dados, os arquivos, dentre outras fontes documentais (ou impessoais). Nos estudos de Mafra Pereira e Barbosa (2008; 2009), as fontes pessoais também aparecem como as de maior relevância e confiabilidade, quando utilizadas pelos consultores organizacionais e executivos de micro e pequenas empresas para a tomada de decisões estratégicas.

O quarto sub-processo corresponde à Análise das Informações, e caracteriza o ‘coração’ da atividade de Inteligência, pois é nesta etapa que as informações coletadas são, de fato, transformadas em avaliações significativas por parte do analista de IC.

Revista Inteligência Competitiva

ISSN: 2236-210X

Frederico Cesar Mafra Pereira, Marina Gabriela do Amaral Santos

Nesse sentido, a experiência deste profissional no processo de IC e/ou no assunto pesquisado é critério fundamental para garantia da qualidade da análise a ser feita. Segundo Dugal (1998), os produtos de IC, desenvolvidos nesta etapa, podem ser classificados em função do tempo de vida útil, do público a quem se destinam, dos processos envolvidos, das fontes utilizadas na obtenção de informações, das formas de disseminação e do custo.

O quinto sub-processo corresponde à Disseminação da Inteligência, tangibilizada na entrega dos Produtos de IC. Essa etapa envolve a definição das estratégias de comunicação e disponibilização da inteligência aos usuários da IC, conforme seus perfis e preferências. Portanto, deve-se considerar aspectos críticos como a definição dos formatos e mecanismos de distribuição dos produtos (relatórios, apresentações, análises setoriais, boletins, dentre outros), a definição da linguagem e abrangência da disseminação (focada para um grupo restrito ou amplo de usuários) e a definição da frequência de envio dos produtos de IC.

O sexto e último sub-processo do Ciclo de Inteligência corresponde à Avaliação da IC. Não somente é importante avaliar se a atividade de IC está cumprindo com o que foi planejado em termos de processo de trabalho e entregas (Produtos de IC), mas também conseguir perceber e medir se a IC está efetivamente sendo utilizada nos processos de tomada de decisão da organização, e se é considerada estratégica pelos usuários que fazem uso dela.

Portanto, a IC agrega valor à dinâmica do ambiente organizacional, no que se refere a transformar dados e informações em elementos gerenciais úteis à tomada de decisão. A IC, enquanto processo organizacional, atua desde o diagnóstico da situação-problema, passando pela coleta e análise dos dados, até a disseminação de informações por meio de técnicas, métodos e ferramentas para identificação do que é estratégico para

a empresa, apoiando o tomador de decisão na complexa tarefa de decidir e assegurar a longevidade dos negócios.

3 A INDÚSTRIA DE PROCESSAMENTO MÍNIMO DE FRUTAS E HORTALIÇAS NO BRASIL E SUA RELAÇÃO COM A INTELIGÊNCIA COMPETITIVA

O Processamento Mínimo de Frutas e Hortaliças, de acordo com o SEBRAE (2013), corresponde ao segmento industrial relativo à manipulação dos vegetais com o propósito de alterar a sua apresentação para consumo, ocasionando alterações físicas e fisiológicas que afetam a viabilidade e a qualidade do produto.

Ainda de acordo com o SEBRAE (2013), no Brasil, o início da atividade de Processamento Mínimo de Frutas e Hortaliças ocorreu com a chegada das redes de *fast food* ao país, no final da década de 1970. Todavia, a partir de meados dos anos 1990 iniciou-se no Brasil, de forma consistente e sistematizada, a pesquisa e o desenvolvimento de tecnologia de Processamento Mínimo de Frutas e Hortaliças, o que possibilitou que muitos empresários pudessem atuar no setor de forma mais organizada, sustentável e competitiva.

Por se tratar de um segmento industrial em expansão, não foram encontrados estudos de caso formais sobre a aplicação e/ou proposição da IC para empresas desse setor. No entanto, o Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (2011), por meio da Agenda Estratégica (2010-2015), disponibilizou diretrizes em diversas questões relacionadas à Cadeia Produtiva de Hortaliças e, dentre elas, destacou a importância da aplicabilidade da IC para este segmento. Já o Portal de Inteligência Competitiva do

Agro Brasileiro³ oferece aos leitores cadastrados: Boletins (enviados quando surge algum fator impactante no setor do agronegócio), Relatórios Estratégicos de Inteligência (que permitem ao empresário e/ou pesquisador da área rural compreender melhor o setor do agronegócio e obter novas informações acerca do setor), Relatórios Estratégicos de Monitoramento e Estudos atualizados sobre o Agronegócio nacional e internacional.

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Inicialmente foi realizado um estudo bibliográfico, de caráter descritivo, através da técnica de pesquisa em Dados Secundários (MARCONI e LAKATOS, 2011), acerca do ambiente do setor de Processamento Mínimo de Frutas e Hortaliças. Logo após, foi escolhida uma empresa atuante neste segmento (denominada no estudo como ‘Indústria Saladas Leves’) para a realização de uma pesquisa de caráter descritivo, através do método de estudo de caso único, na qual foram realizadas entrevistas individuais em profundidade, de âmbito qualitativo, com os principais tomadores de decisão desta empresa.

Sobre estudos descritivos, Rampazzo (2002) afirma que

A pesquisa descritiva se desenvolve, principalmente nas ciências humanas e sociais, abordando aqueles dados e problemas que merecem ser estudados e cujo registro não consta de documentos ou de publicações. Os dados, por ocorrerem em seu habitat natural, precisam ser coletados e registrados ordenadamente para seu estudo propriamente dito. (RAMPAZZO, 2002)

³ Para mais detalhes, ver www.institutocna.org.br.

Revista Inteligência Competitiva

ISSN: 2236-210X

Frederico Cesar Mafra Pereira, Marina Gabriela do Amaral Santos

Quanto ao método do Estudo de Caso, Cesar (2005) afirma que “o método enquadra-se como uma abordagem qualitativa e é frequentemente utilizado para coleta de dados na área de estudos organizacionais”. Para Bruyne (1991), ele permite reunir informações sobre o objeto investigado com vistas a apreender a totalidade da situação.

A pesquisa é também classificada como qualitativa. Para Moresi (2003), ela

Deve ser usada quando você deseja entender detalhadamente porque um indivíduo faz determinada coisa. A pesquisa qualitativa é particularmente útil como uma ferramenta para determinar o que é importante para os clientes e porque é importante. Esse tipo de pesquisa fornece um processo a partir do qual questões-chave são identificadas e perguntas são formuladas, descobrindo o que importa para os clientes e porquê. (MORESI, 2003)

Com relação aos respondentes do trabalho, foram entrevistados o Sócio-Diretor e a Engenheira de Alimentos da ‘Indústria Saladas Leves’. Segundo Moresi (2003), a amostragem utilizada neste trabalho é do tipo não-probabilística intencional, e tem como característica principal não fazer uso de formas aleatórias de seleção, sendo utilizada quando os indivíduos são selecionados através de critérios ‘subjetivos’ do pesquisador. No estudo de caso em questão, o pesquisador selecionou os indivíduos diretamente ligados ao uso da informação estratégica e aos processos decisórios da organização. As entrevistas foram realizadas de forma individual e em profundidade, através do uso de um roteiro semiestruturado. De acordo com Gil (1987),

As entrevistas individuais são muito utilizadas com o propósito de proporcionar melhor compreensão do problema, gerar hipóteses e fornecer elementos para a construção de instrumentos de coleta de dados. Mas também podem ser utilizadas para investigar um tema em profundidade, como ocorre nas pesquisas designadas como qualitativas. (GIL, 1987)

Por fim, foi utilizada a Análise de Conteúdo como metodologia para análise das informações obtidas via entrevistas realizadas. Para Campos (2004), “o método de análise de conteúdo constitui-se em um conjunto de técnicas utilizadas na análise de

dados qualitativos”. Para Bardin (2006), “configura a análise de conteúdo como um conjunto de técnicas de análise das comunicações, que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens”.

5 APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

Nesta seção são apresentados os resultados obtidos através das entrevistas realizadas com o Sócio-Diretor e a Engenheira de Alimentos da ‘Indústria Saladas Leves’, e destacadas as divergências e/ou convergências de opiniões sobre os diversos temas abordados.

Inicialmente, foi abordado o tema da IC com o intuito de identificar a profundidade do conhecimento dos entrevistados sobre o mesmo. O Sócio-Diretor não possuía qualquer conhecimento a respeito, e não conseguiu definir o foco desse processo para a empresa. Porém, a Engenheira de Alimentos, embora não conhecesse o termo propriamente dito, conhecia de forma geral as etapas envolvidas no processo de Inteligência, e conseguiu expressar uma definição própria do que seria a IC para ela.

Não conheço a expressão. (SÓCIO-DIRETOR)

Com esse termo não. Sobre as atitudes que envolvem a inteligência competitiva, no meu conceito, sim... Eu definiria que a IC serve para que uma empresa possa antever situações de mercado e/ou legislações, identificar fraquezas e forças, de forma a traçar estratégias, mapear riscos e oportunidades. (ENG. DE ALIMENTOS)

Após, os entrevistados foram questionados se a organização possui um colaborador e/ou equipe responsável por monitorar informações relevantes que podem afetar o seu negócio. Os dois entrevistados concordaram que é a própria Engenheira de

Revista Inteligência Competitiva

ISSN: 2236-210X

Frederico Cesar Mafra Pereira, Marina Gabriela do Amaral Santos

Alimentos a pessoa responsável por realizar esta função na organização, levantando informações sobre o setor de atuação da empresa, em nível nacional e internacional, para a busca de oportunidades.

Visando compreender melhor como funciona o tratamento das informações na organização, os entrevistados foram questionados sobre como e para quem as informações coletadas são repassadas, e qual o tratamento é dado às mesmas. De acordo com os dois entrevistados, as informações monitoradas são transformadas em um Mapa de Riscos/Oportunidades e em Relatórios, que são enviados ao Sócio-Diretor.

Ela (Engenheira de Alimentos) monitora o mercado, os concorrentes, a legislação, analisa as informações e me envia mensalmente um “Mapa de Riscos e Oportunidades” e/ou em Relatório a respeito. (SÓCIO-DIRETOR)

Sobre como as informações monitoradas são obtidas, houve também uma convergência entre as respostas dadas pelos entrevistados, com ambos afirmando que as informações sobre novidades no mercado e tecnologias são obtidas, principalmente, em Simpósios e Feiras em São Paulo, no Rio de Janeiro e em Belo Horizonte, locais onde há exposição de várias instituições, privadas e particulares, concorrentes e parceiras.

Os entrevistados também foram questionados sobre a obtenção de informações acerca de legislações referentes ao setor de atuação da empresa. O Sócio-Diretor revelou que o setor obedece às legislações da Vigilância Sanitária e do Ministério da Agricultura. No entanto, ainda não há uma legislação específica para o setor de ‘Processamento Mínimo de Frutas e Hortaliças’ no país. Sendo assim, são buscadas informações sobre as legislações do setor no exterior e avaliadas as possibilidades de adequação no mercado nacional. A expectativa do Sócio-Diretor é que não demorará muito para que sejam elaboradas legislações próprias para o mercado brasileiro, e o fato de já acompanhar o que acontece no exterior permite à empresa antecipar sua adequação ao mercado nacional, visando ser mais competitiva.

Questionamentos também foram feitos sobre as fontes de informação utilizadas e as facilidades e/ou dificuldades na obtenção das informações. As fontes de informação citadas pelos entrevistados foram: *sites* diversos, jornais, pessoas internas e externas à organização, CEASA-MG, e profissionais de universidades e da EMBRAPA. Quanto às dificuldades na obtenção de informações, a Engenheira de Alimentos explica:

Nosso produto era novo no mercado nacional, logo não havia muitos estudos e legislação vigente. O que se encontra está em artigos internacionais, às vezes pouco aplicáveis no Brasil ou então estudos da Embrapa e de Universidades, com insumos não encontrados no mercado. (ENG. DE ALIMENTOS)

Sobre o tema ‘concorrentes’ e como as informações referentes a este público são obtidas, os entrevistados responderam que seus maiores concorrentes são os supermercados e os sacolões. No entanto, o Sócio-Diretor fez uma ressalva:

Em MG não temos grandes concorrentes em questão de indústria, no entanto, esses (os supermercados e sacolões), por terem uma legislação diferenciada, relacionada a produtos manipulados dentro do próprio estabelecimento, tiram vantagem disso e conseguem o que ainda não conseguimos: fornecer opções variadas, com mix de produtos de origem animal (queijos e carnes) junto às saladas; reaproveitamento de produtos que estão impróprios para a venda in natura (agregam valor), ao passo que nós compramos especificamente para processar – o que faz com que eles tenham preços mais competitivos. (SÓCIO-DIRETOR)

As informações sobre os concorrentes são obtidas por meio de visitas semanais às lojas onde os produtos são comercializados. Quando questionados sobre como a organização se prepara para uma inovação do concorrente, a Engenheira de Alimentos diz que tenta antever a esta inovação, mas não explicita exatamente esta estratégia. Afirmou ainda que, caso isso não seja possível, a organização amplia ao máximo a carteira de clientes, de forma a não haver um desfalque no fluxo de caixa e queda na produção em caso de quebra de contrato.

Os entrevistados também foram questionados sobre como a organização se prepara para novas decisões governamentais que afetam o seu negócio e se costumam tomar conhecimento dessas novas legislações enquanto ainda não estão em vigor, e como se adequam a elas de forma não programada por não terem conhecimento antecipado. Sobre o assunto, o Sócio-Diretor faz considerações importantes:

A legislação referente a esses produtos ainda é muito incipiente. Apenas referente à higienização é que adequamos atendendo à legislação européia, mas por diversos motivos, dentre eles, antecipar uma mudança, visto que o Brasil em algum momento terá que se adequar. (SÓCIO-DIRETOR)

Na busca por informações a respeito de novas tecnologias, os entrevistados convergiram em suas respostas, afirmando que a organização contrata profissionais qualificados e, quando possível, os envia para Simpósios e Feiras sobre o assunto.

Acerca de quais informações gostariam de receber de uma área de IC, foram destacados pelos dois entrevistados pontos como: informações sobre concorrência, preços, matéria prima disponível, fornecedores, consumidores e legislação. Sobre a frequência no acompanhamento de informações, os entrevistados destacam que as informações mais interessantes para monitoramento freqüente seriam: concorrência, fornecedores, disponibilidade de matéria prima por cidade, informações de consumo e legislação.

Visando identificar em quais pontos a IC poderia agregar à organização melhorias no curto prazo, os entrevistados foram questionados sobre quais decisões e/ou ações a organização vai enfrentar nos próximos meses. Nesse questionamento, o Sócio-Diretor destacou a entrada da organização nos mercados dos Estados de São Paulo e do Rio de Janeiro, além de investimentos em novos produtos para atendimento a empresas de *catering* (empresas de lanches aéreos). Questionados se havia mais alguma informação não citada anteriormente, mas que eles gostariam que fosse monitorada, o

Sócio-Diretor destaca informações de matéria prima – disponibilidade e potenciais fornecedores.

Por fim, os entrevistados foram questionados sobre como eles gostariam que as informações coletadas fossem apresentadas e quais informações necessitariam de mais detalhes e aquelas que poderiam ser mais sucintas. A Engenheira de Alimentos e o Sócio-Diretor destacam a necessidade de gráficos e relatórios de gestão, visuais, não poluídos e de fácil análise na apresentação. Para o detalhamento das informações, eles destacam:

Sobre a Legislação, mais sucinta. Já sobre fornecedores e concorrentes, mais detalhada. (SÓCIO-DIRETOR)

Sobre a Concorrência, mais sucinta; sobre Legislação, mais detalhada. (ENG. DE ALIMENTOS)

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Foi possível identificar as informações relevantes para a organização e o seu uso na tomada de decisão, identificar o que já existe na organização estudada sobre iniciativas de IC, e propor a adaptação da estrutura atual com vistas à implantação de um processo de IC na mesma. A seguir serão apresentadas as etapas sugeridas para a estruturação de um processo de IC voltado à empresa ‘Indústria Saladas Leves’, conforme a metodologia do ‘Ciclo de Inteligência’, e baseado nas entrevistas feitas com os principais decisores da organização.

6.1. Identificação das Necessidades de Inteligência

Quanto à identificação das necessidades informacionais (necessidades de inteligência), foram definidos os temas sobre fornecedores, concorrentes, legislação, matéria-prima, preços de custo e venda e os produtos mais requisitados no mercado.

Assim, tem-se a seguinte proposição de KIT, voltados a essas necessidades:

Tabela 1 - KIT Monitoramento de Fornecedores

Área de Monitoria: Fornecedores			
KIT	KIQ	Informação	Periodicidade
Potenciais Fornecedores	Quais são os fornecedores?	Nome dos principais fornecedores.	Trimestral
	Existem novos fornecedores que ainda não atendem a organização?	Nomes dos novos fornecedores.	Trimestral
	Quais os produtos comercializados pelos novos fornecedores?	Nome dos produtos.	Trimestral
	Qual a qualidade dos produtos dos novos fornecedores?	Avaliação da qualidade dos produtos.	Trimestral
	O preço dos novos fornecedores é competitivo?	Tabela de valores dos preços do fornecedor com comparativo dos fornecedores atuais.	Trimestral
	Os novos fornecedores estão atendendo meus concorrentes diretos?	Nome dos concorrentes atendidos pelos novos fornecedores.	Trimestral

Fonte: Elaborado pelos autores.

Tabela 2 - KIT Monitoramento de Concorrentes

Área de Monitoria: Concorrentes

KIT	KIQ	Informação	Periodicidade
Perfil da Concorrência	Quais são os concorrentes diretos?	Nome dos principais concorrentes.	Trimestral
	Existem novos concorrentes?	Nomes dos novos concorrentes.	Mensal
	O preço dos novos concorrentes é competitivo?	Tabela de valores dos preços do concorrente com comparativo dos preços da organização.	Trimestral

Fonte: Elaborado pelos autores.

Tabela 3 - KIT Monitoramento de Oportunidades de Mercado – Produtos

Área de Monitoria: Oportunidades Mercado – Produtos

KIT	KIQ	Informação	Periodicidade
Produtos Requisitados Mercado	Quais os produtos mais requisitados no mercado?	Nome dos produtos.	Trimestral
	Existem novos produtos comercializados?	Formato dos novos produtos e ingredientes.	Mensal
	Qual o perfil dos consumidores destes produtos?	Perfil dos Consumidores.	Trimestral

Fonte: Elaborado pelos autores.

6.2. Identificação das Fontes de Informação

Na análise realizada a partir das entrevistas com os decisores da organização, foi possível já identificar a existência das seguintes fontes de informação: Simpósios e Feiras, CEASA-MG, EMBRAPA, ANVISA e Ministério da Saúde. Para atender aos KIT sugeridos, faz-se necessário que sejam acrescentadas também as seguintes fontes de informação: Portal de Inteligência Competitiva do Agro Brasileiro – ICNA; Data Viva – Ferramenta de Visualização de Dados criada pelo Escritório de Prioridades Estratégicas do Governo de Minas Gerais; SEBRAE-MG; ‘Aplicativo Inteligência de Mercado para a Indústria’ desenvolvido pelo CIESP – Centro das Indústrias do Estado de São Paulo para que as indústrias conheçam melhor o mercado, ampliem seu espectro comercial, aumentem sua produção e suas vendas; Fornecedores existentes; Clientes.

6.3. Análise de Informações

O foco da análise das informações da IC deve seguir os aspectos de criticidade e relevância. Assim, as informações podem ser organizadas conforme sugestão da TAB.4:

Tabela 4 - Produtos de Inteligência Sugeridos

Tipo de Informação	Produto Sugerido para Apresentação	Informação Detalhada ou Sucinta?
Fornecedores	Tabela com os Produtos fornecidos e Análise dos preços e qualidade.	Sucinta
Concorrentes	Cenários dos Concorrentes.	Detalhada
Clientes	Gráfico dos Clientes por Região. Gráfico dos Clientes com os Fornecedores que os atendem.	Detalhada
Novos Produtos	Mapas estratégicos para a gestão de produtos. Gráficos de Demanda dos Produtos por Região.	Detalhada
Novas Tecnologias	Análise das Novas Tecnologias no Mercado.	Sucinta
Legislação	Texto Sucinto com as Legislações em aprovação e recém-aprovadas.	Sucinta

Fonte: Elaborado pelos autores.

6.4 Disseminação de Informações

As informações analisadas deverão ser disseminadas na organização de acordo com o grau de sigilo e o público-alvo interessado. Para a disseminação da informação, é feita a sugestão conforme a TAB.5:

Tabela 5 - Formas de Disseminação da Informação Sugeridas

Tipo de Informação	Forma de Disseminação	Periodicidade
Fornecedores	Alertas enviados por email e Reunião.	Mensal
Concorrentes	Apresentação contendo os impactos do concorrente, carta de clientes e preços/produtos.	Mensal
Clientes	Alertas enviados por email e Reunião.	Mensal
Novos Produtos	Apresentação contendo os gráficos e mapas analisados.	Semanal
Novas Tecnologias	Alertas enviados por email e Reunião.	Trimestral
Legislação	Apresentação formal enfatizando os impactos da nova legislação.	Mensal

Fonte: Elaborado pelos autores.

6.5 Avaliação da IC

O processo de IC deve ser constantemente medido e avaliado para que seja melhorado de forma contínua. Para avaliar a efetividade e revisar este processo, são sugeridos os seguintes indicadores: Índice de clientes satisfeitos; Percentual de venda gerado por um novo produto; Percentual de clientes novos x Percentual de clientes efetivados; Retorno de Investimentos (ROI).

6.6 Limitações e Trabalhos Futuros

Este trabalho, por ser um estudo de caso único, não deve ser generalizável para outras organizações, a não ser que ocorram adaptações a cada negócio. Outra limitação encontrada refere-se ao número de entrevistados. Como a empresa foco do estudo é uma pequena empresa, poucos são aqueles capazes de responderem aos objetivos do trabalho, dado o nível hierárquico e o poder de decisão que possuem na empresa.

Quanto às possibilidades de trabalhos futuros, a proposta de estruturação da atividade de IC poderia ser, efetivamente, implementada e testada na organização, e os seus resultados avaliados. Dessa forma, todo o processo deveria ser acompanhado e relatado para a identificação de falhas específicas. Outra recomendação seria a adaptação da proposta de IC a outras empresas de diferentes portes, porém do mesmo segmento, avaliando qual o resultado obtido e se o estudo pode ser aplicado indiferente ao porte da organização.

ABSTRACT

COMPETITIVE INTELLIGENCE IN A FOOD INDUSTRY: PRACTICES AND PROPOSAL OF CI STRUCTURE ON A FRUITS AND VEGETABLES MINIMUM PROCESSING COMPANY OF MINAS GERAIS.

This article presents a Proposal for Competitive Intelligence Structure to a small business industry of the 'Minimal Processing of Fruits and Vegetables ' segment. This is an empirical study conducted of descriptive character, using the case study single as a method of research, by choosing a company operating in this segment, located in Belo Horizonte, Minas Gerais. They were realized a individual descriptive and qualitative interviews, with the key decision makers, and the results allowed us to understand the current of monitoring and analyzing information process about this market, its to use in strategic decision, and to enable the Proposal for Competitive Intelligence Structure focusing on the specific needs of that company.

Keywords: Competitive Intelligence. Minimal Processing of Fruits and Vegetables. Small and Medium Business. Proposal for Competitive Intelligence Structure.

REFERÊNCIAS

AMARAL, R.M. **Desenvolvimento e aplicação de um método para o mapeamento de competências em inteligência competitiva.** 2006. 209 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2006.

AMARAL, R.M., GARCIA, L.G., ALLIPRANDINI, D.H. Mapeamento e gestão de competências em inteligência competitiva. **DataGramaZero - Revista de Ciência da Informação.** Rio de Janeiro, v. 9, n. 6, dez., 2008.

AWAZU, Yukika. Informal Roles and Intelligence Activities: Some Management Propositions. **Journal of Competitive Intelligence and Management**, v. 2, n. 1, p. 16-24, 2004.

Revista Inteligência Competitiva

ISSN: 2236-210X

Frederico Cesar Mafra Pereira, Marina Gabriela do Amaral Santos

BARBOSA, R. R. Monitoração ambiental: uma visão interdisciplinar. **Revista de Administração**, v. 32, n. 4, p. 42-53, out./dez. 1997.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2006.

BRUYNE, P. **Dinâmica da pesquisa em ciências sociais**. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1991.

CALOF, J. L. Teaching CI: opportunities and needs. **Competitive Intelligence Magazine**, v. 2, n. 4, p. 28-31, Oct./Dec. 1999.

CAMPOS, C.J.G. Método de Análise de Conteúdo: ferramenta para análise de dados qualitativos no campo da saúde. **Revista Brasileira de Enfermagem**, Brasília (DF), v.57, n.5, p.611-614, 2004.

CENCI, S.A. **Processamento mínimo de frutas e hortaliças: tecnologia, qualidade e sistemas de embalagem**. Rio de Janeiro: Embrapa Agroindústria de Alimentos, 2011.

CESAR, A.M. 2005. **Método do Estudo de Caso (Case Studies) ou Método do Caso (Teaching Cases)? Uma análise dos dois métodos no Ensino e Pesquisa em Administração**. Disponível em: <http://www.mackenzie.br/fileadmin/Graduacao/CCSA/remac/jul_dez_05/06.pdf>
Acesso em: 4 abr. 2014.

CLIMACO, F. **Como será o mercado para as PMEs em 2013?** PE DESENVOLVIMENTO. 2013. Disponível em: <<http://pedesenvolvimento.com/2013/01/10/como-sera-o-mercado-para-as-pmes-em-2013/>>. Acesso em: 3 nov. 2013.

COSTA, J. **Modelo de Monitoramento do Ambiente Externo para a Implementação da Estratégia**. 2007. Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas, Universidade do Estado de Santa Catarina, Joinville, 2007.

Revista Inteligência Competitiva

ISSN: 2236-210X

Frederico Cesar Mafra Pereira, Marina Gabriela do Amaral Santos

DUGAL, M. CI Product Line: A tool for enhancing user acceptance of CI. **Competitive Intelligence Review**, v. 9, n. 2, p. 17-25, Summer 1998.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. São Paulo, Atlas, 1987.

GOMES, E.; BRAGA, F. Construção de um sistema de inteligência competitiva. In: STAREC, C.; GOMES, E.; CHAVES, J. B. L. (Orgs.). **Gestão estratégia da informação e inteligência competitiva**. São Paulo: Saraiva, p. 111-123, 2006.

HERRING, Jan P. Key Intelligence Topics: A Process to Identify and Define Intelligence Needs. **Competitive Intelligence Review**, v.10, n. 2, p.4-14, 1999.

HERRING, Jan P. Create an Intelligence Program for current and future business needs. **Competitive Intelligence Magazine**, v. 8, n. 5, p.20-27, Sep-Oct., 2005.

KAHANER. L. **Competitive intelligence: how to gather, analyze, and use information to move your business to the top**. New York: Touchstone Books, 1998.

LODI, C. F. G. Planejamento por cenários e inteligência competitiva: integrando seus processos para tomar decisões estratégicas mais eficazes. In: STAREC, C.; GOMES, E.; CHAVES, J. B. L. (Orgs.). **Gestão estratégia da informação e inteligência competitiva**. São Paulo: Saraiva, p. 111-123, 2006.

MAFRA PEREIRA, F.C.; BARBOSA, R.R. Uso de fontes de informação por consultores empresariais: um estudo junto ao mercado de consultoria de Belo Horizonte. **Perspectivas em Ciência da Informação**, Belo Horizonte, v. 13, p. 95-111, 2008.

MAFRA PEREIRA, F.C.; BARBOSA, R.R. A decisão estratégica por executivos de micro e pequenas empresas e a cadeia alimentar informacional como modelo integrativo de fontes de informação. In: ENANCIB - ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO, X, João Pessoa, 2009. **Anais...** João Pessoa: UFPB, p. 1113-1131, 2009.

Revista Inteligência Competitiva

ISSN: 2236-210X

Frederico Cesar Mafra Pereira, Marina Gabriela do Amaral Santos

MAFRA PEREIRA, F.C.; CARVALHO, R.B. Estruturação e Implantação da Inteligência Competitiva em Arranjos Produtivos Locais: Relato sobre o Projeto do Bureau de Inteligência do APL de Software de Belo Horizonte. In: ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIAS, VII 3Es, Brasília, 2015. **Anais...** Brasília: ANPAD, 2015.

MARCIAL, E. O perfil do profissional de inteligência competitiva e o futuro dessa atividade no Brasil. In: STAREC, C.; GOMES, E.; CHAVES, J. B. L. (Orgs.). **Gestão estratégia da informação e inteligência competitiva**. São Paulo: Saraiva, p. 242-254, 2006.

MARCONI, M.A.; LAKATOS, E.M. **Metodologia Científica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

MINISTÉRIO DA AGRICULTURA, PECUÁRIA E ABASTECIMENTO / Hortaliças. *Agenda Estratégica 2010 – 2015*. Secretaria Executiva. – Brasília: Mapa/ACS, 2011. 40 p.

MORESI, E. **Metodologia da Pesquisa**. 2003. Pró-Reitoria de Pós Graduação, Universidade Católica de Brasília, Brasília, 2003.

NUNES, P. **Conceito de gestão e de gestor**. São Paulo, v. 1, n. 1, maio. 2006. [Nota Positiva], Disponível em:
<http://www.notapositiva.com/trab_professores/textos_apoio/gestao/01conc_gestao.htm>. Acesso em: 3 nov. 2013.

RAMPAZZO, L.. **Metodologia Científica [para alunos dos cursos de graduação e pós-graduação]**. São Paulo: Edições Loyola, 2002.

SEBRAE. **O que é processamento mínimo de hortaliças?**. 2013. Disponível em:
<http://www.sebrae.com.br/setor/horticultura/o-setor/processamento-minimo-de-hortaliças/o-que-e>. Aceso em: 29 out. 2013.

Revista Inteligência Competitiva

ISSN: 2236-210X

Frederico Cesar Mafra Pereira, Marina Gabriela do Amaral Santos

SOUZA, B. S. de; DURIGAN, J. F.; DONADON, J. R.; SOUZA, P. S. Mangas minimamente processadas amadurecidas naturalmente ou com etileno e armazenadas em diferentes embalagens. **Revista Brasileira de Fruticultura**, Jaboticabal, v. 28, n. 2, p. 271-275, ago. 2006.

TYSON, K. W. M. **Competitor intelligence manual and guide**. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1990.

VILAS BOAS, E. V. B. **Tecnologia de processamento mínimo de Banana, Mamão e Kiwi**. Departamento de Ciências de Alimentos, Universidade Federal de Lavras, Lavras, MG. 2002. Disponível em:
<<http://www.cnph.embrapa.br/novidade/eventos/semipos/texto16.pdf>> Acesso em: 14 jan. 2014.

WILLIAM, R. **O Ciclo de Inteligência Competitiva**. 2012. Disponível em:
<<http://rogerwilliam.wordpress.com/2012/01/09/o-ciclo-da-inteligencia-competitiva/>> Acesso em: 25 mar. 2014.