



UNIFACS

UNIVERSIDADE SALVADOR

LAUREATE INTERNATIONAL UNIVERSITIES®

MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO

GIL DE SOUZA BRAGA

**O USO DE CENÁRIOS PROSPECTIVOS NO CONTEXTO DA INTELIGÊNCIA
COMPETITIVA NO SETOR DE BEBIDAS NÃO ALCOÓLICAS: UM ESTUDO DE
CASO NA INDÚSTRIA SÃO MIGUEL LTDA**

Salvador
2021

GIL DE SOUZA BRAGA

**O USO DE CENÁRIOS PROSPECTIVOS NO CONTEXTO DA INTELIGÊNCIA
COMPETITIVA NO SETOR DE BEBIDAS NÃO ALCOÓLICAS: UM ESTUDO DE
CASO NA INDÚSTRIA SÃO MIGUEL LTDA**

Dissertação apresentada ao curso de Mestrado em Administração do Programa de Pós-graduação em Administração da UNIFACS Universidade Salvador, Laureate International Universities, como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre.

Orientador: Prof. Dr. Augusto de Oliveira Monteiro.

Salvador
2021

Ficha Catalográfica elaborada pelo Sistema de Bibliotecas da UNIFACS Universidade Salvador, Laureate International Universities.

Braga, Gil de Souza

O uso de cenários prospectivos no contexto da inteligência competitiva no setor de bebidas não alcoólicas: um estudo de caso na indústria São Miguel Ltda./ Gil de Souza Braga. - Salvador: Unifacs, 2021.

106 f. : il.

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado em Administração do Programa de Pós-Graduação em Administração da UNIFACS Universidade Salvador, Laureate International Universities, como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre.

Orientador: Prof. Dr. Augusto de Oliveira Monteiro.

1. Administração. 2. Inteligência competitiva. 3. Cenários prospectivos. 4. Modelo de negócio I. Monteiro, Augusto de Oliveira, orient. II. Título.

CDD: 658

TERMO DE APROVAÇÃO

GIL DE SOUZA BRAGA

O USO DE CENÁRIOS PROSPECTIVOS NO CONTEXTO DA INTELIGÊNCIA COMPETITIVA NO SETOR DE BEBIDAS NÃO ALCÓOLICAS: UM ESTUDO DE CASO NA INDÚSTRIA SÃO MIGUEL LTDA

Dissertação aprovada como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Administração, Universidade Salvador - UNIFACS, Laureate International Universities pela seguinte banca examinadora:

Augusto de Oliveira Monteiro – Orientador _____
Doutor em Educação pela Universidade Federal da Bahia - UFBA
Universidade Salvador - UNIFACS, Laureate International Universities

Marluce Dantas de Freitas Lodi _____
Doutora em Administração pela UNIGRANRIO
Universidade Salvador - UNIFACS, Laureate International Universities

João Marcelo Pitiá Barreto _____
Doutor em Administração pela Universidade Federal da Bahia - UFBA
Universidade Federal da Bahia - UFBA

Salvador, 31 de março de 2021.

Dedico esse trabalho a minha eternamente amada Mãe, Dona Vera Lúcia S. Braga, por fazer o impossível de tudo por mim, fonte de inspiração para superação de todas as adversidades e dificuldades, aliado ao incondicional amor à mim dedicado durante sua iluminada passagem por essa vida. Até um dia, mãe. Estamos juntos em energia. E ao meu pai, Sr. José Fernandes Braga, por ser o melhor pai que um filho pode ter.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiro a Deus por tudo e sempre.

A minha família por ter sido muito compreensiva pela minha ausência em alguns momentos importantes, durante todo esse processo de estudo e construção desse projeto.

Quero agradecer a todos professores do curso de PPGA da Unifacs, pela dedicação à passagem do conhecimento, em especial ao meu professor orientador, prof. Dr. Augusto Monteiro, que além da dedicação e o grande conhecimento a mim transmitido, foi compreensivo, paciente e incentivador quando mais precisei dessas atitudes.

Aos meus colegas de turma pela excelente e agradável companhia na turma, fazendo do ambiente de sala de aula muito saudável.

RESUMO

O uso de cenário no contexto da inteligência competitiva pelas organizações contemporâneas tem se apresentado como uma ferramenta importante frente aos ambientes constantemente instáveis. Contudo, para que as estratégias formuladas frente aos prováveis resultados sejam desenvolvidas com maestria, a inteligência competitiva (IC) se apresenta como uma ferramenta para identificação, coleta, mapeamento, armazenamento, análise e disseminação das informações que possibilita a análise de mercado, e realização de plano de ações para tomada de decisão. Este trabalho teve como objetivo principal analisar o uso de cenários no contexto da inteligência competitiva (IC) que identifiquem as variáveis críticas necessárias para formação de resultados possíveis e a estratégia para tomada de decisões. Ainda, nos objetivos específicos buscou-se identificar a IC como ferramenta capaz de fornecer informações estratégicas para alinhamento da unidade de negócio aos modelos de negócios da organização. Como resultado, verificou-se como a organização usa a formulação dos cenários simulados para elaboração de estratégia competitiva, permitindo identificar condições para que alta gestão possa se preparar, antecipadamente, para eventuais mudanças futuras, reduzindo suas incertezas organizacionais, bem como a IC como ferramenta de fornecimento de informações estratégicas as áreas de negócios. A metodológica utilizada para a viabilização destes objetivos foi uma pesquisa qualitativa, por meio de um estudo de caso exploratório e descritivo.

Palavras-chave: Inteligência competitiva. Cenários prospectivos. Modelo de negócio.

ABSTRACT

The use of scenery in the context of competitive intelligence by contemporary associations has been presented as an important tool in the face of constantly unstable environments. However, so that the strategies formulated against the probable results are developed with mastery, a competitive intelligence (CI) presents itself as a tool for identification, collection, mapping, storage, analysis, and dissemination of the information that allows the market analysis and carrying out an action plan for decision making. This work has as main objective the analysis of the use of scenario in the context of competitive intelligence (CI) that identifies the necessary variables for the formation of possible results and a strategy for decision making. In addition, the specific objectives sought to identify a CI as a tool capable of providing strategic information for aligning the business unit with the organization's business models. As a result, it was verified how the organization uses the base of the simulation scenarios to execute strategic competitiveness, allowing the identification of conditions so that the top management can prepare, in advance, for future changes, its organizational uncertainties, as well as the CI as a tool. of strategic information management as business areas. The methodology used to make these objectives feasible will be a qualitative research, through a case study, exploratory and descriptive.

Keywords: Competitive intelligence. Prospective scenarios. Business model.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Modelo Sistêmico do Processo de Inteligência Competitiva (MOSIPIC).....	22
Figura 2 - Método Delphi	24
Figura 3 - Relação entre formulação de cenários e a IC.....	31
Figura 4 - Estrutura básica do simulador de cenários.....	33
Figura 5 - Modelo para a Simulação de Cenários	34
Figura 6 - Fases do Método da General Electric (GE)	38
Figura 7 - Fases do Método Descrito por Schwartz (GBN)	40
Figura 8 - Fases do Método descrito por Porter	41
Figura 9 - Fases do Método Descrito por Godet.....	43
Figura 10 - Fases do Método descrito por Raul Grumbach.....	45
Figura 11 - Procedimentos para pesquisa de campo.....	54
Figura 12 - Elemento do modelo teórico da pesquisa e relação com as principais fontes de evidências	55
Figura 13 - Estrutura organizacional e seleção dos gestores a serem entrevistados.....	58
Figura 14 - Modelo de análise	60
Figura 15 - Estrutura inicial de funções da área comercial	66
Figura 16 - Unidades de negócio próprios (CD's) nos municípios	67
Figura 17 - Estrutura de funções da área comercial com <i>Key account</i> - Organograma	68
Figura 18 - Estrutura de funções da área comercial com distribuição - Organograma	70
Figura 19 - Estrutura atual de funções na área comercial com coordenação organograma	70
Figura 20 - Ciclo das informações trabalhadas pela IC.....	71
Figura 21 - A dinâmica da formação de cenários.....	72
Figura 22 - Rede de interface de informações estratégicas	76
Figura 23 - Fluxo de informação de IC no ambiente interno para atender uma demanda de mercado	76

Figura 24 - Integração de IC e Gestão de Cenários	78
Figura 25 - Mapa Mesorregiões da Bahia	80
Figura 26 - Localização da unidades de negócios do canal pequeno varejo – venda direta	81
Figura 27 - Localização das UN do canal distribuidor – venda indireta	82
Figura 28 - Modelos de Negócios da ISM.....	91

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Capacidade de armazenamento da empresa.....	62
Gráfico 2 - Capacidade de produção de volume em milhões de litros/mês -	63
Gráfico 3 - Saldo de contratações.....	64
Gráfico 4 - Expansão de pessoal por departamento	64
Gráfico 5 - Percentual de desempenho de volume – N1 – 2018/2019/2020	84
Gráfico 6 - Percentual de desempenho faturamento N1 – 2018/2019/2020.....	84
Gráfico 7 - Percentual de desempenho em volume N2 – 2018/2019/2020	85
Gráfico 8 - Percentual de desempenho faturamento N2 – 2018/2019/2020.....	86
Gráfico 9 - Percentual de desempenho volume N3 – 2018/2019/2020.....	87
Gráfico 10 - Percentual de desempenho N3 – 2018/2019/2020	87
Gráfico 11- Percentual de desempenho geral da empresa em volume	88
Gráfico 12 - Faturamento no triênio 2018/2019/2020 – com base Vol/Preço médio.....	89
Gráfico 13 - Evolução de participação por canal de negócio - 2018/2019/2020	89

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
2 REFERENCIAL TEÓRICO	17
2.1 INTELIGÊNCIA COMPETITIVA	17
2.2 O MÉTODO DELPHI	23
2.3 FORMULAÇÃO DE CENÁRIOS PROSPECTIVOS	25
2.3.1 Relação entre a formulação de cenários e a inteligência competitiva	28
2.3.2 Os principais métodos de formulação de cenários	32
2.3.3 Metodologia proposta para simulação de cenários (Rojo).....	33
2.3.4 Metodologia da General Electric (GE)	37
2.3.5 A metodologia Schwartz e da Global Business Network (GBN)	38
2.3.6 A Metodologia de Cenários Industriais de Michael Porter	41
2.3.7 Metodologia de Godet	43
2.3.8 A Metodologia de Grumbach	45
2.4 MODELOS DE NEGÓCIOS	48
3 METODOLOGIA E PLANEJAMENTO DA PESQUISA.....	53
3.1 PROTOCOLO DO ESTUDO DE CASO.....	54
3.1.1 Coleta de dados	55
3.1.1.1 Documentos.....	56
3.1.1.2 Observação	56
3.1.1.3 Entrevistas	56
3.1.2 Análise de dados.....	59
3.2 MODELO DE ANÁLISE.....	60
4 RESULTADOS DA PESQUISA	61
4.1 EVOLUÇÃO HISTÓRICA DA EMPRESA E A SUA ESTRUTURA ATUAL	61
4.2 UTILIZAÇÃO DAS METODOLOGIAS DE IC PELA EMPRESA	65

4.3 ANÁLISE COMO A EMPRESA TEM IMPLEMENTADO A FORMULAÇÃO DE CENÁRIOS PROSPECTIVOS	71
4.3.1 Modelando cenário – Situação de resultados de vendas	73
4.3.2 Informações adicionais aos cenários	74
4.4 COMO A INTELIGÊNCIA COMPETITIVA E CENÁRIOS PROSPECTIVOS TÊM INFLUENCIADO OS PROCESSOS DE TOMADA DE DECISÃO	75
4.4.1 Rede de Especialistas	77
4.5 EVOLUÇÃO DO DESEMPENHO DA EMPRESA APÓS A IMPLANTAÇÃO DA ÁREA DE IC	79
4.5.1 Desempenhos das unidades de negócios	83
4.5.1.2 Desempenho unidade de negócio N1	83
4.5.3 Desempenho da unidade de negócio N2.....	85
4.5.4 Desempenho da unidade de negócio N3.....	86
4.5.5 Desempenho geral da empresa	88
4.5.6 Desempenho e peso/participação de cada canal em volume	89
5 CONCLUSÕES.....	90
REFERÊNCIAS.....	96
APÊNDICE A - ROTEIRO PARA ENTREVISTAS SEMIESTRUTURADAS	103

1 INTRODUÇÃO

As empresas são constituídas para criarem valor e atender objetivos caracterizados por expectativas e propósitos. Para alcançar esses objetivos são definidos planos e ações nos diversos níveis organizacionais, considerando diferentes pontos de vista. Desse modo, pode-se denominar esse conjunto de planos e ações de estratégia, que norteia e define onde a empresa quer chegar, como alcançar e atender esses objetivos futuros.

Nesse caminho em busca da realização de seus objetivos as organizações passam por angústias e incertezas com relação ao futuro e enfrentam diversos desafios, tais como: forte ação da concorrência, alteração na demanda de produtos e serviços, mudança no comportamento do consumidor; mudanças econômicas e sociais no mercado, alterações da força de trabalho, ações competitivas diversas, principalmente, por parte dos líderes em relação às diretrizes estratégicas. Observa-se que esses desafios são voláteis e podem se configurar em entraves para a realização da estratégia organizacional, bem como da oportunidade para sua melhoria como capacidade de novos investimentos em expansão de mercado, redução de custos, inovação e desenvolvimento de competências.

Como forma de minimizar as incertezas decorrentes dos impactos desses entraves, bem como assegurar a realização de seus objetivos, as metodologias de Inteligência Competitiva (IC) através de um processo sistematicamente estratégico de cenários prospectivos podem auxiliar as empresas a transformar essas incertezas em dados que geram informações e que geram conhecimentos de forma rápida, clara e precisa para apoiar na tomada de decisão.

A IC permite a manutenção do posicionamento competitivo da empresa no mercado e considera a elaboração de cenários prospectivos uma de suas ferramentas de análise mais adequadas para auxiliar na definição de estratégias em ambiente turbulento e incerto. A formulação de cenários, por sua vez, utiliza-se das várias ferramentas disponibilizadas pela Inteligência Competitiva, nas suas fases de coleta e análise. Podemos citar, como exemplo, as redes de informação, a análise automática da informação e outras técnicas de sensoriamento do ambiente que melhoram a qualidade dos cenários.

Nesse contexto, voltando-se para a Inteligência Competitiva (IC), um processo informacional proativo para auxiliar na tomada de decisão, seja ela estratégica ou operacional. Trata-se de processo sistemático que visa descobrir as forças que regem os negócios, reduzir o risco e conduzir o tomador de decisão a agir antecipadamente, bem como proteger o conhecimento gerado. Esse processo informacional é composto pelas etapas de planejamento, coleta ética de dados e informações formais e informais (tanto do macroambiente como do

ambiente competitivo e interno da empresa), análise de forma filtrada e integrada e respectiva disseminação, de modo que a IC permite a manutenção do posicionamento competitivo da empresa no mercado e considera a elaboração de cenários prospectivos uma de suas ferramentas de análise mais adequada para auxiliar na definição de estratégias em ambiente turbulento e incerto.

Verifica-se também que a definição de estratégias não é a única contribuição que os estudos de cenários podem proporcionar às empresas. A unificação de sua linguagem, o auxílio no desenvolvimento de sua criatividade, a criação de redes de informação, o aprendizado organizacional, compreender de modo mais completo as implicações das incertezas, o melhor entendimento do ambiente que a cerca e sua atuação são outros exemplos de contribuição.

Dessa forma, percebe-se que as técnicas de prospectiva podem ser utilizadas pelas empresas para reduzir tais incertezas e propiciar ferramenta que facilite a definição de estratégias nesse mundo cada vez mais incerto. Para Godet (1993), “a prospectiva não está associada ao determinismo da futurologia e da bola de cristal”, como também não é previsão marcada pela quantificação e extrapolação de tendências. Como o futuro ainda não foi escrito, a prospectiva não trabalha com projeções e nem é uma previsão.

Nessa perspectiva a tomada decisão de forma rápida, clara e precisa num segmento de mercado cada vez mais competitivo como o setor de bebidas é de vital importância para garantir os objetivos traçados pelos gestores do planejamento estratégico, dada a complexidade de gestão do setor em nível negócio interno (cadeia de valor) e externo (concorrencial).

Com relação a importância desse setor para a economia brasileira pode ser vista pelos números. De acordo com o IBGE (2019) (PIA-Empresa), a indústria de bebidas constitui papel significativo para setor da indústria de transformação, tendo obtido faturamento de R\$ 127,7 bilhões em 2018, o que é equivalente a 1,9% do PIB brasileiro daquele ano e 4,7% do Valor Bruto da Produção (Proxy do PIB) da indústria de transformação (ABIA, 2019).

Ainda de acordo com o IBGE (2019) (PIA-Empresa), com relação a força empregatícia do setor, a indústria de bebidas não alcoólicas constitui grande empregador, com dezenas de milhares de empregos distribuídos em todo o Brasil. O setor possui ampla distribuição regional da produção, devido às características dos produtos, que têm a água como insumo básico. Em 2017, a indústria de bebidas não alcoólicas concentrava 1,0% dos empregos da indústria de transformação do Brasil e 2,1% dos empregos da indústria de transformação do Nordeste. Logo, a indústria de bebidas não alcoólicas tem maior importância para a geração de empregos no Nordeste do que no Brasil.

Percebe-se que na área de negócio, a estrutura de mercado da indústria de bebidas não alcoólicas mostra-se fortemente concentrada, porque caracteriza-se pela presença de grandes empresas com marcas líderes, que atuam nos pequenos, médios e grandes clientes. Em relação ao padrão de concorrência, destacam-se como variáveis estratégicas, grandes investimentos em ações de vendas, marketing, trade marketing e logística (controle de canais de distribuição).

O peso econômico desse setor, deve-se à atuação dessas grandes empresas, que se dedicam à produção em larga escala de *semicommodities* competindo via marca e aumentando as margens de lucro por meio de ganhos de produtividade, de acordo ao IBGE (2019) (PIA Empresa).

Contudo, há um crescente segmento em que predominam algumas empresas pequenas e médias, que enfatizam a diferenciação como forma de competição, oferecendo produtos *premium* destinados ao público da classe de consumo A, visando aumentar suas margens, diferenciando e inovando nas embalagens PET's.

Essas forças competitivas de pequenas, médias e grandes empresas no setor, faz do mercado grande zona de combate em nível de concorrência, exigindo cada vez mais dos gestores ações estratégicas de curto, médio e longo prazo.

Verifica-se, portanto, que a todo momento o mundo dos negócios no segmento de bebidas está em constantes mudanças e elevada incerteza, o que dificulta cada vez mais o planejamento estratégico e, nesse ambiente, as empresas estão diante de grandes desafios.

Nesse sentido, a Industria de Bebidas São Miguel, como entrante, no início de suas atividades no mercado baiano, enfrentou muitos desafios, como cultura diferente a sua expertise, modelos de negócios indefinidos, mão-de-obra sem conhecimento da cultura organizacional, legislação, enfim, muitos foram os entraves. Contudo, a empresa teve que se encontrar profissionalmente e desenvolver estratégias para superar todos esses desafios, através de ações e com objetivos muitos claros e definidos como achar a fórmula certa ao paladar regional, identificar modelos de negócios, recrutar, treinar e desenvolver mão-de-obra, se adequar as legislações municipais, estaduais e federais e órgãos reguladores.

Entretanto, o mais desafiador foi desbravar um local completamente desconhecido em termo de mercado, para ajustar-se ao novo mercado, no sentido de identificar as particularidades, oportunidades e ameaças de negócios e, o mais importante, descobrir e implantar unidades de negócios e alinhar aos modelos de negócios para o sucesso da empresa. Tudo isso com grandes concorrentes já consolidados e dispostos a usar todas as ferramentas de estratégias competitivas para eliminá-la.

Nesse momento inicial, muitas foram as decisões equivocadas, desde a produção da quantidade que deveria atender a demanda, passando por sabores e tamanhos adequados a cultura regional, à admissão e treinamento de equipe de profissionais sem o perfil da empresa, além de líderes sem conhecimento, habilidade e atitude.

Mas o maior desafio, o mais impactante que quase custou a vida/permanência da empresa em solo baiano, foi encontrar os modelos de negócios que se enquadrassem, que se ajustassem e que proporcionassem à empresa trabalhar de forma tivesse um volume de venda rentável a ponto de garantir sua saúde financeira.

Nesse sentido, a Inteligência Competitiva (IC) com um processo informacional proativo para auxiliar a tomada de decisão estratégica ou operacional, teve como objetivo fortalecer as forças que regem o negócio a reduzirem os riscos para proteger a empresa.

A empresa a ser estudada é a Indústria São Miguel Ltda, uma organização de grande porte, multinacional com sede em Lima/Peru, presente em diversos países, e aqui no Brasil está instalada no município de Alagoinhas/Bahia, onde produz produtos no segmento de bebidas não alcoólicas atendendo aos mercados varejistas e distribuidores credenciados nos estados da Bahia, Sergipe, Alagoas, Pernambuco e Minas Gerais, e com projeto de expansão para os demais estados da Federação.

Assim, o objetivo principal desse trabalho é investigar se a empresa Indústria São Miguel Ltda, usa alguma metodologia de formulação de cenários prospectivos no contexto da Inteligência Competitiva.

Desta forma, esse trabalho comporta os seguintes objetivos específicos:

- a) Estudar a evolução histórica da empresa e a sua estrutura atual;
- b) Identificar a utilização das metodologias de IC pela empresa;
- c) Analisar como a empresa tem implementado a formulação de cenários prospectivos;
- d) Identificar como a Inteligência Competitiva e Cenários Prospectivos tem influenciado os processos de tomada de decisão;
- e) Estudar a evolução do desempenho da empresa após a implantação da área de IC.

A abordagem metodológica utilizada para a viabilização destes objetivos será uma pesquisa qualitativa, por meio de um estudo de caso, exploratório e descritivo. O estudo será feito por meio de entrevistas presenciais com os principais gestores e com aplicação de questionários estruturados e pré-codificados, nas áreas de vendas, *marketing*, *trade marketing* e logística da empresa.

Este trabalho está dividido em cinco seções: a primeira é constituída por esta Introdução; a segunda apresenta o Referencial Teórico, que discute os conceitos de Inteligência Competitiva

(IC); a prospectiva estratégica, metodologia com base em cenários; modelos de negócios; a terceira seção apresentará a metodologia de pesquisa com a descrição detalhada das etapas estudadas, a quarta seção analisa os objetivos e a quinta e última seção traz a conclusão do trabalho.

O presente trabalho interessa aos estudiosos do assunto, também aos gestores e profissionais de demais empresa em geral. O estudo se justifica porque explora de forma abrangente a ferramenta de cenários prospectivos no contexto da Inteligência Competitiva (IC) adequados às necessidades da empresa, utilizada pelos gestores da área de negócios, a fim de melhorar seu processo para definição de estratégias competitivas.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 INTELIGÊNCIA COMPETITIVA

Segundo Fuld (1995) e Tyson (1998), a inteligência competitiva envolve peças de informação sobre todas as entidades e eventos que podem exercer impacto na organização. O processo analítico de inteligência transforma essas peças desagregadas de informação em conhecimento estratégico, usável, exato e relevante sobre a posição competitiva atual e intenções futuras dos concorrentes. São também informações externas ao mercado, tais como as interferências econômicas, regulatórias, políticas e demográficas que ofereçam impacto ao mercado.

Para Kahaner (1996), a inteligência competitiva é um programa sistemático que visa a busca e análise das informações sobre os seus concorrentes ativos e tendências de negócios em geral para o futuro de uma empresa. Na mesma linha, Teixeira Filho (2003), define inteligência competitiva como o acompanhamento sistemático do ambiente de negócios, monitorando as informações sobre clientes, fornecedores, concorrentes, agentes reguladores, governo, novas tecnologias e tudo mais que possa influir no mercado da empresa.

Miller (2002) afirma que por ser uma área nova do conhecimento e pelo fato de não existir uma teoria solidificada sobre IC, é notável a existência de diversos conceitos. Corroborando, na visão de Tarraf e Molz (2006) a IC é um campo relativamente novo e incipiente em literatura de gestão.

Alguns autores (KAHANER, 1996; SANTOS; CORREIA, 2010) sintetizam e concebem o processo de conversão da informação em inteligência em quatro fases principais: **planejamento** (identificar necessidades de informação junto aos tomadores de decisão), **coleta** (identificar fontes e recolher e armazenar informações), **análise** (verificar, analisar, interpretar, validar informações e fazer recomendações – transformação da informação em inteligência) e **disseminação** (disseminar a inteligência aos tomadores de decisão estratégica). Complementando, a *Society of Competitive Intelligence Professionals* (SCIP, 2010), acrescenta a essas a fase do *feedback*, que como fase de avaliação é relevante para mensurar os resultados e necessária para que um processo seja eficaz. Todo o processo deve ser realizado em um ciclo contínuo, denominado Ciclo de IC. A SCIP (2010) expõe que o Ciclo de IC é o método pelo qual a informação é adquirida em estado bruto, coletada, transmitida, avaliada, analisada e disponibilizada em formato de inteligência para que os tomadores de decisão possam utilizá-la.

Na etapa de planejamento e direção são identificadas as necessidades de informação dos tomadores de decisão, bem como definidas orientações para as fases restantes do ciclo. Segundo Herring (1999), um bom planejamento define o foco da IC e suas atividades prioritárias, permitindo a alocação adequada de recursos para o processo de IC.

A segunda etapa do processo de compreender a definição de uma metodologia para coleta de dados e informações, o mapeamento das fontes que satisfarão as necessidades de IC identificadas na etapa anterior, a efetiva compilação dos dados e informações e o processamento do material coletado. A opção por uma determinada fonte está diretamente relacionada com o tipo de dados ou informações que se procura, sendo que fatores como a facilidade de acesso, custo, disponibilidade, dentre outros também influenciam a escolha (SANTOS; CORREIA, 2010).

A análise é a etapa reconhecida como a que mais agrega valor ao ciclo de IC, pois abriga o processo de transformação de dados e informações em IC (HERRING, 1999; CORY, 1996; JIN; BOUTHILLIER, 2006; BOSE, 2008).

A difusão é a etapa por meio da qual os resultados da análise são transmitidos aos clientes do processo de IC. Para tanto, é necessário saber a quem e de que forma a IC deve ser fornecida. Considerando que “o valor da IC diminui com o tempo”, é fundamental que seja entregue em tempo oportuno. A execução inadequada desta última etapa compromete e pode invalidar todo o trabalho realizado nas etapas anteriores. A difusão compreende ainda a avaliação do processo de IC, a identificação dos seus benefícios e a verificação da sua eficácia para o processo decisório, bem como a captação do retorno dos utilizadores da IC, com vista a elaborar os planos futuros de IC, bem como rever e reavaliar a estratégia organizacional (FLEISHER, 2001).

Segundo Silva (2015), o objetivo da gestão da inteligência competitiva é reduzir o risco, tornando o conhecimento rentável, evitando a sobrecarga de informações, garantindo privacidade e segurança da informação, e utilizando as informações das empresas estrategicamente. Além disso, a inteligência competitiva pode melhorar o planejamento e a tomada de decisões dentro da organização, realçar a previsão de ameaças competitivas, evitar pontos cegos, e evitar fugas de informação, bem como ser utilizada como uma medida de inteligência para proteger a propriedade intelectual e vantagem competitiva da organização (MYBURGH, 2004).

IC é concomitantemente um processo e um produto (inteligência), e compreendê-la como um processo é essencial para entender a necessidade de um sistema que organize esse procedimento, que vai além de um conjunto de métodos e técnicas para coletar informações

visando responder a uma única questão (FULD, 1995). Esse processo é denominado Sistema de Inteligência Competitiva - SIC, que Carvalho (2000) define como um conjunto de tarefas tendo como foco “o monitoramento dinâmico de todo o ambiente competitivo. É a obtenção de inteligência a partir de dados e informações, é a utilização efetiva de inteligência na tomada de decisões”. Nessa mesma linha de pensamento, as atividades de inteligência competitiva são apresentadas na maioria da literatura como um processo, denominado de Sistema de Inteligência Competitiva - SIC (KRIZAN, 2010; RODRIGUES; RICCARDI, 2007; TYSON, 1998; CHEN; CHAU; ZENG, 2002).

No que tange ao gerenciamento das informações, Tyson (1998) conceitua o Sistema de Inteligência Competitiva (SIC) como o processo sistemático que transforma partículas e pedaços de dados desconexos em conhecimento estratégico. É uma série de eventos que se sucedem e são ligados por relações de causa e efeito que identificam e disponibilizam informações para a melhor tomada de decisão gerencial para os negócios empresariais inteligentes.

Em outras palavras, um SIC está fortemente associado à capacidade das empresas em monitorar informações ambientais para ter respostas aos crescentes desafios e oportunidades que acontecem diariamente. Pode-se dizer que um SIC busca, em primeiro lugar, modelar o comportamento adaptativo à organização, permitindo que estas façam mudanças em seus negócios (TARAPANOFF; ARAÚJO JÚNIOR; CORMIER, 2000).

De modo geral, um SIC caracteriza-se por ser um mecanismo informacional e um processo sistemático proativo (MARCIAL; COSTA, 2001). No mesmo sentido, para Chen Chau e Zeng (2002), a IC não representa somente a coleta de informações de uma variedade de fontes, mas também a análise e síntese dessas informações, visando auxiliar na tomada de decisões e no curso de ações para melhorar a posição da empresa. Para esses autores, é um processo que envolve atividades de identificação, coleta, desenvolvimento, análise e disseminação da informação, como:

- a) Identificar os concorrentes, mercados, clientes, fornecedores ou outras variáveis do ambiente a ser monitorado e identificar quais as informações a serem coletadas;
- b) Identificar possíveis fontes de informação e coletar as informações dessas fontes;
- c) Avaliar a validade, a confiabilidade e a utilidade das informações coletadas;
- d) Reunir as informações coletadas de fontes diferentes e integrá-las;
- e) Interpretar e analisar as informações de importância estratégica ou tática. Tirar conclusões e recomendar ações;

- f) Disseminar e apresentar os resultados analisados para a administração;
- g) Fornecer informações complementares de suporte à decisão.

De forma semelhante, na visão de Rodrigues e Riccardi (2007, p. 197), para que uma informação tenha valor e possa ser convertida em resultados positivos para a inteligência competitiva, deve ter as seguintes características:

- a) Fidedigna: significa que a informação é fiel à sua origem, não foi manipulada, alterada ou desvirtuada;
- b) Confiável: além de fidedigna a informação é confiável porque a fonte informativa produz informação verdadeira, não mal interpretada ou inventada;
- c) Precisa: a informação do SCI permite que esta chegue intacta (íntegra) na forma fidedigna, confiável e no momento certo;
- d) Útil: a informação serve realmente e interessa aos propósitos organizacionais.

Para Silva (2015), por se tratar de um dos principais instrumentos que apoiam o processo de tomada de decisão, a IC é uma necessidade das empresas envolvidas em qualquer ambiente competitivo. Nos negócios, o tempo é o maior inimigo da inteligência. O método de decidir quais informações são necessárias para a empresa, obtê-las, analisá-las e compreendê-las consome tempo, e o conhecimento adquirido com atraso pode ser comparado à ignorância. Sendo assim, o grande desafio está em transformar informação em conhecimento antes da tomada de decisão (TOMÉ, 2006). O gerente deve dispor de uma grande quantidade de informações que lhe permita atuar com estabilidade no processo de tomada de decisões estratégicas (DOU, 1995) e a IC, ao fornecer às organizações a capacidade de tomar decisões prospectivas (BOSE, 2008), não apenas garante o sucesso de um empreendimento, mas também contribui para a sua permanência e sobrevivência no mercado acirrado pela concorrência (MCGONAGLE; VELLA, 2004).

No ambiente de negócios, a IC é utilizada para identificar oportunidades e ameaças reais, visando evitar surpresas e melhorar a posição competitiva da organização em um determinado mercado (TIAN; TOBAR, 2000; KRUCKEN; DEBIASI; ABREU, 2001) e também antecipar as atuais necessidades dos clientes visando a satisfação de suas expectativas (GONÇALVES *et al.*, 2004). Ainda que a IC esteja mais voltada ao ambiente externo da empresa, Tyson (1998) assegura que cerca de 80% das informações competitivas estão dentro da própria organização. Essas informações versam sobre o capital intelectual dos colaboradores, principalmente das áreas de marketing, vendas, finanças, contabilidade e recursos humanos.

Um modelo mais abrangente de sistema de inteligência competitiva é apresentado por Rodrigues e Riccardi (2007), denominado de Modelo Sistêmico do Processo de Inteligência

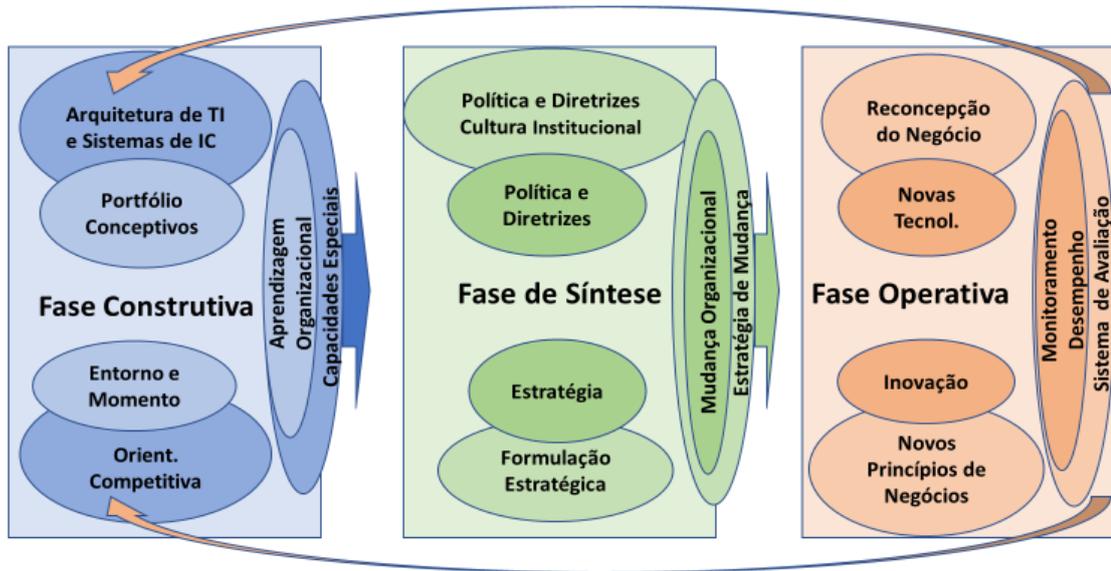
Competitiva (MOSIPIC), ilustrado na Figura 1. O MOSIPIC é constituído de três etapas distintas que representam as condições necessárias a serem atendidas para a organização se tornar inteligente e melhorar o seu desempenho:

1) A Etapa Construtiva: envolve a criação de condições para a empresa poder competir, e está subdividida em três fases. A fase do Portfólio Conceptivo representa infra-estrutura básica necessária para o funcionamento adequado da IC, enquanto fornecedora de informação. É formado pela arquitetura de TI e sistemas de IC e de gestão do conhecimento, responsáveis pela coleta, processamento e disseminação da informação. A fase do Entorno e Momento se refere à orientação competitiva, considerando os fatores ambientais aos quais a empresa está exposta e que influenciam seu posicionamento competitivo, pela análise das suas forças e fraquezas perante o setor. O processo da Aprendizagem Organizacional visa fornecer aos gestores uma nova mentalidade voltada à aquisição, desenvolvimento, sistematização e utilização do conhecimento que conduza à aprendizagem organizacional;

2) A Etapa de Síntese: é classificada como crítica por centrar seus esforços para assegurar ao negócio ou à organização a capacidade de tomar as decisões mais acertadas nas situações críticas. A primeira fase envolve a Seleção de Políticas e Diretrizes, onde são definidas as políticas e diretrizes, considerando aspectos internos e externos, que guiam e orientam as decisões e ações da organização. A segunda fase da etapa de síntese é a de Estratégias Competitivas, que são as estratégias definidas e embasadas nas informações fornecidas pelo sistema de inteligência competitiva. Essa fase envolve a determinação e o apoio da organização no desenvolvimento de competências visando ampliar a sua capacidade de competir no mercado. A terceira fase, Mudança Organizacional, está relacionada ao resultado produzido pelas estratégias definidas pela organização. É um processo que pode resultar em uma mudança incremental, mudança evolutiva, mudança revolucionária e mudança transformadora;

3) A Etapa Operativa: ocupa-se fundamentalmente em atender as necessidades exigidas pela mudança organizacional. Na primeira fase, de Novas Tecnologias de Gestão, referem-se à adoção de novos princípios estratégicos e organizacionais que visam dar suporte à concepção do negócio. A fase seguinte, de Inovação na Tecnologia do Negócio supõe a identificação e renovação dos princípios estratégicos e organizacionais para guiar a implementação das novas tecnologias de gestão. A terceira fase da etapa operativa, Monitoramento do Desempenho, envolve o processo de avaliação da mudança e do desempenho proposto pela organização, que envolve três componentes estratégicos: a participação, a aprendizagem e a avaliação.

Figura 1 - Modelo Sistêmico do Processo de Inteligência Competitiva (MOSIPIC)



Fonte: Rodrigues e Riccardi (2007, p. 143).

Em função da sua ampla abrangência do Modelo Sistêmico do Processo de Inteligência Competitiva (MOSIPIC), permite uma análise das diversas etapas das atividades de inteligência competitiva.

Inteligência competitiva é a informação adquirida sobre os concorrentes no andamento de um monitoramento das suas atividades. Esta informação pode conduzir o desempenho dos negócios através do aumento do conhecimento do mercado, melhorando a gestão do conhecimento e elevando a qualidade do planejamento estratégico (TURBAN et al., 2009).

Segundo a *Society of Competitive Intelligence Professionals* (SCIP, 2010), a Inteligência Competitiva (IC) consiste no processo de monitoramento do ambiente competitivo e análise dos resultados no contexto das questões internas, com o propósito de suportar o processo decisório, capacita os gestores seniores em empresas de todos os tamanhos a tomar decisões mais bem informadas sobre tudo, desde marketing, P&D, e táticas de investimento para estratégias empresariais de longo prazo. Ainda segundo (SCIP) a Inteligência Competitiva efetiva é um processo contínuo que envolve a coleta legal e ética da informação, análise que não evite conclusões indesejadas, e difusão controlada de inteligência acionável para os tomadores de decisão.

Na concepção de Krizan (2010), a produção de inteligência segue um processo cíclico, composto por uma série de fases repetidas e inter-relacionadas que adicionam valor aos insumos originais e criam um produto substancialmente transformado. Essa transformação é o que

distingue a inteligência de uma simples atividade cíclica. A análise é o catalisador que transforma a informação em inteligência para os planejadores e tomadores de decisão (KRIZAN, 2010).

Embora o processo de inteligência seja complexo e dinâmico, as funções de vários componentes podem ser distinguidas do todo. No modelo de processo de criação e uso da inteligência proposto por Krizan (2010), os componentes são identificados como: necessidades de inteligência, as atividades de coleta, processamento da informação coletada, análise, produção e disseminação. A autora enfatiza que os componentes desse processo não devem ser interpretados no sentido de que a inteligência é um processo unidimensional e unidirecional, mas representa um processo multidimensional, multidirecional e, além disso, interativo e repetido.

As funções essenciais da inteligência competitiva para Krizan (2010) derivam de seis valores ou atributos que constituem a base de seus princípios fundamentais, que os produtores e clientes de inteligência podem usar para avaliar se as suas necessidades foram traduzidas em requisitos capazes de resultar em utilidade:

Precisão: as fontes e os dados devem ser avaliados para evitar erros e percepções equivocadas.

- a) Objetividade: significa evitar distorções deliberadas e manipulação;
- b) Usabilidade: as informações de inteligência devem ter clareza, aplicação imediata e compatibilidade com a capacidade do consumidor para receber, manipular, proteger e armazenar o produto;
- c) Relevância: as informações devem atender aos propósitos da organização;
- d) Prontidão: disponibilidade de atender às necessidades de informação de clientes em todos os níveis organizacionais;
- e) Oportunidade: a inteligência deve ser entregue no momento certo, quando o conteúdo ainda é acionável.

2.2 O MÉTODO DELPHI

A técnica Delphi foi desenvolvida na forma de um método que objetiva auxiliar na tentativa de aumentar a capacidade de acerto das pesquisas relacionadas à previsão de eventos futuros, como também a estimação de parâmetros desconhecidos.

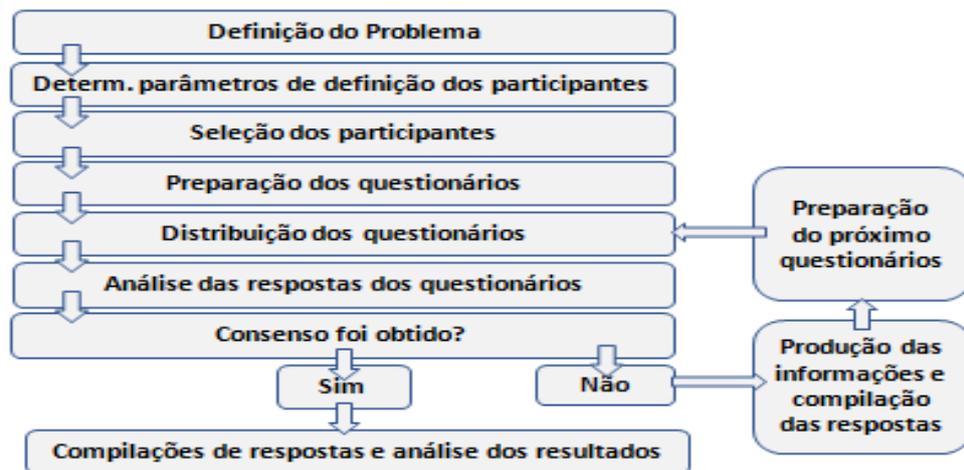
Para a pesquisa entre concorrentes, a técnica Delphi se demonstra eficiente pelo aspecto da realimentação do pesquisado com informações de cada rodada contendo as respostas dos demais.

Aplicações diversas foram feitas em uma grande variedade de problemas como pesquisas tecnológicas, planejamentos regionais, pesquisas médicas, planejamento educacional, sistemas de informação, pesquisas de indústria química, produtividade de programação, entre outras, o que torna bastante difundida e creditada como uma técnica confiável.

O nome Delphi vem da relação com o oráculo grego, de nome Delphi, que fazia previsões do futuro. O primeiro experimento registrado aplicando o método Delphi aconteceu em 1948 e sua aplicação foi destinada à previsão dos resultados de corridas de cavalo (DALKEY apud WOUDEMBERG, 1991, p. 131-133).

A seguir, a figura 2 demonstra as fases que envolvem a aplicação do método Delphi, começando pela definição do problema a ser resolvido, passando pela determinação dos parâmetros da seleção dos participantes, selecionando-os e, de posse do questionário preparado, distribuí-lo, recolher as respostas, analisá-las e verificar se houve o consenso. Em caso negativo, reestrutura-se o questionário para uma próxima rodada. Em caso positivo, compilam-se as respostas de forma a iniciar o processo de modelagem.

Figura 2 - Método Delphi



Fonte: adaptado de Riggs (1983, p.90)

Em 1964, um artigo empregando o método Delphi, tornou-o famoso por todo o mundo devido aos resultados alcançados com a sua utilização sistematizada. Foi realizado pela RAND Corporation com o título Report on a Long-Range Forecasting Study (ADAMS, 1980).

O ponto crucial para o sucesso da utilização do método Delphi é como será feita a composição do painel de especialistas. Tal painel deve ser composto por pessoas que possam formar uma massa crítica especializada em sua área de atuação, portanto, profundos conhecedores do assunto para que a obtenção dos resultados seja a mais consistente possível.

Pode-se chamar o painel de especialista de experts, pois, deve ser formado por pessoas que espelhem a imagem de um grupo capaz de estar profundamente envolvido com a temática a ser estudada. Além de ter em mente as informações necessárias, os especialistas deverão ter clareza de que o resultado que for obtido da pesquisa fará com que ampliem sua gama de informações de modo rápido, já que teriam muita dificuldade em obtê-las espontaneamente de seus concorrentes (ADAMS, 1980).

Uma característica que pode parecer ponto fraco, é a falta de comunicação face-a-face do método Delphi. Porém, é justamente esse seu ponto forte para obtenção de informações. A falta de interação oferece aos especialistas a tranquilidade de não estarem identificados uns para com os outros, ficando muito mais à vontade para reverem seus conceitos e mudarem de opinião ao receberem os dados da rodada anterior, que refletem a opinião dos outros especialistas.

O método Delphi acaba oferecendo assim, a possibilidade de revisão permanente na busca de um consenso, dadas suas características de anonimato, simplicidade, confiabilidade e robustez (KASTEIN et al. 1993).

2.3 FORMULAÇÃO DE CENÁRIOS PROSPECTIVOS

O termo cenário deriva do termo teatral grego “*cenário*”, que quer dizer o roteiro de uma peça de teatro. Os elementos principais para a conceituação e o entendimento da técnica são os mesmos do teatro moderno, quais sejam: cenários, cenas, trajetórias e atores.

As organizações também passam por angústias e incertezas com relação ao futuro e buscam sua sobrevivência. As técnicas de prospectiva são utilizadas pelas empresas com o objetivo de minimizar tais incertezas e propiciar ferramenta que facilite a definição de estratégias em um mundo cada vez mais incerto. Para Godet (1993), “a prospectiva não está associada ao determinismo da futurologia e da bola de cristal”, como também não é previsão marcada pela quantificação e extrapolação de tendências. Como o futuro ainda não foi escrito, a prospectiva não trabalha com projeções e nem é uma previsão.

Segundo Godet (1993), para a prospectiva “o futuro é a razão de ser do presente” e este futuro é múltiplo e incerto. A visão é global e considera que nada é igual em parte nenhuma. As variáveis abordadas no estudo são qualitativas. A prospectiva conduz a organização a desenvolver atitudes pré e pró-ativas em relação ao futuro, buscando a formulação do futuro desejado, da mesma forma como o faz a IC. Já para a previsão clássica, o passado explica o futuro, que é único e certo. A visão é parcelar, tudo é considerado igual em toda a parte, o que frequentemente leva o analista ao erro. As variáveis são quantitativas, objetivas e conhecidas,

suas relações são estáticas e a estruturas, constantes. O método utilizado é baseado em modelos determinísticos e quantitativos (econômicos e matemáticos), o que conduz a organização a atitude passiva ou reativa com relação ao futuro, já que a previsão define saída ou caminho único, sem possibilidade de modificação ou alteração na tendência do curso dos acontecimentos.

O primeiro a utilizar a palavra prospectiva foi o filósofo e pedagogo francês Gaston Berger em sua obra “A Atitude Prospectiva”, de 1957, estabelecendo como prever futuro desejável para o mundo. Berger (*apud* GODET, 1996) propôs o uso da palavra prospectiva para mostrar a necessidade da atitude orientada para o futuro.

Berger relançou a palavra prospectiva porque a palavra previsão estava impregnada do sentido de profecia. Pretendia separar os conceitos de previsão (que significa construir um futuro à imagem do passado) e de prospectiva (em que o futuro é decididamente diferente do passado).

Autores como Fahey e Randall (1998) e Heijden (2004) atribuem a introdução das noções de cenários e seu desenvolvimento a Herman Kahn, que atuou durante os anos 50 na Rand Corporation – maior centro de estudos prospectivos americano. Seus primeiros cenários foram desenvolvidos como parte dos estudos de estratégia militar conduzidos pela Rand para o governo. Em 1967, com a publicação de seu livro "The Year 2000", a palavra cenários foi introduzida na prospectiva.

Na França, a metodologia de cenários foi aplicada pela primeira vez por ocasião de estudo de prospectiva geográfica realizado por conta da Datar em 1970. A partir daí, esse método foi adotado em setores como indústria, Heijden agricultura, demografia, emprego etc., e aplicado a diferentes níveis geográficos - países, regiões, mundo (GODET, 1993).

A análise de cenários se caracteriza como o estudo criativo ou imaginativo sobre o futuro com abordagem e metodologia próprias. Permitindo às organizações não só criar seus cenários futuros, como também, ao longo do desdobramento das suas cenas e trajetórias, construir respostas rápidas às mudanças do ambiente.

Um cenário é na definição de Godet (2000) “o conjunto formado pela descrição coerente de uma situação futura e pelo encaminhamento dos acontecimentos que permitem passar da situação de origem à situação futura”. Os cenários têm como foco assuntos e informações de grande importância para os tomadores de decisão, assim como os elementos previsíveis e imprevisíveis do ambiente que afetam o sistema em que a empresa está inserida (SCHOEMAKER; VAN DER HEIJDEN HEIJDEN, 1992).

Para Schwartz (2000, p.15) cenários são uma ferramenta para nos ajudar a adotar uma visão de longo prazo num mundo de grande incerteza. Cenários são histórias sobre a forma que o mundo pode assumir amanhã, histórias capazes de nos ajudar a reconhecer as mudanças de nosso ambiente e a nos adaptar a elas.

Schwartz (2000, p.18) afirma que:

Os cenários aparecem pela primeira vez logo após a Segunda Guerra Mundial, como um método de planejamento militar. A Força Aérea dos EUA tentou imaginar o que o seu oponente tentaria fazer, e prepara estratégias alternativas. Nos anos 60, Herman Kahn, que fizera parte do grupo da Força Aérea, aprimorou os cenários como ferramenta para o uso comercial.

Ao longo dos últimos cinquenta anos, possibilidades alternativas sobre a técnica de cenários prospectivos foram ofertadas fora do Brasil, pelas obras e contribuições de Kahn (1969), Berger (1964), Godet (1993), Wack (1985), Porter (1992), Schwartz (2000) e Heijden (2004).

A prospecção de cenários transformou-se e atingiu novas dimensões no início dos anos 1970, com o trabalho do cenarista francês Pierre Wack, na área de planejamento do futuro da Royal Dutch Shell, salientando a necessidade criar ferramenta estratégica que auxiliasse a empresa no seu planejamento de longo prazo.

Os resultados obtidos pela Royal Dutch Shell com o novo enfoque de ver o futuro tornaram a empresa mundialmente conhecida pelo pioneirismo na utilização de cenários, o que resultou na valorização e no reconhecimento da técnica, em especial pela sua postura pró-ativa frente a crise do petróleo na década de 70 do século passado.

Em 1988, com o surgimento da Global Business Network (GBN) – empresa de prospecção criada por Schwartz e Wack – teve início a popularização do emprego dos cenários como instrumento de gestão estratégica para as empresas anglo-saxônicas e sua divulgação e expansão em todo o mundo organizacional a partir da década de 1990.

Marcial e Grumbach (2002), pesquisadores dos métodos, escrevem que no Brasil a prática de elaboração de cenários é relativamente recente. As primeiras empresas a utilizarem tal prática foram o BNDES, a Eletrobrás, a Petrobrás e a Eletronorte, em meados da década de 1980, em função de operarem com projetos de longo período de maturação, o que exigia uma visão de longo prazo. Uma nova utilização da técnica prospectiva no Brasil foi coordenada pela antiga Secretaria de Assuntos Estratégicos (SAE) da Presidência da República, que iniciou em 1996 os 3 estudos que geraram, em 1997, “Cenários Extrapolatórios do Brasil em 2020” e, em 1998, “Os Cenários desejados para o Brasil”. (BRASIL, 2007).

Recentemente em substituição a Secretaria de Assuntos Estratégicos (SAE), foi criado o Núcleo de Assuntos Estratégicos (NAE), vinculado a Casa Civil da Presidência da República, onde foi estruturado o projeto “*Brasil em três tempos: 2007, 2015 e 2022*”; Metas para o Milênio estabelecidas para cada país signatário no contexto da Organização das Nações Unidas (ONU) e um estimulante estudo prospectivo em relação ao ano em que o Brasil comemorará os 200 anos de independência de Portugal. (PNUD – BRASIL, 2007). Na prospecção de futuro no Brasil, pode-se ressaltar como pioneiros e divulgadores sobre a técnica de cenários os acadêmicos e pesquisadores: Rattner (1979), Marcial e Costa (2001), Marcial e Grumbach (2002), Jaguaribe (2000), Araújo (2001), Porto, Nascimento e Buarque (2001), Marcial e Grumbach (2002), Bethlem (2002), Almeida (2002) e Buarque (2003).

O embaixador Ronaldo Mota Sardenberg, no prefácio da obra de Marcial e Grumbach (2002), afirma que “a prospectiva (ou prospecção) é um processo continuado de pensar o futuro e de identificar elementos para a melhor tomada de decisão, levando em consideração aspectos econômicos, sociais, ambientais, científicos e tecnológicos”. Assim, cenários não constituem predições sobre o que irá acontecer, mas descrições com base em hipóteses plausíveis do que poderá acontecer, tendo por base a premissa de que o futuro não está, em grande parte, predeterminado e, portanto, pode ser moldado pela ação dos atores sociais.

Marcial e Grumbach (2002) explicam que os estudos prospectivos não têm como objetivo prever o futuro e, sim, estudar as diversas possibilidades de futuros plausíveis existentes e preparar as organizações para enfrentar qualquer uma delas, ou até mesmo criar condições para que modifiquem suas probabilidades de ocorrência, ou minimizar seus efeitos. Observam, ainda, que apesar de serem comumente confundidos com previsões ou projeções, trata-se de estudos do futuro com abordagem completamente diferente.

Tem-se, portanto, um conceito cujo termo remonta à antiguidade, mas que ganha espaço nas organizações na segunda metade do século XX e ênfase no Brasil na transição entre os séculos XX e XXI.

2.3.1 Relação entre a formulação de cenários e a inteligência competitiva

No contexto da Inteligência Competitiva, os cenários prospectivos são considerados uma das ferramentas de análise mais importantes para a definição de estratégias em ambientes cada vez mais turbulentos e incertos. Verifica-se também que apoiar o processo de definição de estratégias não é a única contribuição que os estudos de cenários podem prestar às organizações, pois segundo Wack (1985 apud MARCIAL; GRUMBACH, 2002), a finalidade dos cenários

exploratórios é “ampliar a compreensão do sistema, identificar os elementos predeterminados e descobrir as conexões entre as várias forças e eventos que conduzem esse sistema”, o que levaria conseqüentemente a uma melhor tomada de decisão.

Neste sentido, Heijden (2004) considera que os cenários contribuem de várias formas para o processo de aprendizado organizacional, pois facilitam o diálogo sobre temas estratégicos e são também veículos para promover a discussão de aspectos pertinentes a sua área de atuação em um contexto muito maior, além de servirem para alinhar os modelos mentais dos dirigentes, permitindo ações estratégicas mais coerentes com os objetivos da organização.

Marques (1988) destaca como características importantes do método de cenários, a procura sistemática das descontinuidades que poderiam ocorrer no futuro e a explicitação do papel dos atores econômicos e políticos. A lógica por trás de tal afirmação reside no fato de que o futuro depende não apenas dos condicionantes do passado e da situação atual, mas também das estratégias dos atores mais proeminentes.

Na verdade, o papel fundamental dos atores é o de mudar a realidade na medida em que tentam viabilizar o seu projeto de futuro. Neste sentido, Marques (1988) observa que nos cenários não se projetam tendências, mas ao contrário, procura-se lançar luz sobre as descontinuidades escondidas no futuro, que podem ser oportunidades ou ameaças capazes de ajudar ou prejudicar os projetos dos atores, inserindo nossas próprias estratégias nessa análise.

Assim, entende-se que os cenários apresentam uma ligação imediata e natural com o planejamento estratégico, melhorando o conhecimento conceitual da empresa sobre a multiplicidade de fenômenos que a envolvem e criando a moldura dentro da qual são estabelecidas as decisões, diretrizes e prioridades para a ação.

Porter (1992) considera a utilização de cenários como instrumentos para compreender, de modo mais completo, as implicações estratégicas das incertezas. Desta forma, afirma que com a construção de cenários múltiplos, uma organização pode explorar, sistematicamente, as possíveis conseqüências dessas incertezas para suas opções estratégicas. Por outro lado, sugere que na medida em que uma organização não sabe antecipadamente que cenário deve ocorrer em função das incertezas do ambiente, deve optar pela definição de estratégias robustas, ou seja, aquelas que produzam resultados satisfatórios em qualquer cenário real. Aponta, ainda, como opção a busca de uma estratégia que privilegie a flexibilidade até que o cenário mais provável se torne mais aparente para a empresa.

Godet e Roubelat (1996) corroboram este aspecto ao enfatizarem que “uma boa prospectiva não é, necessariamente, aquela que se realiza, mas a que conduz a uma ação, evita os perigos futuros e atinge o objetivo desejado”.

Schwartz (2003) compartilha desta mesma opinião e destaca, ainda, a importância da alta administração da organização vivenciar mentalmente cada cenário e definir que estratégias ou ações devem ser adotadas para cada um deles, independentemente do cenário.

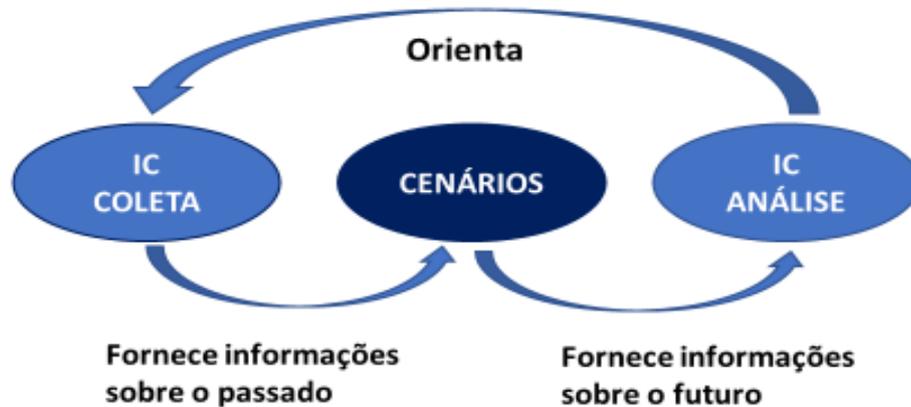
Godet (2000) esclarece que os instrumentos da prospectiva estratégica, não têm a pretensão de se prestar a cálculos científicos, tratando-se apenas de apreciar, de maneira tão objetiva quanto possível, realidades com múltiplas incógnitas. O uso destes instrumentos seria inspirado por uma preocupação de rigor intelectual, especialmente dirigida a melhor identificar questões cruciais (pertinência) e reduzir as incoerências nos raciocínios. Observa, contudo, que se a utilização destes instrumentos pode estimular a imaginação, por outro lado não garante a criação. Na sua visão, o talento prospectivista (sic) depende também de dons naturais como a intuição e o bom senso. Se a prospectiva tem necessidade de rigor para abordar a complexidade, ela precisa igualmente de instrumentos suficientemente simples para que continuem apropriáveis.

Nesse sentido o resultado da elaboração dos cenários constitui insumo para a IC, pois indica os atores e variáveis devem ser monitorados, quais sinais fracos devem ser acompanhados e quais os fatores que podem levar a ruptura de tendência. Os cenários prospectivos são considerados instrumento não somente para orientar o processo de monitoramento como também para embasar a fase de análise, fornecendo ao tomador de decisão visões do futuro. A utilização desse instrumento melhora a capacidade do administrador de tomar decisão e agir proativamente.

Segundo Marcial e Costa (2001), a IC é composta por um conjunto de métodos e ferramentas disponibilizadas pela tecnologia da informação que facilitam o monitoramento e sensoriamento do ambiente com o objetivo de possibilitar a empresa a agir proativamente por intermédio da antecipação dos acontecimentos.

Dessa forma, existe grande relação entre formulação de cenários e IC, conforme mostra a Figura 2. Os cenários são considerados um dos instrumentos de análise que compõem o processo de produção de inteligência nas organizações. Por outro lado, para que possamos produzir cenários de qualidade sugerimos que nas fases de elaboração dos estudos retrospectivos e da situação atual, bem como do mapeamento das estratégias dos atores e dos modelos mentais dos dirigentes da empresa, sejam utilizadas as ferramentas de coleta disponibilizadas pela Inteligência Competitiva.

Figura 3 - Relação entre formulação de cenários e a IC



Fonte: Elaborada pelo autor com base em Wack (1985); Kahaner (1996); Godet (2000); Marcial e Costa (2001); Santos e Correia 2010; SCIP (2010).

Wack (1985) acreditava que, caso se pretendesse “ver” o futuro, não se deveria fazer uso de fontes convencionais de informação. “Todo mundo as conhece igualmente bem e, por isso, não trazem vantagem adicional. Terá que procurar pessoas realmente diferentes que consigam sentir o pulsar da mudança, que consigam ver forças significativas, porém surpreendentes, que motivem mudanças.” (SCHWARTZ, 1996).

Stoffels (1994) sugere que a empresa deve encorajar a comunicação e o diálogo entre seus funcionários sobre suas impressões a respeito do ambiente e cruzar essas informações para ampliar sua visão. Schwartz (1996), relata que o futurista potencial aprende a observar até o que não parece importante. Ele sugere que esses profissionais conversem com pessoas que tenham opiniões discordantes.

O processo de elaboração de cenários envolve pesquisa, para a busca qualificada de informações. A investigação não é apenas ferramenta útil para coletar fatos; ajuda a afiar a capacidade de perceber. Schwartz (1996) sugere que se deva procurar fatos e percepções que desafiem os pressupostos já definidos. “Você procura provas para desconfirmá-las”.

Como só prestamos atenção no que achamos que precisamos saber, o planejador de cenários deve estar consciente de seus filtros e estar constantemente reajustando-os para possibilitar a entrada de mais dados sobre o mundo. Contudo, Schwartz (1996) lembra que se deve ter cuidado para não se perderem em meio à abundância de informações.

Com o advento da Internet e a criação de listas de discussão sobre diversos assuntos, navegar por essas listas também pode fornecer dicas do que as pessoas estão pensando sobre os mais variados assuntos. Por isso, Schwartz (1996) diz que participar de rede e listas de discussão

mantém o cenarista informado dos principais fatos e acontecimentos em diversas áreas do conhecimento antes de serem veiculados em jornais ou revistas.

Ainda segundo Schwartz (1996), é importante também ler sobre assuntos fora de sua especialidade. Procurar surpresas, quer dizer, novas percepções; acompanhar livros que estão sendo publicados, ou seja, procurar estar informado sobre o que há de novo. Pode-se encontrar muitos fatos portadores de futuro agindo assim. Entretanto, alerta Schwartz (1996), como o volume de informações atualmente é grande, deve-se usar filtros para seleção de suas leituras, visto que não há tempo de ler tudo. Deve-se manter uma rede de pessoas, de preferência especialistas nas diversas áreas do conhecimento. Ler o caderno de ciências e de informática de jornais também é outro hábito importante no sentido de estar atento ao que há de novo em ciência e tecnologia e que já está disponível ao público em geral e que poderá modificar seu comportamento. É importante o desenvolvimento de uma rede de especialistas, tanto interna quanto externa à empresa, para bom monitoramento, que conduza à elaboração de cenários. O objetivo de estar ligado a uma rede de pessoas notáveis é estar inserido em um fluxo de informações concentrado e filtrado, obtendo, assim, as percepções desses especialistas sobre futuros alternativos. Segundo Schwartz (1996), participar de várias redes não apenas abre espaços, mas permite o cruzamento de *insights* de diferentes pessoas.

Outra monitoração importante diz respeito à identificação das estratégias dos atores. Godet (2000), afirma que não é fácil fazer com que os atores falem sobre suas estratégias, entretanto, comentam mais facilmente as intenções dos outros atores, o que pode ser utilizado como excelente insumo para a identificação dos movimentos dos diversos atores.

2.3.2 Os principais métodos de formulação de cenários

O planejamento de cenários não é um fim em si mesmo, na verdade é uma importante ferramenta de gestão para melhorar a qualidade da tomada de decisão. Pode-se afirmar que os cenários funcionam como “central de testes” para avaliar a viabilidade de uma estratégia (WILSON, 2002 apud MORITZ, 2008).

Segundo Marcial e Grumbach (2002) a prospecção de um cenário completo geralmente contém sete características ou componentes principais: o **título** é a referência do cenário, deve condensar a essência da história escrita dando a ideia da lógica dos cenários; a **filosofia** sintetiza o movimento ou a direção fundamental do sistema considerado, constituindo a ideia-força do cenário; as **variáveis** representam aspectos ou elementos do contexto considerado, tendo em vista o objetivo do cenário. Os **atores** são indivíduos, grupos, decisores, organizações ou

associações de classe que influenciam ou recebem influência significativa do contexto considerado no cenário. A *cena* é uma visão da situação considerada em um determinado instante de tempo, que descreve como estão organizados ou vinculados entre si os *atores* e as *variáveis* naquele instante. *Trajectoria*, por sua vez, é o percurso seguido pelo sistema no horizonte de tempo considerado.

Descreve o movimento desse sistema desde a cena inicial até a cena final, podendo ser, inclusive, irregular. *Cenários finais* é a conclusão do trabalho, vinculando o conjunto da obra à quantidade de cenários vislumbrados ou pretendidos.

Para os autores Moritz et al. (2008), outras características importantes dos cenários são: visão plural do futuro, ênfase no aspecto qualitativo e capacidade de quebra de modelos mentais. Após a elaboração de qualquer cenário, deve-se verificar sua consistência, ou seja, sua coerência interna – se há compatibilidade mútua entre a filosofia, a trajetória e as cenas que o integram.

No intuito de melhor disciplinar estes testes sobre o futuro das organizações, foram criadas metodologias para dar suporte, universalizar e implementar as estratégias no domínio das decisões administrativas.

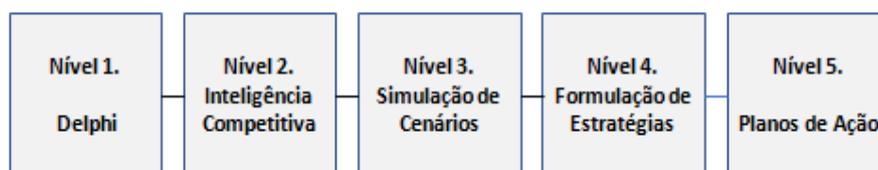
No estudo de cenários prospectivos, podem-se observar a existência de diversas metodologias. As principais são as que foram apresentadas pela General Electric (GE); Peter Schwartz e Global Business Network (GBN); Michael Porter, Michel Godet e Raul Grumbach.

Esses métodos procuram destacar e analisar o macroambiente, a organização, o indivíduo e suas visões de futuro e estão apresentados a seguir.

2.3.3 Metodologia proposta para simulação de cenários (Rojo)

Como forma de visualização do todo do simulador de cenários, a representação a seguir, na figura 4, apresenta a ordem do modelo proposto, separado em níveis de aplicação que compõem a sua estrutura básica, com 2 etapas que antecedem a simulação e 2 etapas que utilizam os cenários simulados.

Figura 4 - Estrutura básica do simulador de cenários



Pilares do simulador dos cenários

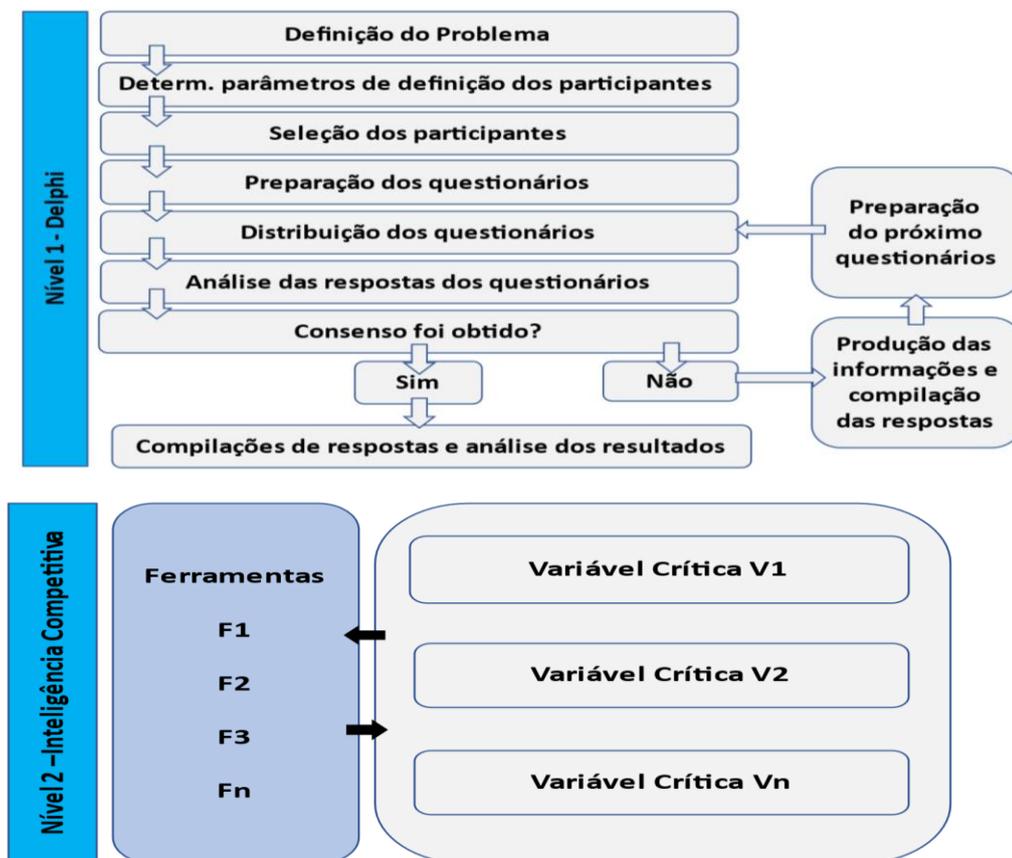
Fonte: Rojo (2006, p. 110).

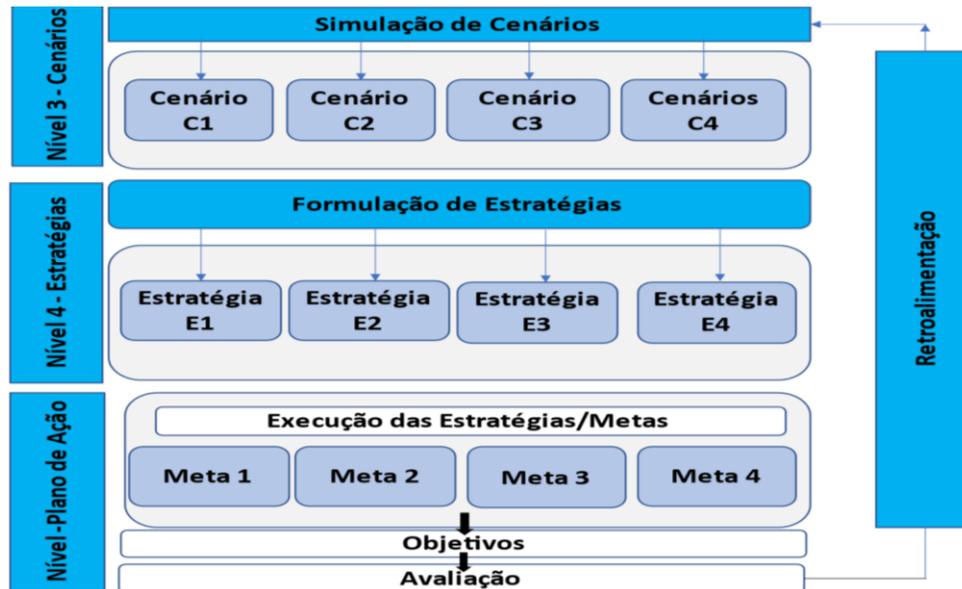
O modelo inicia o primeiro nível da sua aplicação com a técnica Delphi, que reunirá os especialistas para gerar informações e compor o segundo nível, a inteligência competitiva da organização, que alimentará os dirigentes para o nível 3, a simulação de cenários, que abre perspectivas de previsões para a formulação de estratégias previstas para o nível 4, para, então, no quinto nível de aplicação serem executadas conforme o plano de ação elaborado de acordo com as estratégias

O modelo proposto mostra as etapas envolvidas para a simulação de cenários para organizações, desde a coleta das variáveis críticas segundo a percepção de seus dirigentes e concorrentes para formar sua visão de futuro, até a execução das estratégias formuladas e a avaliação de seus resultados.

O modelo completo apresentado a seguir na Figura 5, mostra o detalhamento de cada um dos níveis propostos na estrutura básica, com as etapas que se sucedem, desde a obtenção das variáveis críticas até a retroalimentação do modelo.

Figura 5 - Modelo para a Simulação de Cenários





Fonte: Adaptada Rojo (2006).

No nível 1 é iniciado o processo para se obter as variáveis que auxiliem na formação dos cenários da organização. Esse passo é importante para se direcionar corretamente os trabalhos, pois, fornece os elementos que concebem as variáveis críticas para o diagnóstico estratégico obtido no passo seguinte, a inteligência competitiva.

O nível 2 de aplicação foi denominado de inteligência competitiva por ser o ponto de escolha das ferramentas de diagnóstico estratégico que compila as variáveis críticas (nível 1) para que sejam gerados cenários (nível 3).

Observa-se que as ferramentas utilizadas no nível 2 devem ser definidas pelos dirigentes da organização por considerações de aplicabilidade, como critérios próprios, confiabilidade, familiaridade com a ferramenta e outros aspectos que considerem necessários para obter o melhor diagnóstico possível.

Foram destacadas 3 ferramentas amplamente difundidas no meio empresarial de gestão profissionalizada, porém o modelo é aberto quanto a utilizar outras ferramentas. A ferramenta Fn citada no modelo demonstra que o número de ferramentas utilizadas vai depender da avaliação dos dirigentes.

A ferramenta Fn tem o papel de ser como uma abertura para troca ou inserção de outras, pois alterações não comprometem o modelo se a escolha for estratégica em função das variáveis críticas para gerar os cenários no nível 3.

Após aplicar as ferramentas, os dirigentes da organização podem aplicar sua visão de futuro e simular cenários

Cada cenário corresponde a uma antecipação de possíveis alterações contextuais, ou até mesmo movimentos da concorrência.

Após simular os cenários, a organização passará para o próximo nível do modelo, o nível 4, que trata da formulação das estratégias. A formulação das estratégias em função dos cenários busca reduzir o elemento risco, quando o cenário for definido pelos acontecimentos.

A formulação das estratégias depende de alguns fatores. Um deles é em relação aos objetivos, que podem ser divididos em metas, para facilitar que se chegue a um conjunto de resultados que perfazem esses objetivos.

Seguindo ainda, seus dirigentes devem formular estratégias para cada cenário simulado.

Em cada cenário são apontados problemas que requerem solução. As estratégias são a formulação de soluções para os problemas.

Quando chegar o tempo dos cenários simulados serem definidos como acontecimentos, a opção pela estratégia configura-se como mais assertiva pela simulação anteriormente efetuada.

Definidas as estratégias para os cenários simulados, os dirigentes da organização deverão ajustar a formulação de cada estratégia com a sua capacidade e forma de execução visando um alinhamento com as metas a serem alcançadas para aproximá-la de seus objetivos.

A essa formatação da execução denominou-se de plano de ação.

No momento em que o cenário se define, a organização não será tão comumente pega de súbito, tendo que configurar seus movimentos de forma apressada para se ajustar às mudanças.

Significa não esperar as mudanças para definir o rumo e sim definir possibilidades de rumos para esperar as mudanças.

Qualquer situação futura dentre as quais os dirigentes imaginaram, que venha a se realizar, será assimilada com mais tranquilidade, pois os dirigentes já pensaram sobre ela, antes mesmo de acontecer, ou seja, montaram cenários.

O que significa que a estratégia pensada como a mais apropriada se encontrava traçada e a organização poderá executá-la conforme o plano de ação, com os ajustes que se fizerem necessários.

Na medida em que vai sendo executada a estratégia, os dirigentes deverão acompanhar e avaliar os resultados para, sistematicamente, realimentar a inteligência competitiva, de acordo com as ferramentas escolhidas no nível 2, atualizar os cenários no nível 3, readequar as estratégias no nível 4, para preparar a execução do plano de ação no nível 5.

Periodicamente, podendo ser anualmente, bimestralmente, ou quando houver percepção de possíveis alterações do ambiente, sugere-se que os dirigentes façam uma avaliação global do sistema, retornando ao início e buscando atualizações que se fizerem necessárias nas variáveis críticas que moldaram seu sistema de simulação de cenários, aplicando novamente a Delphi.

2.3.4 Metodologia da General Electric (GE)

De acordo com Bethlem (2002), são diversos os métodos que podem ser utilizados na formulação de cenários, alguns menos sofisticados, estruturados somente com pequenos roteiros; outros com metodologia e abordagem mais complexas e pontuadas, gerando o que Godet (1993) classifica como método.

O método, observado por Linneman e Klein (1979), é estruturado em sete etapas.

A **preparação das bases** serve para avaliar os fatores ambientais gerais para o ramo de negócios que se investiga. Finaliza desenvolvendo um modelo sistêmico do setor onde a organização está inserida, ou seja, o seu campo negocial e o seu macroambiente;

A segunda etapa é quando são escolhidos e planejados os **indicadores críticos** da prospecção da organização em estudo. Suas principais atividades são: identificação das tendências-chave do segmento (futuros eventos potenciais), pesquisa bibliográfica para localizar eventos futuros potenciais que impactarão as tendências-chave e a seleção dos participantes para o painel *Delphi*, levando em conta a competência do indivíduo na maneira como ele avalia o futuro do ramo de negócio a que pertence a empresa (opinião dos *experts* sobre os indicadores);

A terceira etapa consiste em **levantar e registrar a trajetória do comportamento passado de cada indicador escolhido**. A seguir, são introduzidos estes dados no programa TIA (*Trend impact analysis* – Análise do impacto da tendência) e analisadas as razões para o comportamento passado de cada tendência-chave (demográfica, social, política, tecnológica entre outras). Em paralelo, vai se construindo o questionário para ser utilizado no painel Delphi com os participantes escolhidos;

Na quarta etapa trata-se de **verificar os eventos futuros potenciais e sua consistência**.

Este procedimento começa no painel Delphi, através das seguintes rodadas: avaliação de 6 tendências passadas dos indicadores, avaliação do impacto potencial dos eventos no futuro, probabilidade de ocorrência e quais seus valores futuros para a organização. Fecha-se esta etapa

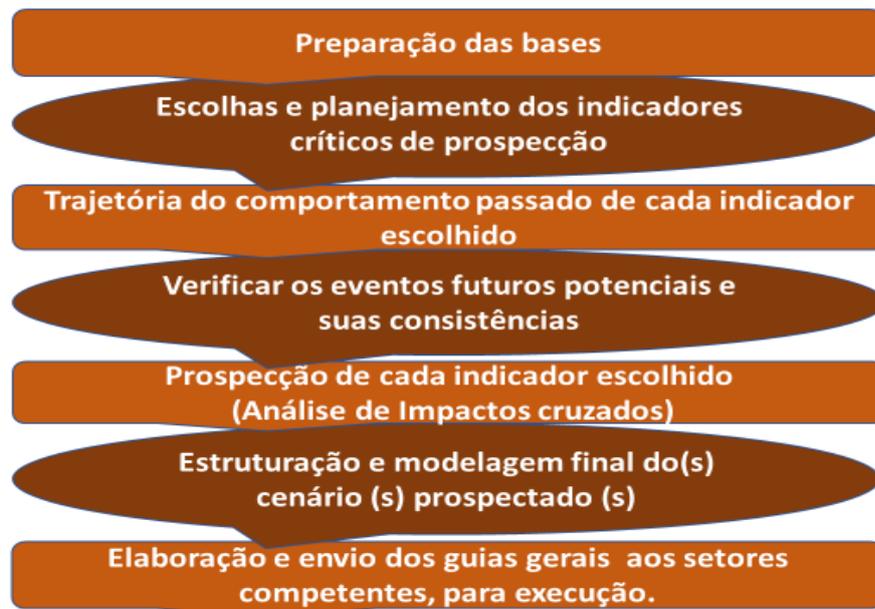
com a especificação dos documentos, premissas prospectivas e esquema lógico usado para prospectar os indicadores e seus respectivos valores organizacionais.

Na quinta etapa, é feita a **prospecção de cada indicador escolhido e seus valores** (importância para a empresa) no futuro, através da programação TIA e CIA (*Cross impact analysis* – Análise de impactos cruzados).

Na sexta etapa há a **estruturação e modelagem final** dos cenários prospectados e, na sétima etapa, são feitos os **guias gerais** em relação aos cenários desenvolvidos, para que os setores competentes possam desenvolver as ações que busquem sua obtenção.

A Figura 6, a seguir, sintetiza a metodologia utilizada pela General Electric (GE).

Figura 6 - Fases do Método da General Electric (GE)



Fonte: Adaptada de Linneman e Klein (1979) e Moritz et al. (2008).

2.3.5 A metodologia Schwartz e da Global Business Network (GBN)

A Global Business Network (GBN) é uma empresa norte-americana voltada para formulação de cenários, criada em 1988 por Peter Schwartz. Sua metodologia para a elaboração de cenários prospectivos compõe-se basicamente de oito etapas. Em todas as etapas são levados em consideração os “modelos mentais” dos dirigentes – visão de mundo, preocupações e incertezas.

A primeira etapa consiste na **identificação da questão principal**, ou seja, a definição da questão estratégica que motivou a construção dos cenários alternativos. Posteriormente, são definidas as dimensões – espaço e tempo – que o estudo irá cobrir, e elaborada uma lista de possíveis consequências a longo prazo.

A segunda etapa é a **identificação das principais forças do ambiente**, onde, após a definição da questão principal, identificam-se as principais forças do ambiente, também chamadas de fatores-chave (principais forças existentes no ambiente próximo que estejam estreitamente relacionadas com o ramo de negócio da empresa e com a questão principal).

Em seguida, elabora-se uma lista desses principais fatores que poderão afetar as decisões a serem tomadas. Esses fatores incluem estudos sobre clientes, fornecedores, concorrentes, tamanho do mercado, seu crescimento, volatilidade e outros.

A terceira etapa consiste na **identificação das forças motrizes**. É quando são definidas as forças motrizes, que estão ligadas ao macroambiente. São forças menos óbvias de se identificar, mas que podem influenciar ou impactar fortemente a evolução da questão principal e os fatores-chave definidos. Essas forças são os elementos que movem o enredo de um cenário.

A identificação é feita com base na questão principal. Verifica-se que forças motrizes são cruciais para a decisão a ser tomada (forças sociais, econômicas, políticas, ambientais e tecnológicas), tendo como base a lista das forças do ambiente próximo e um estudo histórico do comportamento dessas forças. A partir daí, procuram-se as conexões existentes entre as diversas forças e seus respectivos impactos.

A quarta etapa consiste em estabelecer uma **hierarquia por importância e incerteza**. Identificadas e exploradas as forças motrizes, é preciso separar os elementos predeterminados das incertezas críticas. São analisadas as forças motrizes identificadas e classificadas em elementos predeterminados e variáveis incertas. Schwartz (2000) sugere selecionar apenas duas ou três variáveis, classificadas como mais incertas e mais importantes para facilitar a identificação da lógica dos cenários.

A quinta etapa consiste na **seleção das lógicas dos cenários**. Identificadas as incertezas críticas passa-se à etapa da seleção das lógicas dos cenários. Essa seleção parte da análise do comportamento das variáveis classificadas como incertezas críticas, que devem ser posicionadas nos eixos ao longo dos quais os cenários serão descritos. Segundo Schwartz apud Marcial e Grumbach (2002), devem-se construir e testar vários eixos (trajetórias) e, somente após a análise dessas diversas possibilidades, decidir com que eixos trabalhar.

Identificados os eixos fundamentais de incertezas críticas, o autor alerta para o fato de que às vezes é útil apresentá-los como um espectro (ao longo do eixo), ou como uma matriz (com dois eixos), ou ainda como um volume (com três eixos) nos quais se possam identificar cenários diferentes e inserir detalhes sobre os mesmos. A lógica de um cenário caracteriza-se pela localização na matriz das forças mais significativas desse cenário.

A sexta etapa é a **descrição dos cenários**. Definidas as lógicas dos cenários, parte-se para o seu detalhamento. Volta-se à lista de fatores e tendências principais, elaborada nas etapas dois e três. Os cenários devem ser apresentados em forma narrativa, explicando detalhadamente a evolução do mundo durante o horizonte temporal preestabelecido.

Feitos os cenários, volta-se à questão principal e verificam-se as implicações de cada cenário descrito. Deve-se verificar qual a solução mais adequada a adotar por cenário e se as estratégias da organização devem ser revistas.

Na sétima etapa é feita a **análise das implicações e opções**. Uma vez descritos os cenários, volta-se à questão principal, para verificar, em cada cenário, as implicações de cada decisão, as vulnerabilidades da organização e as oportunidades existentes. Nessa oportunidade, é preciso imaginar qual a situação da organização nos cenários e identificar as decisões a tomar no caso de ocorrer um determinado enredo; ou então optar por uma estratégia mais robusta, com ações que produziriam resultados satisfatórios em qualquer enredo.

A oitava e última etapa é a **seleção de indicadores e sinalizadores principais**. O objetivo da definição desses indicadores é possibilitar um monitoramento contínuo.

A Figura 7, a seguir, apresenta o modelo proposto por Schwartz:

Figura 7 - Fases do Método Descrito por Schwartz (GBN)



Fonte: Marcial & Grumbach (2002, p.78).

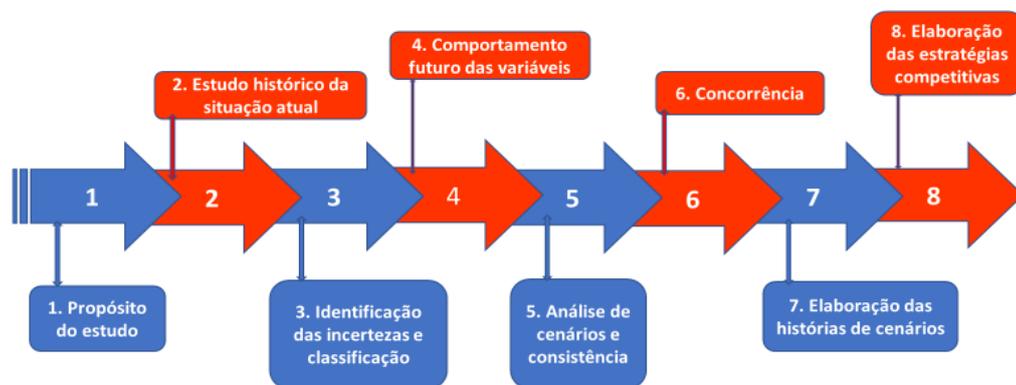
2.3.6 A Metodologia de Cenários Industriais de Michael Porter

Segundo Porter (1992), todo ramo industrial é regido por cinco forças: a entrada de novos concorrentes no mercado, as ameaças de produtos substitutos; o poder de negociação dos compradores; o poder de negociação dos fornecedores; e, a rivalidade entre os concorrentes.

Essas forças constituem a base para a definição das estratégias competitivas da empresa. As incertezas relacionadas a qualquer uma das cinco forças competitivas constituem a base conceitual para a construção de cenários industriais, os quais são desenvolvidos pelo Método descrito por Porter (1992).

A metodologia é composta por oito etapas, apresentadas na Figura 8, nas quais as variáveis macroambientais e mercadológicas são analisadas de forma harmônica e interativa, explicitando o comportamento da concorrência:

Figura 8 - Fases do Método descrito por Porter



Fonte: Marcial & Grumbach (2002, p.86).

Propósito do estudo histórico e da situação atual é quando o processo tem início com a fixação dos propósitos do estudo, sua amplitude e ambiente temporal. Envolve também um estudo histórico e da situação atual da estrutura da indústria e sua análise para que se compreenda o comportamento passado e o atual, bem como para facilitar a identificação de todas as incertezas que podem afetá-la.

Identificação das incertezas críticas serve para identificar as incertezas que envolvem a indústria, parte-se do estudo de sua estrutura. Porter (1992), admite que pode ser difícil reconhecer as fontes de incerteza e sugere uma série de passos, sendo o primeiro a elaboração de uma lista de variáveis que poderão causar considerável impacto sobre a indústria, num futuro próximo, e a identificação do grau de incerteza de cada variável. Essa lista deve sofrer uma depuração, classificando-se as variáveis identificadas em constantes, predeterminadas e incertas.

No **comportamento futuro das variáveis** ocorre o início ao processo de depuração separando a lista das variáveis constantes e das predeterminadas, pois essas não determinam cenários. Porter (1992) define as variáveis constantes como aquelas formadas por aspectos da estrutura que têm pouca probabilidade de sofrer mudanças e as variáveis predeterminadas como áreas cuja estrutura sofrerá modificações em grande parte previsíveis.

Segundo Porter apud Marcial e Grumbach (2002), para a determinação dos cenários utilizam-se apenas as variáveis incertas, ou seja, as "*variáveis que constituem aspectos da estrutura futura que dependem de incertezas não solucionáveis, as quais determinam os cenários*". Para a checagem das variáveis consideradas incertas, pode-se consultar especialistas, para discutir que ações de curto e longo prazo devem ser desencadeadas para viabilizar certos acontecimentos futuros.

A lista final das variáveis incertas é então classificada em variáveis dependentes e independentes, de acordo com a identificação dos fatores causais dos elementos incertos.

Na **análise de cenários e consistência**, Porter (1992) afirma que é importante criar pelo menos um cenário em torno das suposições que refletem as convicções da gerência, pois isso confere credibilidade ao processo de construção de cenários.

Depois de arroladas as suposições a respeito do futuro, cabe uma análise quanto à consistência desses possíveis cenários. Os considerados inconsistentes devem ser postos de lado e apenas os internamente consistentes é que se habilitarão a uma análise mais profunda, que leve em consideração o comportamento de cada variável.

Apesar das exclusões, o número de cenários restantes ainda será muito grande, visto que esse número resulta da combinação das diferentes suposições sobre cada variável de cenário. Para solucionar esse problema, Porter (1992) propõe que se analisem minuciosamente os diversos cenários quanto à determinação da sua estrutura futura, ao desenvolvimento das implicações do cenário para a atratividade industrial e à identificação das implicações do cenário para as fontes de vantagem competitiva, procurando assim reduzir o número de incertezas.

Com um número bastante reduzido de cenários internamente consistentes, incorpora-se na sexta etapa o movimento da **concorrência** e suas implicações. Nesse momento, identifica-se quem são os concorrentes e quais os seus comportamentos possíveis em cada cenário. Para identificar os possíveis comportamentos futuros dos concorrentes, faz-se necessário conhecer suas estratégias. Todavia, é importante destacar que o comportamento dos concorrentes pode afetar a velocidade e o rumo das mudanças estruturais do cenário.

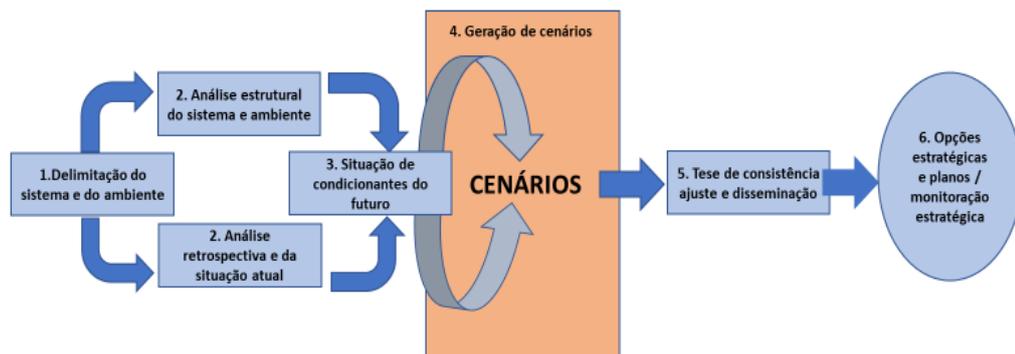
Na sétima etapa, tem-se a **elaboração das histórias de cenários**, é o momento de elaborar as histórias de cada cenário. Elas devem conter a descrição minuciosa do comportamento das variáveis incertas dependentes e independentes, das mudanças estruturais predeterminadas e dos elementos constantes da estrutura da indústria. São também descritas as interligações dessas variáveis e especificados todos os fatores causais.

Por fim, ocorre a **elaboração das estratégias competitivas**. Após o desenvolvimento dos diversos cenários, estes são utilizados na elaboração da estratégia competitiva da empresa. Nessa fase, os dirigentes têm a oportunidade de vislumbrar a empresa nos contextos possíveis e de definir as manobras que ela deverá executar para criar seu próprio futuro.

2.3.7 Metodologia de Godet

O método de elaboração de cenários exploratórios descritos por Godet (1993) é composto de seis etapas e a Figura 9, a seguir, sintetiza tais etapas:

Figura 9 - Fases do Método Descrito por Godet



Fonte: Marcial & Grumbach (2002, p.71).
Elaborado pelo autor.

A primeira etapa é a **delimitação do sistema e do ambiente**. O sistema é delimitado pelo objeto de estudo, seu horizonte temporal e área geográfica. Esses elementos e fenômenos interligam-se e podem formar subsistemas daquele que está sendo considerado no cenário. Já o ambiente é o contexto mais amplo onde está inserido o sistema; um e outro se influenciam mutuamente.

A etapa seguinte é a **análise estrutural do sistema e do ambiente**. O primeiro passo consiste na elaboração de uma lista preliminar das variáveis relevantes do sistema e de seus

principais atores. São utilizadas técnicas como o *brainstorming* para obtenção da lista de variáveis e atores, como estímulo à imaginação.

Finalizada a lista de variáveis e atores, realiza-se a análise da situação passada, destacando os mecanismos e os atores determinantes da evolução passada. Processa-se também a análise da situação atual, que permite identificar mudanças, ou fatos portadores de futuro na evolução das variáveis essenciais, bem como estratégias que dão origem a essa evolução e suas alianças.

Ao final da análise retrospectiva e da situação atual, retorna-se à análise estrutural, para rever a lista de variáveis (tecnológicas, econômicas, políticas, sociais, entre outras) e atores (pessoas físicas ou jurídicas envolvidas na análise). Após a revisão, as variáveis e os atores são cruzados para identificar a influência de uns sobre os outros, através da formação da matriz de análise estrutural destes componentes. As variáveis e os atores são então analisados quanto a sua motricidade, influência e dependência, e a seguir são classificados os atores e as variáveis-chaves que serão objeto de participação no quadro de montagem de cenários.

A terceira etapa é a **seleção das condicionantes do futuro**. Com base nessas análises, obtêm-se as condicionantes do futuro. Podemos listar as tendências de peso (por exemplo: inovações tecnológicas), os fatos portadores de futuro (por exemplo: corporações virtuais), os fatores predeterminados (por exemplo: ideologia), as variantes e as alianças existentes entre os atores.

A quarta etapa é a **geração de cenários alternativos**. Após a análise de todas as condicionantes do futuro, realiza-se a *análise morfológica*, decompondo-se cada variável explicativa em seus possíveis comportamentos ou estados futuros, segundo as estratégias dos atores.

O próximo passo é a elaboração dos cenários propriamente ditos, levando-se em conta as variáveis-chaves, as tendências de peso, as estratégias dos atores e os fatos portadores de futuro já identificados. **Testes de consistência, ajustes e disseminação**, com o objetivo de assegurar a coerência dos encaminhamentos entre as diferentes imagens, realizam-se testes de consistência para verificar se, durante a descrição dos cenários, alguma variável ou ator está se comportando de forma não-coerente ou não-consistente com a lógica estabelecida para cada cenário. Verifica-se também se a ocorrência de uma variável não invalida a ocorrência de outra.

Após a elaboração desses testes de consistência, são realizados os ajustes necessários, com o objetivo de manter a coerência da história descrita. Os cenários escolhidos e revisados devem ser disseminados por toda a organização como “foco de planejamento e decisão”. Se forem conhecidos por todos, isso facilitará tanto a elaboração da estratégia e dos planos quanto

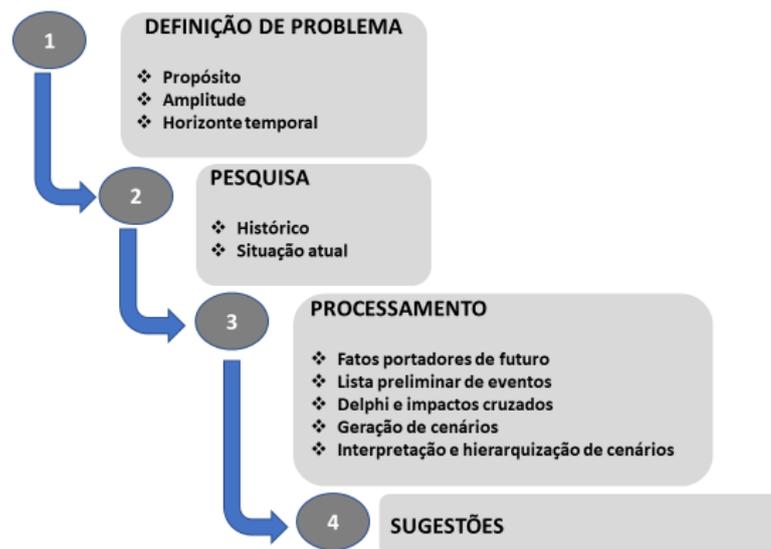
sua implementação, uma vez que todos terão a mesma compreensão dos futuros possíveis da organização e onde essa pretende chegar.

Por fim, **opções estratégicas e planos de monitoração estratégica**. Os cenários revisados e disseminados devem ser utilizados pela cúpula da organização na elaboração das opções estratégicas e dos planos de elaboração estratégica. Devem ser analisados os pontos fortes e fracos da organização em relação aos ambientes futuros (oportunidades, ameaças/riscos e sucesso ou fracasso competitivo comparado).

2.3.8 A Metodologia de Grumbach

O método para elaboração de cenários prospectivos, descrito por Grumbach (apud MARCIAL, 1999), baseia-se nos conceitos definidos pela prospectiva de que existem vários futuros possíveis e de que o futuro não será, necessariamente, uma extrapolação do passado. A Figura 10 apresenta as etapas da metodologia:

Figura 10 - Fases do Método descrito por Raul Grumbach



Fonte: Marcial & Grumbach (2002, p.106).

O **conhecimento ou a definição do problema** é o estágio em que os propósitos do estudo e os temas a serem focados são discutidos. Em primeiro lugar, definem-se de forma clara os contornos e limites desse problema, bem como seus elementos essenciais: amplitude geográfica, nível de profundidade e horizonte temporal, sendo que, nesse momento, também, são definidos quais serão os peritos convidados a participar dos trabalhos.

É importante, nessa fase, conhecer com detalhes o pensamento dos dirigentes da organização, como, por exemplo, seus principais juízos de valores a respeito do tema que será estudado, e suas principais preocupações e expectativas.

No **diagnóstico estratégico ou pesquisa do problema** é realizado um minucioso levantamento das variáveis externas e internas do sistema em pauta, incluindo a pesquisa retrospectiva, a construção de uma “imagem do estado atual” e o entendimento das causas e origens da situação atual. Essa fase é finalizada com a elaboração de um documento contendo o diagnóstico de cada tema inicialmente proposto.

O conhecimento do comportamento das variáveis no passado ajuda a compreendê-las melhor, principalmente no que diz respeito às suas interligações e influências. Além disso, serve também para retratar melhor a situação em que se encontra o sistema, permitindo uma melhor compreensão e entendimento, de suas causas e origens.

O **processamento dos dados** consiste na construção ou identificação das várias alternativas de futuro. Para tanto, o autor sugere três etapas: a) de compreensão, b) de concepção e c) de avaliação.

Na etapa da compreensão, está prevista a descrição da pesquisa realizada pelos analistas e a identificação dos elementos que possam conter os “fatos portadores de futuro”. Com base nos fatos portadores de futuro, identificamos as rupturas de tendências, tendo como resultado a concepção de eventos futuros.

As técnicas de ajuda à criatividade como, por exemplo, o *brainstorming*, são de extrema utilidade para auxiliar na identificação de eventos futuros, responsáveis pela composição dos cenários possíveis no horizonte temporal estabelecido previamente.

Após a listagem de todos os principais fatos endógenos e exógenos, o autor chama a atenção para o fato de que o objetivo, na fase de concepção, é a identificação das rupturas de tendência, não se devendo ficar preso às projeções do passado.

Assim, os eventos amparados apenas na imaginação dos analistas devem ser criteriosamente discutidos, não se permitindo que o estudo passe para o campo da adivinhação. Logo, os eventos que tenham surgido após a fase de diagnóstico devem ser considerados, mesmo que não estejam amparados em fatos já listados.

A **avaliação e interpretação das várias alternativas de futuro existentes** costuma ser realizada com o auxílio do método *Delphi*, e é quando será verificada qual a probabilidade de ocorrência de um evento, segundo a visão dos peritos, e o método dos impactos cruzados, em que os peritos opinarão a respeito da influência que a ocorrência dos eventos trará sobre a

probabilidade dos demais ocorrerem. Antes da utilização do método dos impactos cruzados, deverão ser identificados os eventos definitivos.

Nessa fase, deverão ser utilizadas as técnicas de Análise Multicritérios, que tem como objetivo facilitar a tomada de decisão em situações que envolvem múltiplos atributos e/ou critérios, os quais têm como base os resultados da aplicação do método Delphi e as prioridades dos tomadores de decisão. Nesse sentido, o autor sugere um número adequado de eventos e que estes não sejam superiores a 10 (dez).

Para a interpretação dos cenários é necessário deixar aflorar toda a capacidade de análise do grupo, o autor sugere trabalhar com cinco cenários alternativos: o mais provável, o ideal, o exploratório otimista, o cenário tendente e o exploratório pessimista.

O cenário mais provável é aquele com maior probabilidade de ocorrência. O cenário exploratório ideal é aquele que contempla todas as ocorrências positivas e não contempla as ocorrências negativas, sob o ponto de vista do decisor. O cenário exploratório otimista é aquele que contempla uma série de acontecimentos considerados positivos, mas que não chega a ser tão bom quanto o ideal. O cenário exploratório tendente é aquele que corresponde à projeção dos acontecimentos passados sobre o caminho a ser percorrido pela organização, observando-se que, caso os peritos não identifiquem nenhuma ruptura de tendência, confundir-se-á com o mais provável. Por último, o cenário exploratório pessimista é aquele que contempla uma série de acontecimentos negativos e que pode ser considerado como a pior das hipóteses possíveis que venha a acontecer.

Deve-se iniciar pela descrição da situação atual e dos fatos portadores de futuro e dos fatores e agentes exógenos, que deram origem aos eventos futuros. Por essa razão, deverá ser efetuado um encadeamento lógico dos acontecimentos, com base nos estudos e pesquisas realizadas previamente. O processo termina com a definição das estratégias que a empresa deverá adotar com base nos cenários elaborados.

Assim, para auxiliar a identificação de quais são as ações no presente que mais significado terão sobre o caminho futuro, o autor sugere a realização de simulações por meio da alteração do valor das probabilidades indicadas pelos peritos.

Desse modo, a organização poderá tomar ações no presente que lhe permitam caminharem direção ao cenário mais adequado, ou enfrentar as crises que surgirem em seu futuro. Pode-se dizer que nesta fase do Método de Grumbach, ou seja, a *do processamento*, suas tarefas podem ser assim listadas:

- Identificação dos fatos portadores de futuro;
- Lista preliminar de eventos;

- Aplicação dos Métodos Delphi e Impactos Cruzados para seleção dos eventos;
- Estruturação dos diversos tipos de Cenários a serem utilizados;
- Interpretação e hierarquização destes Cenários.

Por fim, a última etapa do Método de Grumbach é a das (4) *sugestões*. Neste momento, no final do trabalho, os analistas procuram sintetizar o resultado do encadeamento lógico de ideias, que permitirá a qualquer organização executar ações, no presente, visando à direção do cenário que lhe é mais favorável, ou enfrentar os percalços que porventura surgirem no futuro.

2.4 MODELOS DE NEGÓCIOS

O tema “modelo de negócios” é, muitas vezes, abordado na literatura de forma errônea ou genérica (TIMMERS, 1998; MAHADEVAN, 2000; CHESBROUGH; ROSENBLOOM, 2002), causando, por vezes, certa confusão semântica sobre o seu conceito e aplicação, se comparado à estratégia e ao plano de negócios. Linder e Cantrell (2001) e Andrade (2001) exploram esta situação em seus respectivos trabalhos, esclarecendo que a estratégia abarca as aspirações de realizações da empresa, e o modelo de negócios visa operacionalizar essas aspirações. Um movimento estratégico de uma organização pode ser, portanto, o abandono de um modelo de negócios ou a adoção de um novo.

Segundo Rodrigues et al. (2012), a confusão semântica entre modelos e planos de negócios pode ser desfeita comparando os conceitos, uma vez que plano de negócios se refere a um documento que contém detalhes estratégicos e operacionais do negócio, com formatação sucinta e clara o suficiente para ser utilizada em busca de investimentos ou para circular pelos diferentes níveis organizacionais em caráter informativo, ou seja, visando mostrar a outras pessoas que uma determinada ideia é factível. Desta forma, os aspectos motivadores ao uso do plano de negócios são: comunicar internamente (colaboradores) e externamente (parceiros de negócio) quais são os objetivos da iniciativa e buscar financiamento para ela (HONIG; KARLSSON, 2004; FOO, WONG; ONG, 2004).

Para Timmers (1998) o modelo de negócios é a organização de produtos, serviços, fluxos de informação e as fontes de recursos e benefícios para fornecedores e clientes. Lee (2001) indica que o modelo de negócios se refere à totalidade de como uma companhia define a seleção de seus clientes e os diferenciais de sua oferta, quais atividades resultarão em bom desempenho e quais serão terceirizadas. Configura seus recursos, vai ao mercado, cria utilidade aos consumidores e captura lucro. Ou seja, para o autor, modelo de negócios é todo o sistema para entregar utilidade para os clientes e obter lucro na atividade.

Para Afuah e Tucci (2001), o modelo de negócios é o primeiro determinante do desempenho de uma empresa, pois é o método pelo qual cada empresa constrói e usa seus recursos para oferecer a seus clientes um valor melhor que seus competidores, e assim alcançar sustentabilidade econômica em longo prazo. Gangakhedkar, Kevlani, e Bist (2000) compartilham a mesma visão, também focada em sustentabilidade econômica, pois definem o modelo de negócios como o método de fazer negócios e gerar lucros. A visão de Rappa (2004) se aproxima à destes autores, porém acrescenta que é o que define a maneira como a empresa gera dinheiro, através da definição de seu posicionamento na cadeia de valor.

Andrade (2001) argumenta que os modelos de negócios são aplicações de uma estratégia de negócios, cujo objetivo final é a geração de valor através da aplicação dos recursos disponíveis. É uma arquitetura definida pela organização para a criação de valor através da maximização dos seus recursos e competências essenciais. Organizações grandes e complexas frequentemente são divididas em unidades de negócios, que por sua vez, operam sob diferentes modelos de negócios.

Para Chesbrough e Rosenbloom (2002) modelo de negócios é a descrição de como a organização pretende criar valor no mercado. É a combinação de seus produtos, serviços, imagem e distribuição e o que está sob a organização de pessoas e a infraestrutura operacional para realizar o seu trabalho.

As abordagens acima sobre o conceito de modelo de negócios são distintas, mas complementares. Chesbrough e Rosenbloom (2002) destacam, ainda, a criação de valor e os aspectos organizacionais, que também são abordados por Timmers (1998). Lee (2001) aborda o modelo de negócios com enfoque nos diferenciais por ele gerados, enquanto Afuah e Tucci (2001), Gangakhedkar, Kevlani e Bist (2000) e Rappa (2004), enfocam o desempenho e a sustentabilidade econômica, e Andrade (2001) mostra um enfoque mais estratégico.

Uma definição mais abrangente é apresentada por Applegate (2001), que afirma que um modelo de negócio descreve de um modo sucinto como o negócio está estruturado, que tipo de pessoas são necessárias para aquele negócio e quais os papéis que elas desempenham. Em outras palavras, é a descrição sucinta de como a organização pretende criar valor através dos produtos e que serviços oferece, da sua estrutura organizacional, da alocação de recursos e de seus processos de interação com parceiros e clientes, visando à criação de diferenciais e sua sustentabilidade econômica (LUCIANO, 2004).

Vários autores destacam a importância do modelo de negócios para uma empresa. Teece (2010) menciona que a essência de um modelo de negócios está em definir a maneira como um empreendimento demonstra e entrega valores a seus clientes, que pagam uma quantia pelo

produto/serviço que se converte em lucro para empresa. Em outras palavras, isto reflete na gestão sobre o que os clientes desejam, como querem e como a empresa pode se organizar melhor para satisfazer as necessidades de seus clientes, ser paga para produzi-las e ter lucro (*customer-centric*).

Chesbrough (2010), por sua vez, comparou os investimentos empresariais em modelos de negócios, inovações e tecnologias. Enfatiza que as empresas comercializam novas ideias e tecnologias através de seus modelos de negócios. Mesmo assim, os investimentos para explorar essas novas ideias e tecnologias parecem ser bem mais altos que os investimentos feitos para inovar seus modelos de negócios. Ainda segundo o autor, a mesma ideia ou tecnologia, por exemplo, pode ser utilizada pela empresa de formas distintas, por meio de modelos de negócios diferentes, e terão resultados econômicos diferentes. Além disso, o valor econômico de uma tecnologia permanece escondido até ser comercializada, de alguma maneira, através de um modelo de negócio. Por isso, é importante para as empresas melhorar a sua capacidade de inovar seus modelos de negócios. Uma tecnologia simples, explorada por meio de um ótimo modelo de negócio, pode ser mais apreciada que uma ótima tecnologia explorada por meio de um modelo de negócios pobre (CHESBROUGH, 2010).

A descontinuidade e defeitos em uma estratégia normalmente indicam mudanças nos modelos de negócios. Muitas empresas falem, não porque elas fazem algo muito errado, mas porque elas continuam a fazer o que era certo por muito tempo, e assim viram vítimas da rigidez de seus próprios modelos de negócios. Diante do contexto atual de rápidas mudanças tecnológicas e de intensa competição global, as empresas precisam transformar seus modelos de negócios mais rapidamente, mais frequentemente e com maior projeção do que faziam no passado (DOZ; KOSONEN, 2010).

Thompson e MacMillan (2010), afirmam que empresas que se deparam e superam características de incertezas e ambiguidades ambientais, podem criar modelos de negócios inovadores e que abrem novos mercados, considerando a possibilidade de aplicar modelos de negócios diferentes na mesma empresa.

Para Zimmermann (2000), um modelo de negócios deve provocar uma reflexão sobre estrutura, processos, produtos e infraestrutura:

- a) Estrutura: A estrutura será modificada pela emergência de novas tecnologias de informação e comunicação. Há quatro aspectos básicos que provocam essa modificação:
- i) a cadeia de valor está mudando, os intermediários tradicionais estão saindo (ex.: os consumidores podem se dirigir diretamente ao fabricante de um produto, sem precisar de uma loja);
 - ii) há uma fragmentação ou modularização dos negócios. Com a Internet,

surgiram empresas especializadas em um único produto. Como resultado, tem-se um conjunto de empresas se concentrando e produzindo produtos e serviços, capazes de capturar economia de escala; iii) diferentes formas de coordenação podem ser aplicadas em diferentes partes da rede (ex.: relações hierárquicas tais como contratos em uma parte da rede, estrutura de mercado como ações em outra parte); iv) as estruturas são compostas pelos atores da cadeia de valor. É possível que estas cadeias de valor sejam modificadas, ou seja, intermediários tradicionais podem ser removidos, surgindo, então, novos intermediários com novo escopo de atuação e serviços prestados;

b) Processos: O processo de criação de valor está sendo iniciado e dirigido pelo cliente especialmente para as necessidades dele. Os clientes expressam as suas necessidades individuais durante a interação com os intermediários especializados ou até mesmo diretamente para o fabricante; as companhias interagem com o mercado e especialmente com os clientes. O consumidor é parte de uma comunidade. Conceitos como individualização, personalização e customização de massa caracterizam estas metas de desenvolvimento;

c) Produtos: Definição de quais são as necessidades básicas dos consumidores e quais produtos e serviços atendem a estas necessidades;

d) Infraestrutura: Para capturar novos tipos de processos de criação de valor e capacitar novos tipos de estruturas técnicas para novos tipos de produtos, uma nova infraestrutura é necessária. Mercados especializados estão surgindo para diferentes indústrias e são designados para encontrar as necessidades de diferentes agentes de uma comunidade de negócios específica.

Para Chesbrough e Rosebloom (2002), o modelo de negócios é um intermediador entre entradas técnicas e saídas econômicas. Ou seja, existe uma análise das questões técnicas, que fornecem os *inputs* aos modelos de negócios, que analisa questões mais globais da empresa, fornecendo *outputs* de cunho econômico. Os autores citam as principais funções do modelo de negócios:

a) articular uma proposta de valor, isto é, definir o valor criado e oferecido para os clientes e usuários;

b) identificar um segmento de mercado e especificar os mecanismos de geração de lucro para a empresa;

c) definir a estrutura da cadeia de valor dentro da qual a empresa se propõe a criar e distribuir produtos e serviços, e determinar os ativos complementares necessários para suportar a posição da empresa na cadeia de valor;

- d) estimar a estrutura de custos e o potencial de lucro da produção, dado a proposição de valor e a estrutura da cadeia escolhida;
- e) descrever a posição da empresa dentro da rede de valor que liga fornecedores e clientes, incluindo a identificação de potencial complementar e competidores;
- f) formular uma estratégia competitiva inovadora, pela qual a empresa irá obter grandes vantagens sobre os concorrentes.

Diante do cenário de constantes mudanças pelo qual passam as empresas atualmente, não adequar e adaptar o um modelo de negócios tradicional pode implicar na perda do mercado ou até inviabilizar um negócio. Por isso, as maiores habilidades de um modelo de negócios são a capacidade de renovação e adaptação a novos contextos (LUCIANO, 2004).

3 METODOLOGIA E PLANEJAMENTO DA PESQUISA

Para a compreensão prática do conceito dos cenários prospectivos sob a ótica da Inteligência Competitiva decorrente da revisão bibliográfica, optou-se por retratar sua aplicação no ambiente empresarial, utilizando-se a técnica do estudo de caso. Para Yin (2001), o estudo de caso permite investigar um fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto real. Apesar de não permitir a generalização a proximidade da teoria existente com a compreensão das práticas do caso estudado.

O propósito desse estudo é explanatório, pois busca gerar teorias que dêem explicações adequadas ao caso (RYAN; SCAPENS; THEOBALD, 2002, p. 144). Estes autores afirmam que, em estudos dessa natureza, a teoria pode ser útil para permitir ao pesquisador prover explicações convincentes das práticas observadas, porém, se não o fizer, pode ser necessário modificar a teoria existente ou desenvolver nova teoria, que possa, então, ser utilizada em outros casos.

Segundo Yin (2010), questões de pesquisa “como” e “por que” são mais explanatórias e suscetíveis de recorrer ao uso de estudos de caso, estudos históricos e experimentos como métodos de pesquisa preferidos. Isso ocorre devido a essas questões tratarem do rastreamento de relacionamento potenciais.

A escolha da empresa utilizada neste estudo iniciou-se com a consulta de informações estratégica no conceito de cenários prospectivos sob a ótica da IC, buscando validar o alinhamento do contexto da organização com os propósitos iniciais desta pesquisa. Em seguida, por meio de contato com os responsáveis pela organização, buscará estudar, identificar e analisar características de IC utilizadas, bem como outros aspectos importantes da gestão da organização. Dessa forma, definiremos os seguintes elementos como escolha dessa organização para o presente estudo:

- a) tamanho da organização adequado ao propósito da pesquisa de analisar os métodos de IC e formulação de cenários existentes de forma abrangente e seus resultados, como um pacote de estratégias competitivas, e seu uso em diversos setores e em diferentes níveis. Em organização de grande porte, múltiplos níveis hierárquicos e processos burocráticos tendem a ocultar práticas (SANDELIN, 2008; MITCHELL; REID, 2000; COLLIER, 2005);
- b) possibilidade de estudar, identificar e analisar em profundidade aspectos do processo (evidências, formulação e desempenho) e do uso da metodologia de IC segundo os objetivos específicos da pesquisa.

3.1 PROTOCOLO DO ESTUDO DE CASO

Para promover consistência e confiabilidade dos achados de um estudo de caso é necessária a definição do protocolo de estudo. Segundo Yin (2010) o protocolo é a principal forma de aumentar a confiabilidade de um estudo de caso e destina-se a guiar o investigador no processo de coleta de dados. Esse documento requer o planejamento e análise antecipada dos procedimentos a serem adotados na pesquisa. Compreende não só a abordagem de campo, como também outros itens do projeto de pesquisa, incluindo questão de pesquisa, objetivos e proposições. Dessa forma, na Figura 11, os elementos do protocolo ainda não definidos anteriormente.

Figura 11 - Procedimentos para pesquisa de campo

1. Viabilizar estudos
Estudar informações públicas
Entrar em contato
Obter autorização
2. Realizar entrevistas não estruturadas com pessoas-chaves
Estudar documentos internos
Compreender cronologia do tema na organização em estudo
3. Realizar entrevistas semiestruturadas (dois níveis)
Gravar áudio das entrevistas
Transcrever entrevistas
Enviar <i>feedback</i> aos entrevistados
Triangular conteúdo das entrevistas com documentos
Efetuar questionamentos adicionais aos entrevistados (Se houver incorência ou dúvidas)
4. Analisar
Analisar conteúdo com base nas proposições de estudo
Analisar interações entre variáveis
Comparar achados empíricos com teoria
Alcançar novos <i>insights</i> teóricos
5. Conduzir entrevistas de <i>feedback</i> com pessoas-chaves
Discutir interpretações e <i>framework</i> explanatório
Realizar ajustes nos <i>insights</i>
Testar validade interna nos achados

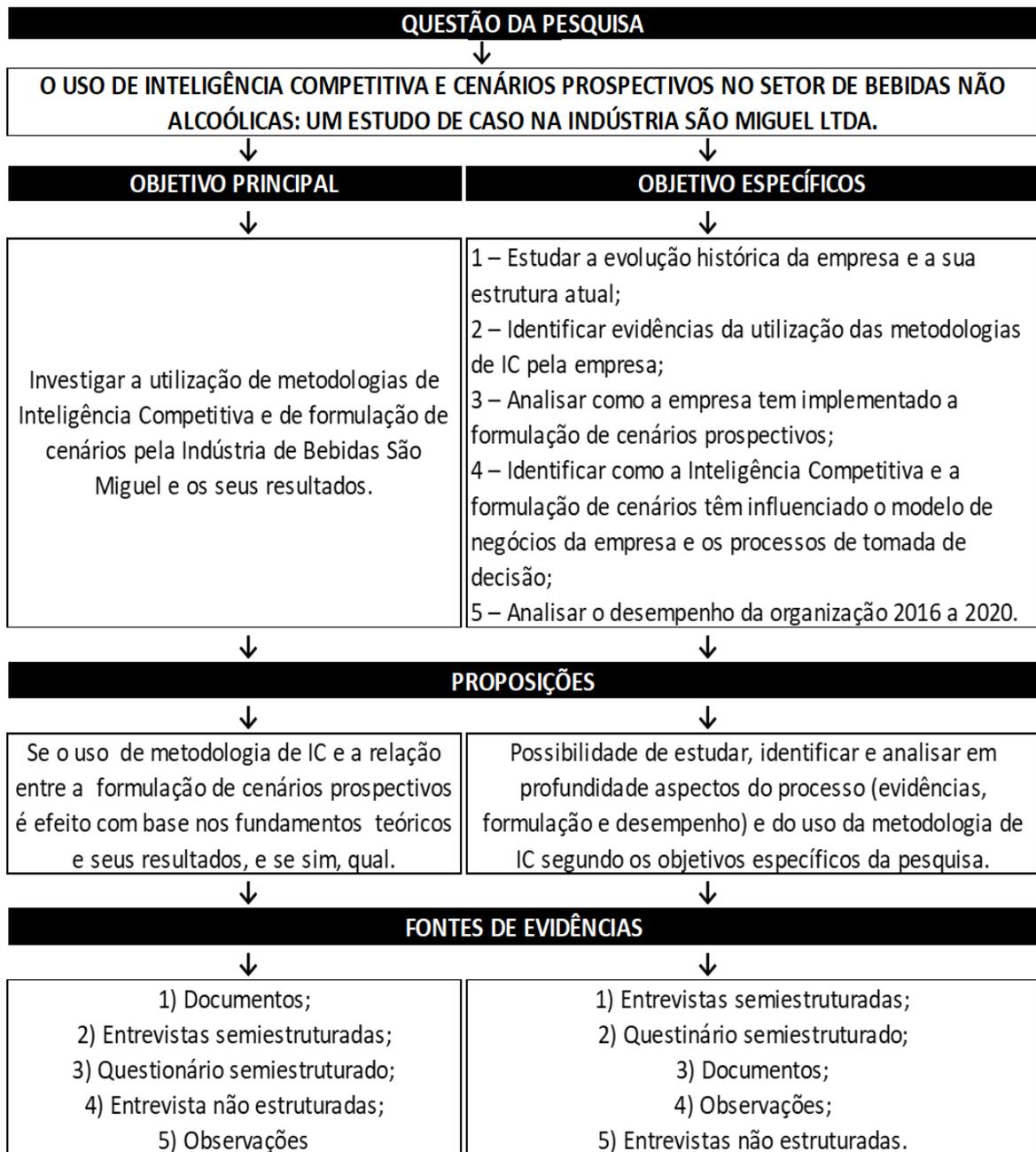
Fonte: Elaborada com base em Faems, Janssens e Madhok (2008), Eisenhardt (1989) e Yin (2010).

3.1.1 Coleta de dados

Este trabalho considera a utilização das seguintes técnicas de coletas de dados: documentos, entrevistas e observação.

A Figura 12 apresenta o relacionamento entre os elementos dos modelos teóricos da pesquisa (questão de pesquisa, objetivos e proposições) com as fontes de evidências das quais se espera alcançar interpretações e conclusões do estudo.

Figura 12 - Elemento do modelo teórico da pesquisa e relação com as principais fontes de evidências



Fonte: Elaborada com base em Alves (2010).

No campo “fonte de evidências” buscou-se ordená-las pelo grau de comparativo de relevância para analisar as proposições definidas. Considerou-se que os documentos, entrevistas semiestruturadas e questionários semiestruturados com os gestores responsáveis pela utilização de metodologia e formulação de cenários prospectivo são as principais fontes de evidências para identificar as características e resultados, logo constituindo-se como as principais fontes de evidências para explorar a proposição 1. Já na Proposição 2, considerou-se que entrevista semiestruturadas e documentos são as principais fontes de evidências, pois permitem identificar e compreender o processo e uso da IC de maneira mais adequada.

Nas próximas seções caracterizam-se cada uma das técnicas de coleta de dados utilizadas nesse trabalho.

3.1.1.1 Documentos

Será considerado a consulta a documentos públicos e internos disponibilizados pela empresa em estudo. Nesta consulta buscará identificar o histórico e estrutura da empresa, elementos relevantes de seu processo de gestão para tomada de decisões utilizados e suas características. Ademais, após a realização das entrevistas semiestruturadas e observações buscará validar as evidências dessas coletas de dados com os documentos disponíveis.

3.1.1.2 Observação

A observação de reuniões relacionadas aos processos de avaliação e planejamento de desempenho organizacional se pretende identificar elementos relevantes do modelo de gestão da organizacional, padrões de utilização da IC, características da interação entre diferentes níveis hierárquicos e efetividades de dados coletados em documentos e entrevistas.

3.1.1.3 Entrevistas

As entrevistas serão realizadas com os gestores da empresa porque permitirão análises mais profundas sobre o uso da metodologia de inteligência competitiva e formulação de cenários prospectivos, bem como a triangulação com demais evidências coletadas. Para isso, dois tipos entrevistas foram planejados: entrevistas não estruturadas e entrevistas semiestruturadas.

Para promover maior consistência e coerência da pesquisa e validade do construto (ZAN, 2006; FAEMS; JANSSENS; MADHOK, 2008), definiu-se por duas pessoas chaves para realização de entrevistas não estruturadas no intuito de contribuir com a definição de modelo teórico da pesquisa e o planejamento dos procedimentos de campo, bem como prover a validação das análises realizadas pelo autor. As duas pessoas chaves serão: um dos gestores de maior nível hierárquico na organização e o gestor de segundo nível hierárquico responsável pela análise das informações principais relatórios de cenários prospectivos, ambos com poder de tomada de decisões, conforme evidências de documentos e observação realizadas nesses cenários. Além disso serão realizadas entrevistas não estruturadas com pessoas responsáveis pela coleta, análise e atualização das informações de IC e formulação de cenários prospectivos, a fim de qualificar sua utilização e, principalmente, suas características técnicas e com pessoas que participam diretamente do processo de planejamento estratégico e operacional da empresa, buscando identificar elementos relevantes do ciclo de planejamento e da estratégia organizacional.

Em relação as entrevistas semiestruturadas, serão selecionados gestores de dois níveis organizacionais para serem entrevistados e planejado um roteiro com questões de referência para realização da entrevista. Consideram-se gestores de dois dos maiores níveis hierárquicos da organização. Do nível hierárquico, gerência geral, foi selecionado 1 e 1 gerente comercial e 12 gestores do segundo nível hierárquicos.

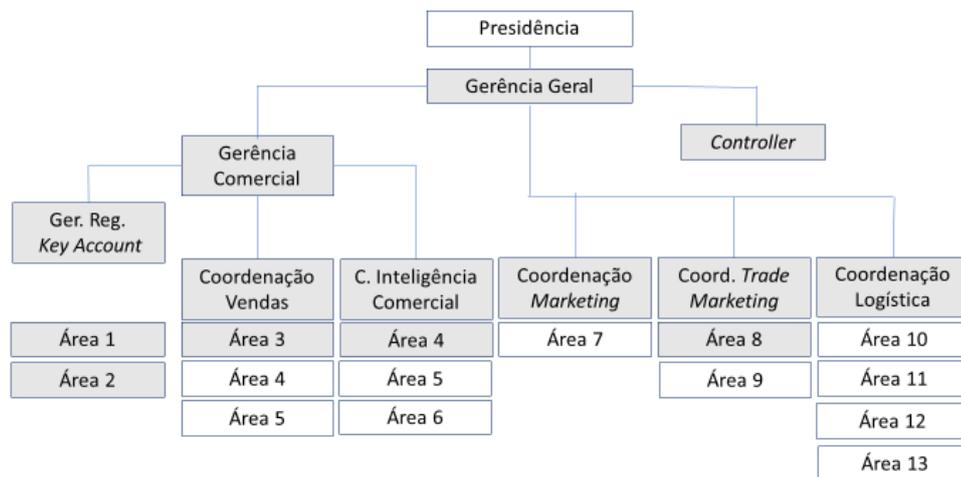
A seleção dos gestores para participarem das entrevistas se pretende buscar os seguintes critérios:

- 1) gestores organizacionais responsáveis pela tomada de decisão de maior relevância estratégica para empresa, conforme apontado pelas pessoas-chaves;
- 2) gestores responsáveis - pela coleta, análise e atualização das informações de IC e formulação de cenário prospectivos - por todas as unidades organizacionais das áreas comerciais;
- 3) gestores responsáveis - pela coleta, análise, atualização e divulgação de informações de inteligência competitiva e formulação de cenários prospectivos – por todas as áreas comerciais;
- 4) gestores responsáveis - pela coleta, análise e atualização de informações de IC e formulação de cenários prospectivos - por todas as unidades organizacionais da área de *marketing*;

- 5) gestores responsáveis pela coleta, análise e atualização de informações de IC e formulação de cenários prospectivos - por todas as unidades organizacionais da área de *trade marketing*;
- 6) gestores responsáveis - pela coleta, análise e atualização de informações de IC e formulação de cenários prospectivos – por todas as unidades organizacionais da área de logística;
- 7) gestores responsáveis – pela coleta, análise e atualização de informações de IC e formulação de cenários prospectivos – por todas as unidades de *controller*.

Na Figura 13 foram destacadas na cor mais escura as áreas que participaram da pesquisa.

Figura 13 - Estrutura organizacional e seleção dos gestores a serem entrevistados



Fonte: Elaborado com base em Alves (2010).

Segundo Yin (2010), “o coração do protocolo é o conjunto de questão que reflete a verdadeira linha de investigação” do pesquisador. Ela destaca ainda (YIN, 2010), que as questões são colocadas para o investigador e não para o entrevistado, constituindo-se como lembretes das informações que precisam ser coletadas. Dessa forma, será elaborado um roteiro com questões para direcionar a realização das entrevistas semiestruturadas, com base no modelo teórico da pesquisa e em evidências já coletadas em documentos e entrevistas não estruturadas.

Primeiramente, destaca-se as principais variáveis do modelo teórico da pesquisa, onde se pretende verificar quais evidências irão ser identificadas em documentos, observações e entrevista não estruturadas e definir quais as principais variáveis buscarão identificar nas entrevistas semiestruturadas. Se pretende chegar, assim, a questões orientadoras na

identificação dessas variáveis, também quais serão adicionadas sobre os respondentes a fim de ponderar as análises dos dados a serem coletados dos respondentes em relação ao cargo, tempo de experiência no cargo, se tem conhecimento teórico das metodologias de IC para formulação de cenários prospectivos e a relação com as demais áreas da organização. As questões serão agregadas de acordo sua natureza nos seguintes grupos: respondente, metodologias de IC e cenários prospectivos e estratégia organizacional. O roteiro elaborado para realização das entrevistas semiestruturadas encontra-se no Apêndice A.

Se pretende realizar, ainda, pré-testes do roteiro de entrevista com pessoas da organização, pesquisadores da área de inteligência competitiva e cenários prospectivos, buscando identificar incoerência e oportunidades de melhoria no roteiro proposto, avaliar a adequação das questões em relação as variáveis que se deseja mensurar e avaliar o tempo necessário para realização das entrevistas.

3.1.2 Análise de dados

Segundo Yin (2010), a análise das evidências de um estudo de caso é um dos menos desenvolvidos e mais difíceis aspectos na realização desse tipo de estudo. Yin (2010), também, afirma que essa tarefa é especialmente difícil porque as técnicas de análise ainda não são bem definidas, e recomenda o uso de uma estratégia geral de análise de estudo de caso como meio de superar essa circunstância. Dessa forma, adotou-se a análise baseada nas proposições do estudo como estratégia geral de análise de estudo de caso, destacando os elementos relevantes relacionados a cada variável do modelo teórico de pesquisa e, com isso, possibilitando, ao final, responder à questão de pesquisa.

Vale destacar que, na análise dos dados, irá buscar a triangulação dos dados coletados em documentos públicos, documentos internos, observações, entrevistas não estruturadas e entrevistas semiestruturadas, identificando os principais elementos a destacar na análise do trabalho.

Se pretende buscar conectar evidências coletadas com as proposições de estudo e questão de pesquisa, alcançando conclusões preliminares. Essas conclusões preliminares foram submetidas às pessoas chaves definidas para a validação e identificação de eventuais incoerências, a fim de receber contribuições para maior consistência e validade das interpretações utilizadas na elaboração do trabalho final de estudo de caso.

3.2 MODELO DE ANÁLISE

Figura 14 - Modelo de análise

TEMA	AUTORES	DIMENSÕES	VARIÁVEIS
Inteligência Competitiva	Kahaner (1996) Silva (2015) Scip (2010), Tian e Tobar, 2000; Krucken, Debiasi e Abreu, 2001 Rodrigues e Riccardi (2007).	Ambiente de Negócios; Planejamento; Coleta; Análise; Disseminação <i>Feedback</i>	concorrentes, mercados, clientes, fornecedores, outras variáveis do ambiente a ser monitorado; oportunidades e ameaças; posição competitiva da empresa;
Formulação e Metodologia de Cenários Prospectivos	Godet (1993); Fahey e Randall et al. (1998); Heijden (2004); Marcial Grumbach (2002); Linneman e Kleein (1979); Schwartz (1988); Porter (1992); Grumbach (apud Marcial, 1999).	Histórico; Característica; Marcos Legais; Avaliação fatores ambientais; Modelos mentais dos gestores; Condições de competitividade; Estudo comparado; Contornos limites de elementos essenciais;	Evolução das formulações de cenários prospectivos; Campo negocial/macroambiente Visão de mundo, preocupações e incertezas; Forças competitivas; Oportunidades, ameaças/riscos, sucesso ou fracasso competitivo. Amplitude geográfica, nível de profundidade, horizonte temporal;
MODELO DE NEGÓCIOS	Timmers (1998). Zimmermann (2000); Chesbrough e Rosembloom (2002); Luciano (2004).	Fluxo de informações; Reflexão de gestão; Funções; Estrutura.	Arquitetura das unidades de negócios e ações; Processos, produtos, infraestrutura; Entradas técnicas e saídas econômicas

Fonte: Elaborado pelo autor desta dissertação (2020).

4 RESULTADOS DA PESQUISA

4.1 EVOLUÇÃO HISTÓRICA DA EMPRESA E A SUA ESTRUTURA ATUAL

A Indústria São Miguel – ISM foi fundada em 1988 em Lima, Peru, segundo informações no endereço eletrônico da empresa, www.group-ism.com. A empresa nasce com um sonho de empreendimento familiar, apesar do terrorismo que, naquele ano acometia o país.

O processo de expansão, de acordo ao endereço eletrônico www.group-ism.com/pt/sobre-nos/, iniciou-se com a abertura em 1992, da planta na cidade de Huaura, visando a distribuição nas cidades da costa central e em 2000, foi aberta a planta na cidade de Arequipa com o objetivo de consolidação do mercado em toda zona Sul e Norte de Lima.

Ainda segundo o mesmo *link* eletrônico, o processo de internacionalização da empresa, se inicia em 2002 com a abertura de duas distribuidoras nas cidades Arica e Iquique, ambas no Chile. Após três anos, em 2005, a empresa deu um salto importante na carreira internacional com a abertura da primeira planta industrial em solo estrangeiro, na República Dominicana, país no qual, se tornou líder no seu segmento com a maior participação de mercado.

No Brasil, de acordo com informações disponíveis no site da Junta Comercial do Estado da Bahia – JUCEB, a Indústria São Miguel, iniciou suas atividades em 04/12/2008, no estado da Bahia, cujo objeto social é a Produção; Engarrafamento; Distribuição e comercialização de bebidas não alcoólicas; (b) fabricação de refrigerantes; (c) fabricação de água mineral; (d) fabricação de cervejas e chopes; (e) fabricação de chá prontos para consumo; (f) fabricação de bebidas isotônicas; (g) fabricação de sucos de frutas, hortaliças e legumes; (h) comércio atacadista de bebidas com atividade de fracionamento e condicionamento associada; (i) comércio atacadista de matérias primas para fabricação de refrigerantes, sucos e energéticos; (j) comércio atacadista de água mineral; (k) comercio atacadista de cerveja, chope e refrigerantes; (l) a participação em sociedades, como sócia . A sede desta empresa está localizada na cidade de Alagoinhas, no estado da Bahia.

Atualmente sua principal atividade é a fabricação de refrigerantes das marcas “GOOB” nos sabores cola, guaraná, uva, laranja e limão. Também fazem parte do seu portfólio de produtos o energético “ENER UP”; a água mineral “LOA”, o refresco “YULO”, a bebida mista “GUARAN UP”, uma bebida energética a base de guaraná e açaí, e o cha “DRINK T”.

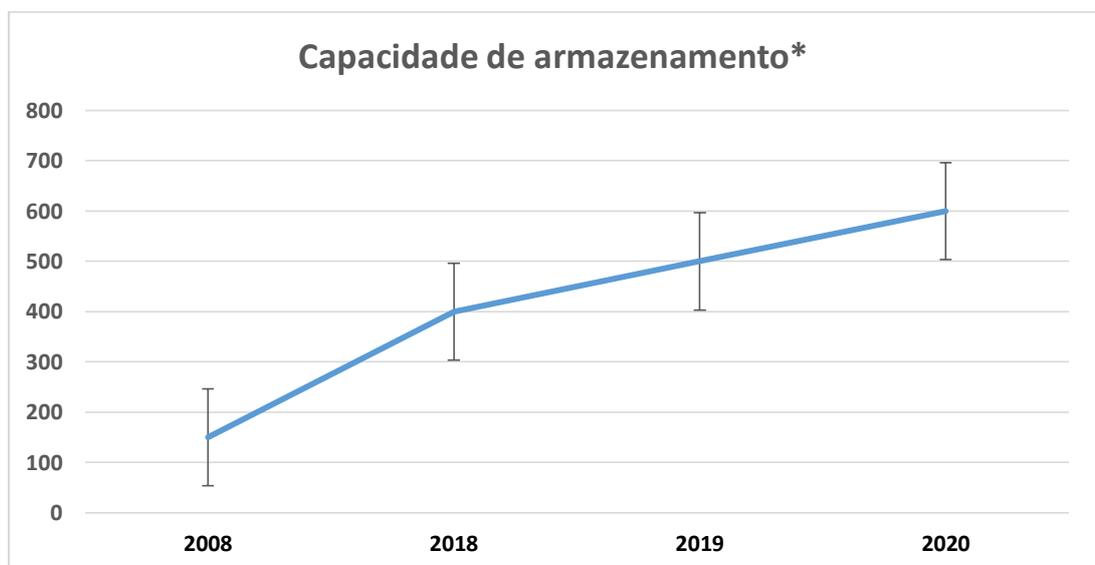
Ainda, segundo informações no *link* do endereço eletrônico <https://www.group-ism.com/pt/sobre-nos/>, a empresa pertence ao grupo familiar peruano denominado Añaños Alcázar, que é especialista no segmento de bebidas não alcoólicas e com experiência de mais de 30 anos

no mercado, com negócios no Peru, Chile e na República Dominicana. A **missão** da empresa é oferecer ao mercado mundial bebidas e alimentos saudáveis para toda a família, com qualidade internacional e de forma competitiva. Sua **Visão** é ser uma organização global que transcenda no tempo com presença dentro dos 5 continentes, concentrada no desenvolvimento profissional e ético de seus colaboradores, sendo socialmente responsável.

A estrutura física de instalação e capacidade de produção da empresa, ainda segundo o site oficial informa, tem a unidade fabril com área total de 80 mil m², sendo 25 mil m² de área construída, composta por três linhas de produção, áreas de estoque, suporte, manutenção, captação de água e tratamento de efluentes, localizada na sede da empresa em Alagoinhas, tem capacidade instalada de produção de 22 milhões de litros por mês, linhas comandadas por um time de profissionais altamente experientes e capacitados nos diversos segmentos do mercado de bebidas.

De acordo com os dirigentes da empresa, nos anos de 2019 e 2020 houve uma ampliação na estrutura física de armazenagem que aumentou a capacidade em 25% e 50% respectivamente em relação a 2018, conforme demonstra o gráfico abaixo. A título de informação, foi pontuado simbolicamente também no gráfico o ano de 2008, porque foi o ano do início da atividade da empresa no Brasil, apenas para se ter uma referência do ponto de partida da empresa.

Gráfico 1 - Capacidade de armazenamento da empresa



Fonte: Relatório planilhas internas. Elaborado pelo autor desta dissertação (2020).

Nota: *Em mil.

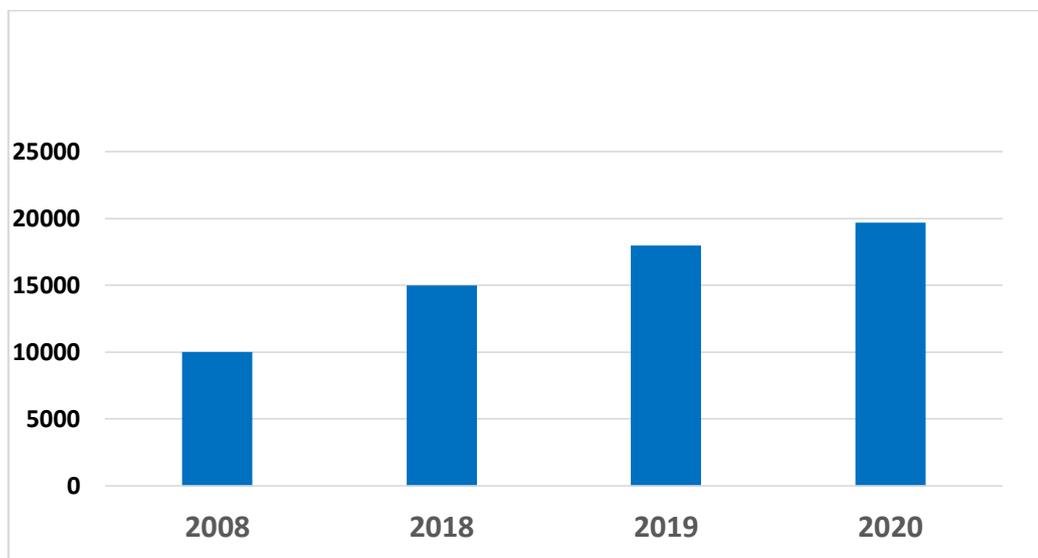
Na área de transporte a empresa mantém frotas terceirizadas, porém aumentou sua capacidade de carga e transporte com aquisição de duas novas carretas próprias chamadas

bitrens para abastecimento direto aos seus CDs. Essas aquisições desses dois novos caminhões proporcionam maior agilidade nos reabastecimentos dos CDs de Salvador e Feira de Santana, ambos de maior volume de vendas, onde os carros ficaram dedicados para essa função.

Segundo os gestores da área de logística da empresa, também foi feito parcerias com novas empresas de transportes para dar maior celeridade nas entregas aos clientes, bem como aumentar a capacidade de produtos entregues sempre que houver maior demanda.

Já os gestores de produção, informaram que a empresa também investiu no triênio 2018/19/20 na capacidade instalada de produção, com aquisição de novas máquinas e linhas de produção. No gráfico abaixo, podemos observar no eixo y a capacidade de produção média em litros vs ano no eixo x. O ano de 2008 pontuando no gráfico apenas para se ter uma informação referencial do início da capacidade instalada de produção da empresa no país.

Gráfico 2 - Capacidade de produção de volume em milhões de litros/mês -



Fonte: Relatório de produção. Elaborado pelo autor desta dissertação (2020).

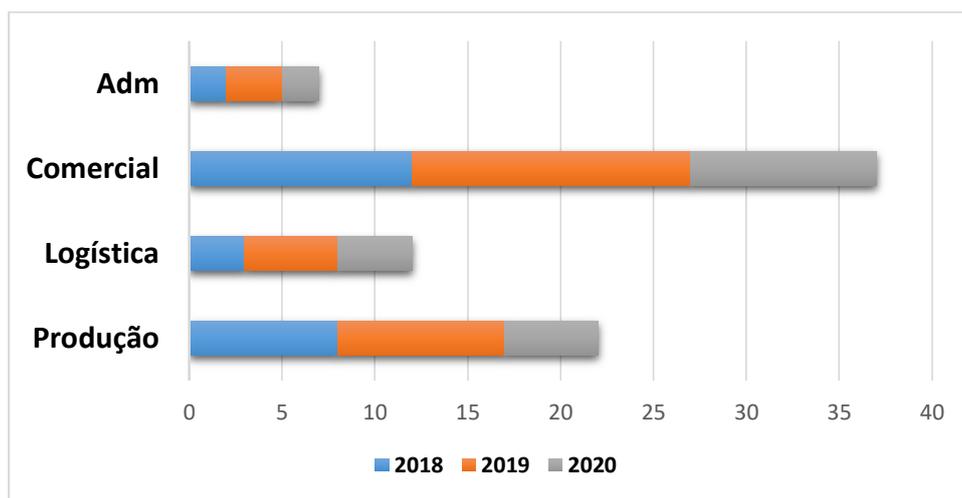
Observa-se, portanto, que a empresa investiu em ampliação da sua capacidade de produção mesmo durante a crise econômica provocada pela pandemia do COVID-19, todavia, vale ressaltar que no segmento de bebidas o período de maior venda acontece nos meses de janeiro, fevereiro e março (verão), com curva de queda entre os meses abril a agosto, voltando a crescer em setembro, dessa forma durante os meses de maior restrição entre abril e julho a empresa manteve-se em crescimento. Estima-se de acordo ao volume e preço médio que o faturamento da empresa em 2020 ficou em torno de R\$281 milhões.

A Empresa comercializa seus produtos através da sua coligada São Miguel Logística e

Distribuição Ltda., entidade com natureza jurídica independente, constituída com essa finalidade, possuindo atualmente sete centros de distribuição próprios situados em municípios dos estados da Bahia, Sergipe, Alagoas e Pernambuco, além de Distribuidores, espalhados pelo país.

Para atender toda essa expansão, segundo o setor de recursos humanos, entre os anos de 2018 e 2020 o saldo de funcionários contratados foi de 92 distribuídos conforme gráficos abaixo.

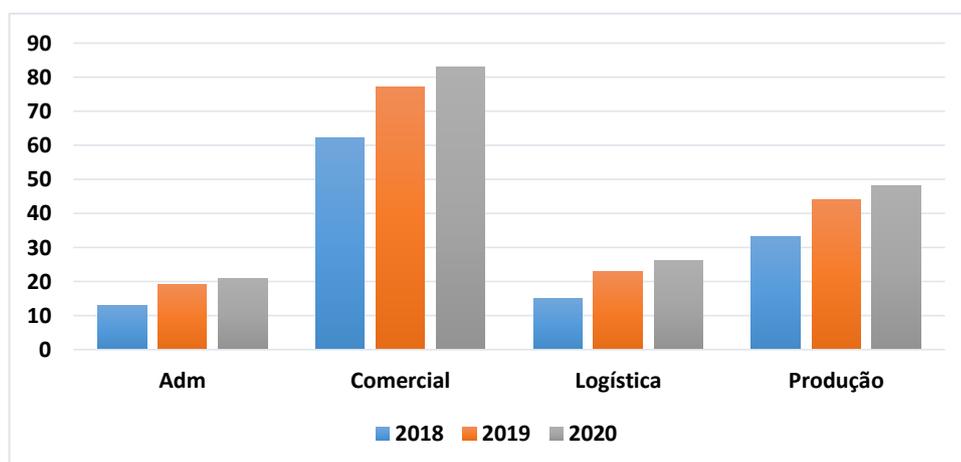
Gráfico 3 - Saldo de contratações



Fonte: Setor de RH. Elaborado pelo autor desta dissertação (2020).

No gráfico a seguir observa-se de forma consolidada a expansão do número de funcionários no triênio 2018, 2019 e 2020, segundo o RH da empresa.

Gráfico 4 - Expansão de pessoal por departamento



Fonte: Setor de RH. Elaborado pelo autor desta dissertação (2020).

A ISM possui as certificações internacionais ISO 9001 para certificação de Gestão de Qualidade, ISO 14001 para certificação de questões de preocupação, gestão e preservação de ambientais.

Foi verificado que a empresa tem uma política de gestão de pessoal bem definida, onde oferece todas as condições para a qualidade de vida laboral de seus empregados, remuneração compatível com o mercado e demais benefícios, além de constantes treinamentos de capacitação. A segurança também faz parte da preocupação da gestão da empresa, observado que os EPI's são oferecidos e de uso obrigatório na empresa, além de equipamentos necessários para o bom desempenho das funções.

4.2 UTILIZAÇÃO DAS METODOLOGIAS DE IC PELA EMPRESA

No início da atividade no país, apesar de estudo prévio de mercado, a empresa adotou o mesmo modelo de negócio baseado em expertise de atuação de suas atividades em outros países onde atua e o foco único foi o pequeno varejo. Nesse momento a gestão estratégica foi feita por um setor denominado Administração Comercial, que apenas colhia os dados provenientes das vendas pela equipe e que demonstrava a performance do vendedor através de uma planilha.

Após algum tempo e diversas análises, a alta gestão, através do gerente geral, observou que a Administração Comercial não fornecia informações suficientes para dar uma visão ampla das condições de competitividade do setor e que precisaria de uma expertise muito mais profissional de monitoração e sensoriamento dos dados. Dessa forma, a alta gestão decidiu montar uma equipe especializada em Inteligência Competitiva para suprir essa deficiência e melhorar o nível de informações estratégicas.

Com a implantação da equipe especializada em IC no ano de 2016, com duas pessoas, ambas formados bacharéis em administração e com experiência anterior na área de estratégia competitiva, a empresa começa a ter um nível de colheita, análise e disseminação de informações dentro de forma mais assertiva, profissional e estrategicamente mais competitiva. Nesse momento, após estudos amplos e levantamento de informações pela equipe de IC, a empresa passa adotar um modelo de negócio voltado especificamente para as demandas do mercado de bebidas a qual está inserido e se proposto a atuar que é o pequeno varejo, de forma obter vantagem competitiva.

Esse modelo de negócio foi totalmente desenhado com base em evidências de colheitas de dados junto aos ambientes interno e externo, através de pesquisas com clientes em diversos

segmentos do varejo, bem como com vendedores da equipe. Esses dados foram consolidados em planilha obedecendo os critérios de indicadores volume de compra, melhor dia de compra, concorrentes potenciais, margem praticadas pelos clientes, entre outras. Após apuração dos dados e indicadores a IC gerou informações para que a empresa pudesse atender o segmento do pequeno varejo com mais vantagem competitiva, como equipe de vendas dentro do perfil adequado e com expertise do canal, segmentação de atuação por nicho de mercado, roteirização e temporariedade.

Outras ações estruturais também foram adotadas, como a incorporação de tecnologia para cadastro de clientes, consultas cadastrais e estoques, além de transmissão de pedidos em tempo real, através de equipamento *palm* e sistema web com acesso online pelo vendedor.

A logística também foi desenhada para atender os pedidos no máximo 24 horas, após o pedido aprovado, bem como o financeiro envolvido para dar respostas rápidas as demandas da equipe comercial com relação aos clientes.

A estrutura inicial implementada em 2015, das funções para atendimento ao novo modelo de negócios pode ser vista na Figura 15 a seguir:

Figura 15 - Estrutura inicial de funções da área comercial



Fonte: Gerência comercial. Elaborado pelo autor desta dissertação (2020).

Nessa fase, o foco foi alinhar e consolidar os produtos da marca ISM no pequeno varejo para melhorar a rentabilidade e atingir o público-alvo com maior rapidez e eficiência competitiva, uma vez que os grandes clientes varejistas barganham por preços em função do alto volume. Dessa forma, a IC foi fundamental nas análises dos dados internos e externos, onde mapeou e identificou oportunidades, sugerindo-as à alta gestão pelo atendimento de atuação com força de vendas direta através dos segmentos de mercado do pequeno varejo, ou seja, subdividindo o pequeno varejo em nichos específicos de mercado como bares, mercearias, padarias, barracas de lanches, ambulantes, depósitos de bebidas (chamados também de

maioristas), mercados independentes, enfim toda e qualquer atividade que revendessem bebidas, contanto que fossem de pequeno porte.

Elaborada a forma de atuação de atendimento no pequeno varejo, o próximo passo da equipe especializada de Inteligência Competitiva, foi definir as áreas geográficas de atuação no processo de expansão. Para isso, foi utilizada informações estrategicamente colhidas pela equipe de IC na área de negócios com relação as ameaças de concorrentes, logística e oportunidades competitivas, de acordo com relatórios de planejamento comercial, cujo objetivo foi maximizar os resultados nessas cidades, de forma que se optou, então, pela abertura de Centro de Distribuição (CD) próprios nos municípios que apresentaram potencial dos estados da Bahia, Sergipe e por último Alagoas, conforme figura abaixo

Figura 16 - Unidades de negócio próprios (CD's) nos municípios

BAHIA	SERGIPE	ALAGOAS
Salvador	Aracaju	Maceió
Feira de Santana		Arapiraca
Alagoinhas		
Camaçari		
Itabuna		
Juazeiro		

Fonte: Alta gestão. Elaborado pelo autor desta dissertação (2020).

Nesse sentido, quando identificadas as oportunidades e ameaças pela equipe da IC, e passadas para os gestores estratégicos as informações necessárias para tomada de decisão, foram definidas e efetivadas as instalações dos Centros Distribuidores próprios nos municípios estratégicos e formatado o tipo de atendimento através da força direta, enfim, foi desenhado o modelo de negócio para esse canal de pequeno varejo, bem como as unidades de negócios.

Com essa estrutura alinhando modelos de negócio a unidade negócio, os resultados de vendas aumentaram e, por conseguinte, de participação no mercado foram acontecendo de acordo ao planejado, o que chamou atenção de grandes varejistas - *Key account*, chamado pela empresa de canal 2 – interessadas na comercialização dos produtos da ISM, bem como empreendedores do segmento de distribuição, chamado pela empresa de canal 3 – Distribuidor.

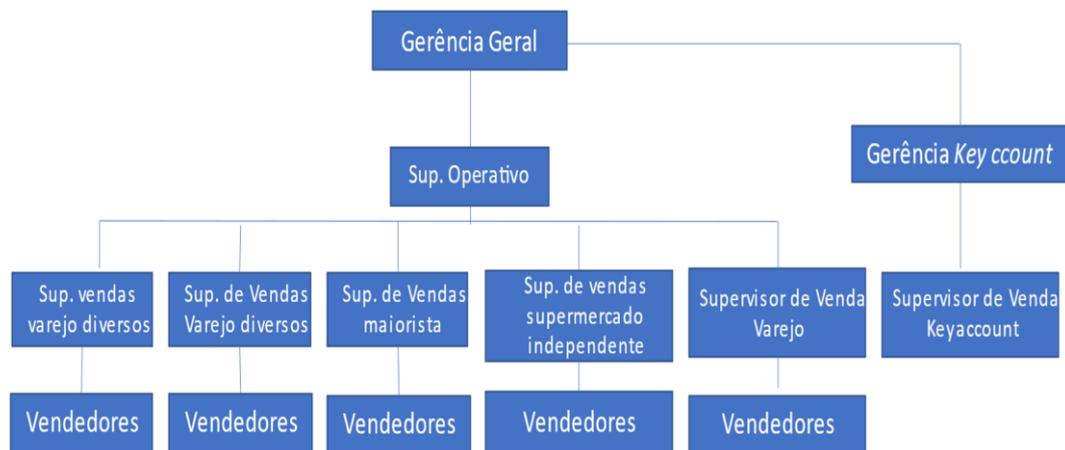
Segundo a gerencia nacional de negócios da empresa, com novas oportunidades desses dois segmentos de negócios interessados em trabalhar com os produtos da ISM, como grandes varejistas com atuações nacionais e distribuidores regionais, a equipe de Inteligência Competitiva entrou em ação para colher e analisar as informações junto ao mercado e compartilhar com a alta gestão, o que resultou em novos planejamentos de viabilidade de

negócios que suprissem a lacuna das oportunidades identificadas, desse modo foi elaborado em 2016, um novo modelo de negócio canal 2, chamado *Key Account* (KKAA) pela empresa e posteriormente o modelo de negócios canal 3, chamado distribuidor..

Com essas novas evidências de oportunidades de negócios diagnosticadas pela equipe da IC através de informações estrategicamente processadas, identificou-se que havia viabilidade de negócio promissor com os grandes *players* do varejo nacional interessados em comercializar os produtos da marca ISM.

Portanto, o setor de gestão estratégica, de posse das informações compartilhadas pela IC finalizou o planejamento de ação específica para o novo modelo de negócio, onde optou-se em montar uma equipe de pessoal especializada para atendimento ao canal *Key account*, (contas chaves), também conhecido como as grandes contas, que na empresa passou a chamar-se de Negócio 2. Desse modo, esse canal, em março de 2016, passa a ter a estrutura de pessoal com a seguinte configuração para atendimento. Conforme Figura abaixo.

Figura 17 - Estrutura de funções da área comercial com *Key account* - Organograma



Fonte: Gerência comercial. Elaborado pelo autor desta dissertação (2020).

Conforme percebe-se na figura acima, fora contratado um gerente e um supervisor de vendas *Key account*.

A incorporação desse pessoal especializado nesse modelo de negócio, proporcionou a empresa um atendimento dentro do perfil do canal, de modo que a empresa pudesse se preparar para forma de negociação mais complexa e peculiar ao modelo de negócio, visando potencializar seus resultados de volume e financeiro, além de dar um atendimento de acordo ao potencial, necessidade e perfil de cada cliente.

A mecânica de trabalho interessante e produtiva para esse canal é equipe de gestão comercial desse canal *Key account* – N2 - está em constante alinhamento com a equipe de IC, no sentido de interagir com dados e informações para identificar ameaças e oportunidades de mercado passando informações do ambiente negocial externo, com intuito de realizar as melhores práticas de execução das ações de negócio, isto é, a IC passa todos os dias os indicadores dos resultados de performance obtidos até o momento, por rede e subdivide em loja, e a equipe comercial toma as ações para desempenhar as suas funções da melhor forma.

Com relação ao canal Distribuidor, chamado pela empresa de Negócio 3 (N3), a oportunidade identificada pela equipe da IC para o segmento de distribuição, seguiu-se a mesma linha de raciocínio estratégico do canal *Key account* (N2), portanto, para as ações ficaram definidas que cada canal de negócio fosse conduzido por profissional com expertise para o perfil. Nesse sentido, foi formado também equipe com conhecido técnico para atendimento exclusivo a esse canal distribuidor.

Na questão de atuação territorial, sabe-se que o do estado da Bahia é muito extenso, o que demanda muito investimento para atendimento direto, viabilizando, nesse sentido, a atuação via canal distribuidor.

Portanto, após planejamento optou-se pela abertura de um canal de atendimento indireto através do canal Distribuidor Credenciado nessas áreas onde a força de atendimento direta não estava suprindo, bem como não era viável economicamente montar uma operação de instalação de CD.

E para atender mais esse novo canal distribuidor, também fora contratada uma equipe de pessoal especializado exclusivamente para identificar e prospectar novos distribuidores com o perfil de comercialização dos produtos da empresa nas áreas ainda não cobertas com os canais pequeno varejo (N1) e nem *Key account* (N2), cujo objetivo para ter vantagem competitiva nessa modalidade de atendimento indireto foi ocupar e suprir todo o espaço sem atendimento.

Com isso, o organograma teve mais uma alteração em 2018, com a inclusão da função Supervisor de vendas Distribuidor, conforme organograma a seguir.

Figura 18 - Estrutura de funções da área comercial com distribuição - Organograma



Fonte: Gerência comercial. Elaborado pelo autor desta dissertação (2020).

Ainda, como consequências dos aumentos nos resultados nas vendas e pela expansão de atuação territorial pela empresa, foi identificada pela IC e passada a alta gestão a necessidade de aumento da força de vendas, com as funções coordenador de vendas e Supervisor Operativo, cujo objetivo dessas funções fora suprimir essas lacunas de gestão comercial.

Para isso a estrutura de pessoal de vendas fora dividida em equipe e contratados dois novos coordenadores para fazer a gestão mais personalizadas, conforme podemos verificar na figura a seguir.

Essa estrutura foi implementada no ano de 2019 e está assim até os dias atuais.

Figura 19 - Estrutura atual de funções na área comercial com coordenação organograma



Fonte: Gerência comercial. Elaborado pelo autor desta dissertação (2020).

Os fatores de sucesso e necessidade de informações para tomada de decisão, estabelece o ciclo da integração entre a equipe de IC com a alta gestão, conforme demonstra a Figura 20 a seguir.

Figura 20 - Ciclo das informações trabalhadas pela IC



4.3 ANÁLISE COMO A EMPRESA TEM IMPLEMENTADO A FORMULAÇÃO DE CENÁRIOS PROSPECTIVOS

Na atual conjuntura econômica, a empresa não pode ser mais vista como um ente isolado no mercado. Dessa forma, é importante o acompanhamento dos dados internos da empresa e é necessário reconhecer que os resultados, ainda que satisfatórios, descrevem o passado, e não indicam as condições implícitas que levarão a uma futura deterioração da saúde da empresa.

Esses resultados só são realizados após a movimentação de diversos atores na busca do atingimento de suas estratégias, de modo que a empresa sofre influência tanto do seu ambiente negocial interno e externo, sobretudo, a macroeconomia que está em rápida e constante volatilidade. A empresa deixa de ser espectadora desses ambientes e passa a interagir.

Nesse sentido os gestores da ISM têm na sua forma de trabalho, conforme entrevistas com os líderes estratégicos de negócios, o grande desafio e a necessidade de ações proativas no sentido de se antecipar as constantes volatilidade macroeconômica, sobretudo do mercado cambial, haja vista que grande parte de sua matéria prima e insumos ainda são importadas e, portanto, são baseados em dólar.

No ambiente negocial interno, os gestores apontam que a concorrência é o fator de maior dificuldade para a empresa, isso porque os *players*, a maioria companhias multinacionais,

disputam esse importante e grande mercado praticando ações estratégicas de forma muito ativa, tendo como parâmetro aumentar sempre o índice de participação de mercado, também conhecido como *Market share*. Essas companhias multinacionais, a maioria com ações em Bolsa de Valores, são normalmente avaliadas por esse índice, de tal forma que uma queda nesse sentido pode provocar variação negativa em seus papéis, sendo que o inverso também é verdadeiro.

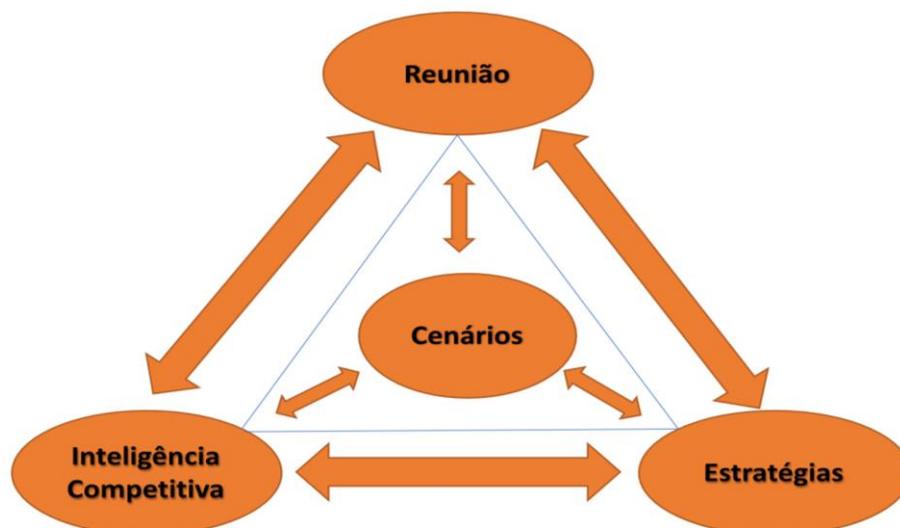
Partindo desse princípio de forte concorrência, que interfere diretamente nos resultados de volume de vendas e margem de contribuição, os gestores da ISM estão juntos com os especialistas de cada setor e equipe de IC, em constantes movimento para definição de variáveis críticas que possam impactar nos resultados.

Dessa forma, toda equipe de líderes se reúne diária e semanalmente para analisar variáveis críticas e simular cenários, formular estratégia e plano de ações para se antecipar e combater as ações de tendências/possibilidade não projetadas.

Esse modelo de gestão estratégica utilizada pela empresa, facilita com que os objetivos organizacionais permaneçam possíveis de serem alcançados, ou, se for o entendimento dos gestores, possam ser alterados em tempo dentro das novas perspectivas de cenários apontados.

Na compreensão dos gestores, é fundamental o acompanhamento que possibilite e encaminhe a representação da dinâmica, bem como demonstre como a interação constante pode dar a visão, nas perspectivas inter-relacionadas, para que se tenha uma interpretação das alterações de cenários, de forma que requeiram controles para reconfiguração das estratégias mais adequadas, conforme ilustrado na Figura 21, a seguir.

Figura 21 - A dinâmica da formação de cenários



Fonte: Adaptado de Rojo (2006).

4.3.1 Modelando cenário – Situação de resultados de vendas

Na reunião, diária, chamada pela empresa de matinal, foi observado que os líderes se reúnem a partir das 07:00hrs com término às 08:00hrs para verificar os resultados acumulados até o dia anterior através planilha denominada “*dashboard*”, cujo objetivo é identificar: Quais variáveis críticas devem ser consideradas para formação de cenários que impactada os resultados do mês?

Nessas reuniões buscam-se as variáveis críticas com análises sobre os resultados de momento e tendências. Após análises das informações passadas pelo IC, os participantes concordaram com as variáveis apresentadas a seguir.

- 1- A empresa está com tendência de atingimento de metas de volume, porém com produtos de baixa margem de contribuição;
- 2- A empresa está com tendência de fechar os resultados abaixo da meta de volume e financeiro;
- 3- A empresa está com tendência de bater as metas de volume e financeiro acima da meta, porém com impacto na capacidade produção.

Cenários Simulados	Estratégias Formuladas
C1. A empresa está com tendência de atingimento de metas de volume, porém com produtos de baixa margem de contribuição.	E1 – Estratégia melhorar margem. Com o cenário apontando para o atingimento de meta de volume, porém sem resultados na margem, as ações são para trabalhar produtos do mix com maior margem, como energético, suco e chá.
C2. A empresa está com tendência de fechar os resultados abaixo da meta de volume e financeiro;	E2 – Estratégia de cobertura e positivação Para aumentar os resultados das vendas, os gestores optaram para aumentar a cobertura, ou seja, trabalhar o maior número de clientes e a positivação nesses clientes, bem como trabalhar produtos com maior valor agregado. Outra estratégia é prospectar novos clientes.

Cenários Simulados	Estratégias Formuladas
C3. A empresa está com tendência de bater as metas de volume e financeiro da meta.	<p>E3 – Estratégia de gestão de resultados esperados</p> <p>Para não perder a tendência de resultados esperados das metas, a empresa deve manter-se atenta as ações dos concorrentes, e aproveitar o momento para maximizar a elasticidade de volume e margem, focando nos produtos de maior margem e valor agregado.</p>

Na medida em que vai sendo executada a estratégia, os dirigentes acompanham e avaliam os resultados para, sistematicamente, realimentar a inteligência competitiva, de acordo com a estratégia escolhida, atualizam os cenários, para readequar as estratégias e preparar a execução do plano de ação.

4.3.2 Informações adicionais aos cenários

Percebeu-se que a área de negócios da empresa está atenta ao monitoramento e sensoriamento aos movimentos de mercado, e é a que mais adota os cenários de forma contínua na estão estratégicas.

Vale salientar que na área de produção, há uma lacuna para responder as demandas de vendas pela área comercial, de tal modo que se verificou uma perda de vendas por falta de produtos disponíveis para o comercial, movimento conhecido como ruptura de produção, devido a outros fatores, entretanto, não foi objeto de análise desse trabalho.

Contudo, apesar dessa lacuna, verificou-se, ainda, que na empresa todos os departamentos têm seus resultados planejados e seus desempenhos são estrategicamente analisados e esse monitoramento em tempo quase que real, leva a empresa a ampliar o plano de ação para tomada de decisão.

Dessa forma, com o objetivo de maximizar o nível estratégico da empresa, bem como obter informações que possam ser adicionais aos cenários, os gestores estratégicos monitoram os ambientes externos, obtendo informações de duas fontes: formais e informais.

As fontes de informações formais são aquelas em que a informação está escrita como, por exemplo, revistas especializadas do segmento, relatórios, planilhas de acompanhamento e controle, normas, legislações, patentes, bases de dados, Internet, cinema, entre outros.

As fontes de informações informais são aquelas em que as informações não foram ainda escritas e são obtidas no campo, isto é, em rota pelos empregados da área comercial da empresa. São fontes informais para ISM os concorrentes, concorrentes dos concorrentes, clientes, clientes dos clientes, fornecedores, fornecedores dos fornecedores, exposições, formadores de opinião, fontes internas, candidatos a emprego, prestadores de serviços e redes pessoais.

Essa ferramenta utilizada pela equipe especializada da IC, via pessoal do comercial, é o modo mais econômico e comum de monitorar o ambiente externo.

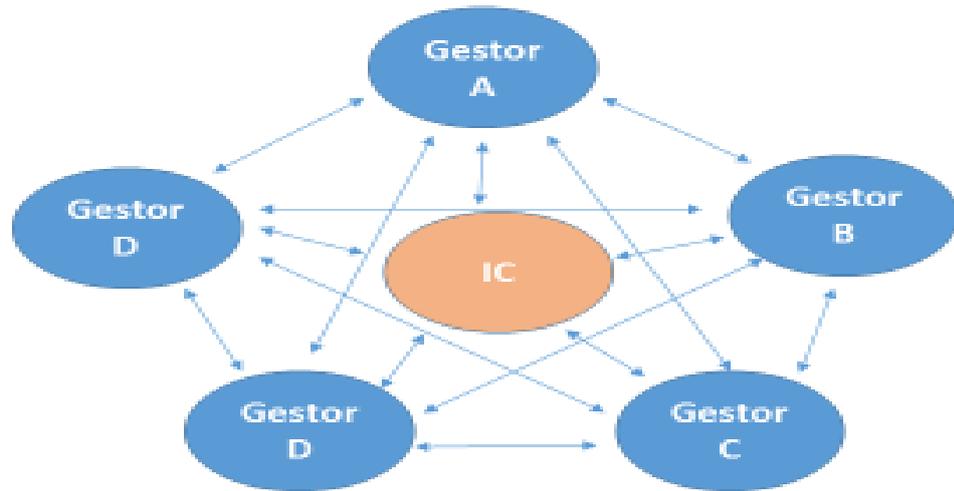
Os cenários prospectivos são considerados instrumentos não somente para orientar o processo de monitoramento, como também para embasar a fase de análise, fornecendo ao tomador de decisão visões do futuro.

Portanto, como veremos na próxima seção, a empresa ISM adota uma postura estratégica, conectando a equipe de IC como fornecedora de informações estratégicas à toda empresa e, principalmente, a equipe de planejamento de cenários prospectivos, possibilitando analisar e processar a maior quantidade de possibilidades de resultados possíveis, no sentido de tomar decisões com base em cada um desses possíveis resultados futuros.

4.4 COMO A INTELIGÊNCIA COMPETITIVA E CENÁRIOS PROSPECTIVOS TÊM INFLUENCIADO OS PROCESSOS DE TOMADA DE DECISÃO

O processo de *interface* entre os gestores de cada departamento da empresa propicia um ambiente favorável para que as informações estratégicas sejam compartilhadas de forma mais célere, tendo a equipe específica e especializada de IC no centro do fluxo, alimentando todos com informações em forma de rede, conforme Figura 22, a seguir.

Figura 22 - Rede de interface de informações estratégicas

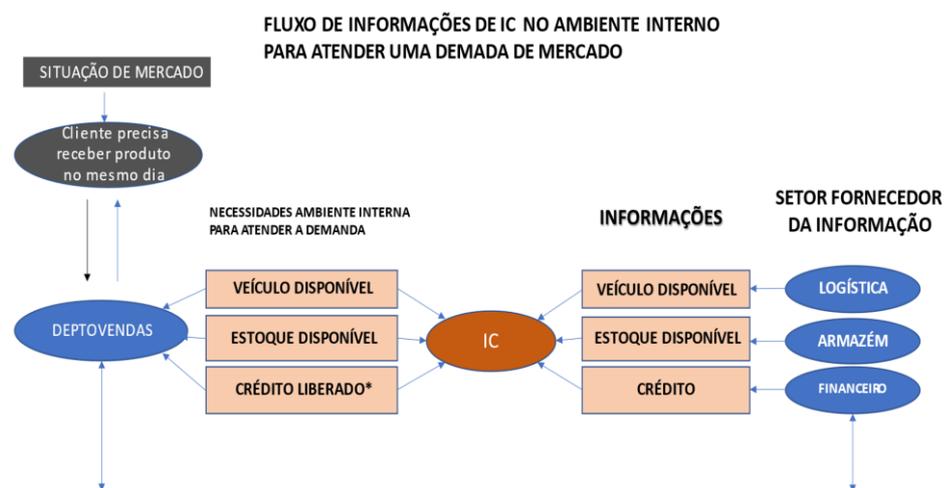


Fonte: Equipe de IC. Elaborado pelo autor desta dissertação (2020).

Observa-se que o fluxo de informações funciona em rede, facilitando e influenciando a rapidez na tomada de decisão pelos gestores estratégicos no ambiente negocial, tendo o setor da Inteligência Competitiva como núcleo central como agente consolidador para recolher as informações, processar e disponibilizar a todos os setores.

Com esse processo de informações em rede e ao mesmo tempo centralizada entre a equipe da Inteligência Competitiva e os gestores dos setores, torna o processo mais completo em termo de disponibilidade de informações, tanto para colher quanto para fornecer informações necessárias para tomada de decisão, porque evita ruptura na comunicação, tem-se de forma consolidada através da IC todas as variáveis que impactam no atendimento das situações demandadas, conforme podemos ver na figura a seguir.

Figura 23 - Fluxo de informação de IC no ambiente interno para atender uma demanda de mercado



Fonte: Equipe de IC. Elaborado pelo autor desta dissertação (2020).

Esse fluxo de informações de IC no ambiente interno é fruto de ações para atender as demandas que surgem na empresa. Como pode ser observado na figura acima, as técnicas utilizadas para dar suporte à área de vendas, pode atender a necessidade do cliente, e a IC como centro de disseminação de informações que monitora o ambiente interno em busca de dados que possam ser disponibilizados de forma rápida e precisa aos setores demandantes dessas informações,

A Inteligência Competitiva funciona no centro, colhendo dados e fornecendo informações estratégicas com o objetivo de aprimorar e ampliar as opções de decisão visando dar respostas as possibilidades de resultados, de forma que se torna o principal insumo para a elaboração e qualidade de cenários prospectivos.

4.4.1 Rede de Especialistas

Uma das ferramentas da Inteligência Competitiva que rapidamente fornecem essas contribuições é a rede de especialistas internos e externos, que é utilizada na colheita de dados e a disseminação/respostas das informações aos tomadores de decisões através da criação de massa crítica na empresa, visando atender as diversas questões consideradas estratégicas, além de melhorar a qualidade dos cenários elaborados, possibilitando o rápido fornecimento de informações que auxiliam esses administradores na tomada de decisão.

Esses especialistas trabalham com dados coletados com fontes internas e externas, bem como através dos indicadores estratégicos nas áreas da cadeia de valor, onde são processados e as informações resultantes desse processo são disseminadas para os gestores formarem conhecimentos da situação passada, atual e possam projetar os resultados futuros necessários para definição dos problemas de planejamento, de tal forma que possa simular resultados em respostas a alguma variação dos cenários prospectivos.

Nesse sentido, todo esse conhecimento gerado para definição do problema de planejamento é discutido em conjunto com toda equipe estratégica de especialista de forma transparente e ampla, dentro dos limites desses problemas e elementos essenciais de grandeza geográfica em nível de relevância dos impactos de mercado, financeiros e horizonte temporal. É nesse momento que a busca dos objetivos a serem focados são discutidos e todas as variáveis são exaustivamente analisadas em todas as suas probabilidade e possibilidades.

Entende-se como problema de resultado toda tendência, probabilidade e/ou possibilidade não conforme com os resultados esperados no planejamento dos cenários prospectivos.

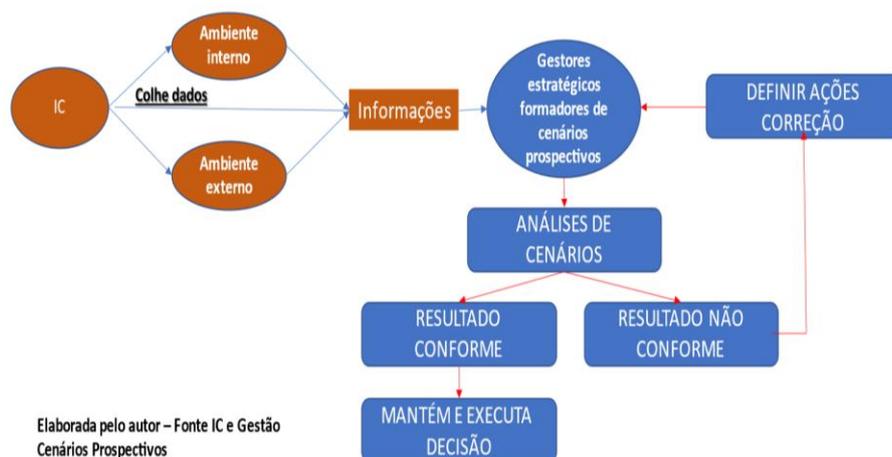
O mais importante nessa fase, é conhecer com detalhes o pensamento dos dirigentes da empresa, como, por exemplo, seus principais juízos de valores a respeito da situação que será apresentada e suas principais preocupações e expectativas a esses resultados.

O diagnóstico estratégico é realizado após um minucioso levantamento das variáveis externas e internas do problema em pauta, com base nas informações geradas pela equipe da IC, incluindo as informações retrospectiva com a construção de uma “imagem do estado atual” e o entendimento das causas e origens dessa situação atual, onde é finalizada com a elaboração de um documento contendo o diagnóstico de cada situação problema de resultado inicialmente proposto.

Esse conhecimento do comportamento das variáveis no passado ajuda a entender melhor toda situação problema, principalmente no que diz respeito às suas interligações, influências e consequências para a empresa. Por conseguinte, serve também para retratar melhor a situação em que se encontra o problema, permitindo uma melhor compreensão e entendimento de suas causas e origens.

Quanto ao processamento dos dados fornecidos pela equipe de especialista da Inteligência Competitiva, traduz-se na construção ou identificação das várias alternativas de futuro, onde é posta pelos analistas a identificação dos elementos que possam conter os “fatos portadores de futuro”. Com base nos fatos portadores de futuro, pretende-se identificar as rupturas de tendências, tendo como resultado a concepção de eventos futuros, de modo que são avaliadas as alternativas corretivas para a tomada de decisão, conforme ilustração na Figura 24, a seguir.

Figura 24 - Integração de IC e Gestão de Cenários



Fonte: Equipe de IC. Elaborado pelo autor desta dissertação (2020).

De forma sintetizada, a integração da área de IC se dá através do fornecimento de informações para o setor de gestão estratégica formadores de cenários prospectivos, onde são projetados e analisados os resultados e o fluxo de decisões segue de acordo as tendências de resultados; sendo conforme mantém a execução, do contrário, não conforme volta para definir ações de correção e o novamente o fluxo e realizado.

Todavia, esse processo de cenários prospectivos na sua totalidade é muito amplo e complexo porque as variáveis críticas analisadas e projetadas são o conjunto de ações de todos os setores da empresa, cada setor com suas demandas e expectativas de resultados.

A seção seguinte analisaremos a evolução de desempenho da empresa após a implantação da IC.

4.5 EVOLUÇÃO DO DESEMPENHO DA EMPRESA APÓS A IMPLANTAÇÃO DA ÁREA DE IC

A alta administração, através das informações colhidas pela equipe especializada da Inteligência Competitiva, identificou que o processo de atuação no mercado seria com a ocupação geográfica de duas formas: uma com a instalação própria de CD com força de venda direta e outra através de nomeação de Distribuidor Credenciado com força de vendas indiretas.

Para decidir entre um e outro, alguns critérios técnicos foram estabelecidos, como: (a) potencial do mercado para o segmento da empresa; (b) oferta de mão de obra qualificada na região e (c) viabilidade econômica, operacional e temporal da operação logística.

Entende-se, para fins desse negócio, como ocupação geográfica a instalação e participação de atuação em determinada área. Nesse sentido, levantou-se as regiões estado da Bahia, conforme mapa a seguir e, posteriormente dentro dessas regiões, os municípios que mais atendem aos critérios técnicos pré-estabelecidos.

Figura 25 - Mapa Mesorregiões da Bahia



Uma vez feitos esses filtros, a empresa identificou e decidiu quais municípios estariam dentro dos critérios. Dessa forma, optou-se pelos seguintes municípios:

- Região Metropolitana – Instalação de CD no município de Camaçari e Alagoinhas;
- Região Centro Norte – Instalação de CD no município de Feira de Santana;
- Região Nordeste – Instalação de CD no município de Juazeiro;
- Região Sul – Instalação de CD no município de Itabuna

Entretanto, mesmo a região sendo compatível com os critérios, mas em função da grande extensão territorial dessas regiões, foi diagnosticado que a forma de instalação com CD próprio, isto é, força de atuação direta pela empresa não seria suficiente para cobrir toda a região, dessa maneira parte dessas áreas foram cedidas para a força de vendas indiretas, ou seja, foi cedido para atendimento através do canal Distribuidor Credenciado.

Posteriormente outras regiões foram identificadas fora dos três critérios técnicos e que não estariam com o perfil pré-estabelecidos para atendimento direto pela empresa.

Posto isso, no estado da Bahia, exceto a capital do estado e esses municípios listados acima, optou-se pelas unidades de negócios via distribuidor credenciado.

Ainda no processo de expansão territorial, após a análise de viabilidade de mercado e logística, a empresa tomou a decisão de operar fora do estado da Bahia, passando também a operar nos estados de Sergipe e Alagoas. Nesses estados os critérios do *modus operandi* pós análise do modelo de negócio, decidiu que seria via força direta nas capitais e mais o município de Arapiraca, esse no estado das Alagoas, por apresentar forte potencial de viabilidade econômica.

Vale ressaltar que estrategicamente, diferente aos critérios de criação de unidades de negócios desenhado para o estado da Bahia, as regiões que não apresentaram o perfil dos três critérios técnicos foram cedidas para atendimento via o canal distribuidor.

Estabelecidas as regiões, a empresa definiu os municípios que seriam instalados as unidades de negócios para atendimento pela força de venda direta, conforme Figura 26, a seguir.

Figura 26 - Localização da unidades de negócios do canal pequeno varejo – venda direta



Fonte: Gerência comercial. Elaborado pelo autor desta dissertação (2020).

Após definidas as áreas geográficas de atuação direta, ficou estabelecido pela gestão estratégica que o processo de expansão nas outras regiões/municípios seria via canal distribuidor, para isso, conforme citado anteriormente, foi criada uma equipe especializada, sendo dois supervisores de vendas canal distribuidor, para atendimento e desenvolvimento exclusivo para as novas demandas desse canal, cujo objetivo foi formatar a arquitetura e inter-relacionar a unidade de negócio/canal ao novo modelo de negócio.

Destaca-se que toda expansão desse canal N3 é via nomeação de Distribuidor Credenciado, e para essa nomeação tem-se alguns critérios de capacitação técnicas e exigências, como: (a) área fechada; (b) instalação física adequada para o tipo de produtos; (c) capacidade logística satisfatória para entrega; (d) equipe de vendas treinada e trabalhando no mesmo *modus operandis* da força direta e (e) proibição de trabalhar com produtos similares e concorrentes.

A gestão total ficou para o supervisor de vendas, que é o profissional responsável pela prospecção, nomeação e atendimento dos distribuidores credenciados. Esse profissional também é responsável por toda gestão desses clientes.

As metas são estabelecidas de acordo ao potencial da área, cujo parâmetro é o número de habitantes. A figura a seguir mostra quais as áreas que já foram prospectadas e nomeadas com Distribuidores Credenciados.

Figura 27 - Localização das UN do canal distribuidor – venda indireta



Fonte: Gerência comercial. Elaborado pelo autor desta dissertação (2020).

Nesse modelo de negócio, a logística de abastecimento do tipo frete é FOB, onde os produtos são retirados na fábrica pelos distribuidores. A forma de pagamento é a vista, porém quando o distribuidor apresenta garantias, abre-se o crédito para compra a prazo com limite pré-definido.

A outra unidade de negócio da empresa, o Negócio 2, como é conhecido na empresa, porém trata-se formalmente do *canal Key account*, é uma unidade de negócio que está totalmente alinhada com o modelo de negócio da empresa e tem por característica atender as grandes contas, ou seja, as contas chaves.

Nesse modelo de negócios são negociados grandes volumes com grandes clientes. A estrutura de negócios como um todo foi totalmente arquitetado estrategicamente para alavancar todo potencial do canal. A exemplo do N3, para gestão foi contratada uma equipe com expertise, sendo um gerente e dois supervisores para formatar e desenvolver esse modelo de negócio e integrá-lo.

A estrutura operacional e física como a área de logística é frete CIF – quando a responsabilidade pelo frete fica por conta do fornecedor - e para desenvolvimento das entregas,

foi contratada quantidade de veículos frotista para realizá-las de forma rápida. O armazém foi ampliado para ganhar mais capacidade de armazenamento. A equipe comercial trabalha com todos os equipamentos necessários para desempenhar suas funções de maneira eficaz e rápida, sendo veículo, notebook, celular corporativos com tecnologia web para trabalhar com informações em tempo real.

4.5.1 Desempenhos das unidades de negócios

As unidades de negócios apresentaram desempenhos satisfatórios para a alta gestão tanto como participação de mercado como financeiro, com destaque para o N3 que apresentou no triênio 2018, 2019 e 2020 o maior crescimento volume e financeiro, conforme apresentado a seguir.

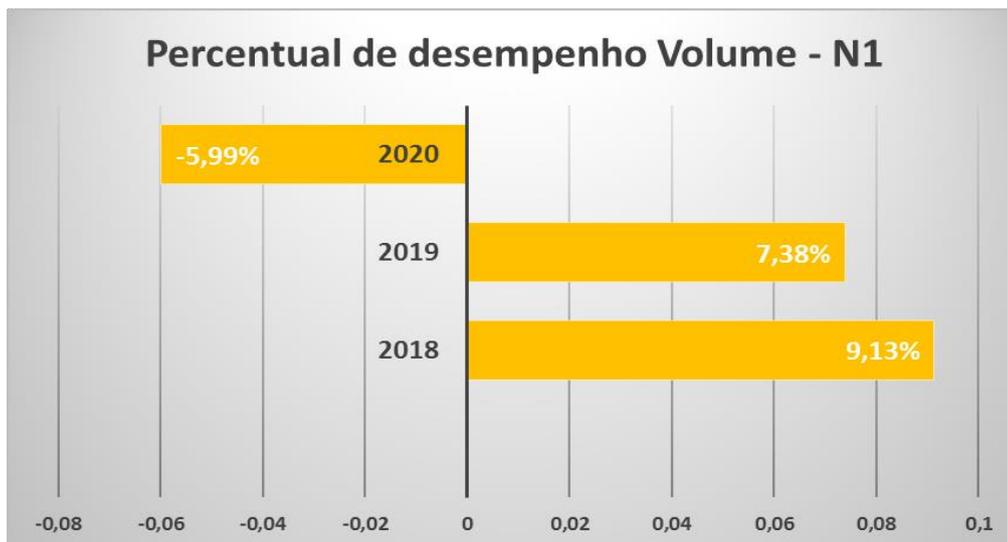
4.5.1.2 Desempenho unidade de negócio N1

Esse canal tem o perfil de atendimento ao pequeno varejo, formada por força de venda com supervisores e equipes de vendedores, cobre rotas pré-definidas por dias de atendimento, atende diversos nichos de mercados e sofre concorrências internas, ou seja, dos próprios produtos, através das redes de autosserviços cada vez mais presentes nos bairros que comercializam os mesmos produtos.

A concorrência externa também tem forte impacto porque outros *players* que trabalham com vários produtos, como exemplo, cevejaria fazem ações de vendas casadas, cujo objetivo é baixar o preço de alguns de baixo giro, normalmente as bebidas não acólicas.

Conforme pode ser observado, em termos percentual, no gráfico a seguir, o N1 apresentou desempenho positivo em 2018 e 2019 com queda 2020.

Gráfico 5 - Percentual de desempenho de volume – N1 – 2018/2019/2020

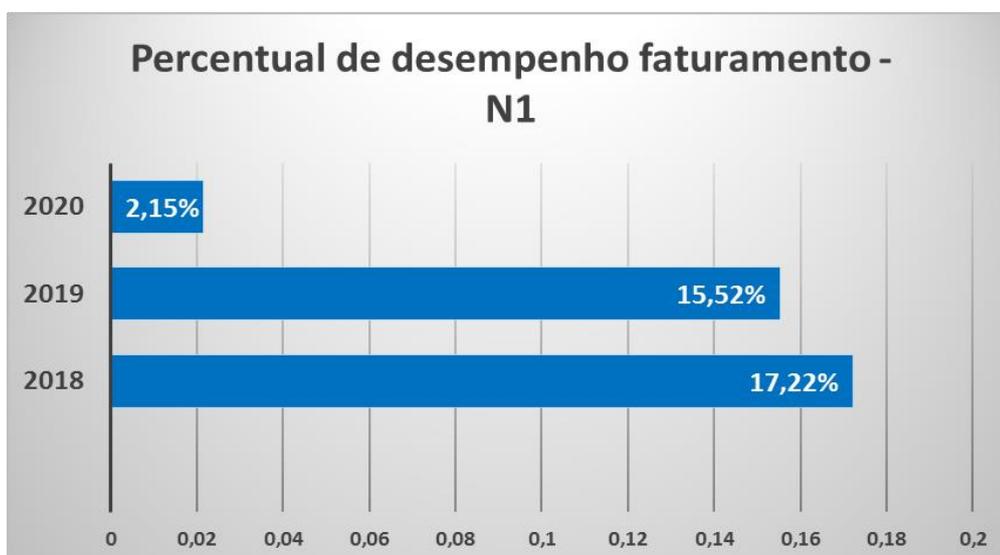


Fonte: Relatório gerencial. Elaborado pelo autor desta dissertação (2020).

O desempenho em faturamento foi em função do aumento de preços, bem como novos lançamentos de produtos com maior valor agregado, no triênio 2018, 2019 e 2020, o destaque foi para 17,22% em 2018, conforme gráfico a seguir.

Outro ponto que vale destacar é que esse canal tem a maior tabela de preços entre os demais.

Gráfico 6 - Percentual de desempenho faturamento N1 – 2018/2019/2020



Fonte: Relatório e planilha gerencial. Elaborado pelo autor desta dissertação (2020).

Outro fator de impacto no desempenho de faturamento desse canal, além de lançamentos de produtos de maior valor agregado, foi que absorveu maior índice de reajuste da empresa, a exemplo do ano de 2020, de 8,7%. Esse reajuste, inclusive, ajudou para o faturamento compensar a perda de volume.

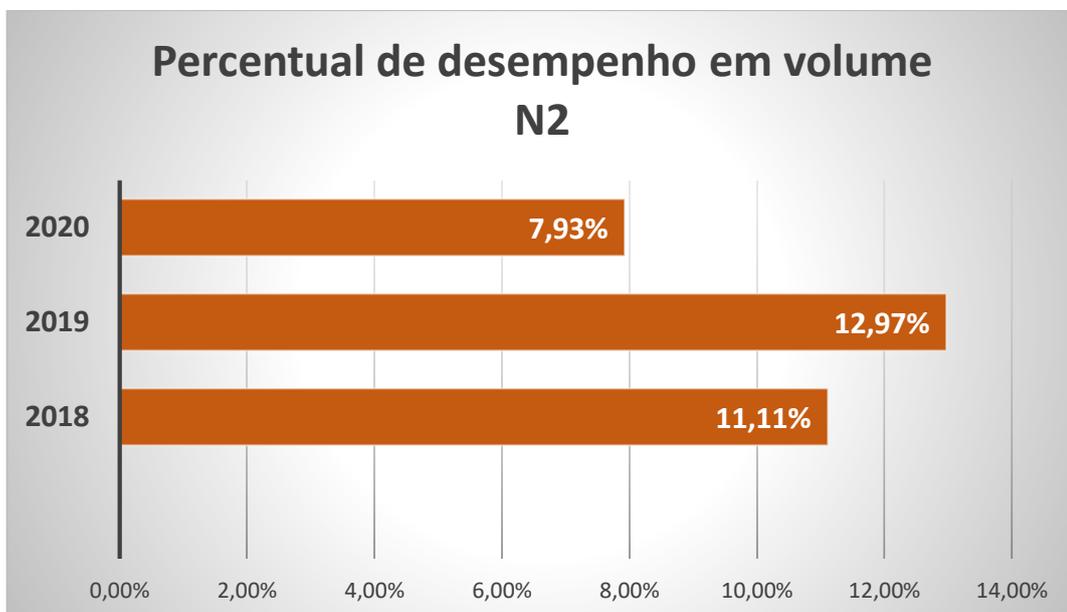
4.5.3 Desempenho da unidade de negócio N2

Esse canal atende as grandes contas, conhecido no mundo dos negócios como *Key account*, também com forma de vendas direta, com estrutura de um gerente e dois supervisores, que cobre as redes de supermercados regionais, nacionais e as grandes redes de autosserviços, também conhecida como *Cash Carry*.

A concorrência externa nesse segmento de mercado também é muito agressiva, com grandes e fortes *players* disputando os volumes, bem como a força de barganha dos compradores também tem forte impacto nos resultados.

Entretanto, é um canal de negócios que apresenta crescimento de volume e financeiro, porque as redes de autosserviços estão em forte expansão, principalmente no último triênio com abertura de filiais, como exemplo a rede Atakarejo e ASSAÍ. Esse movimento ajuda a alavancagem dos resultados, conforme pode ser visto no período de 2018 a 2020.

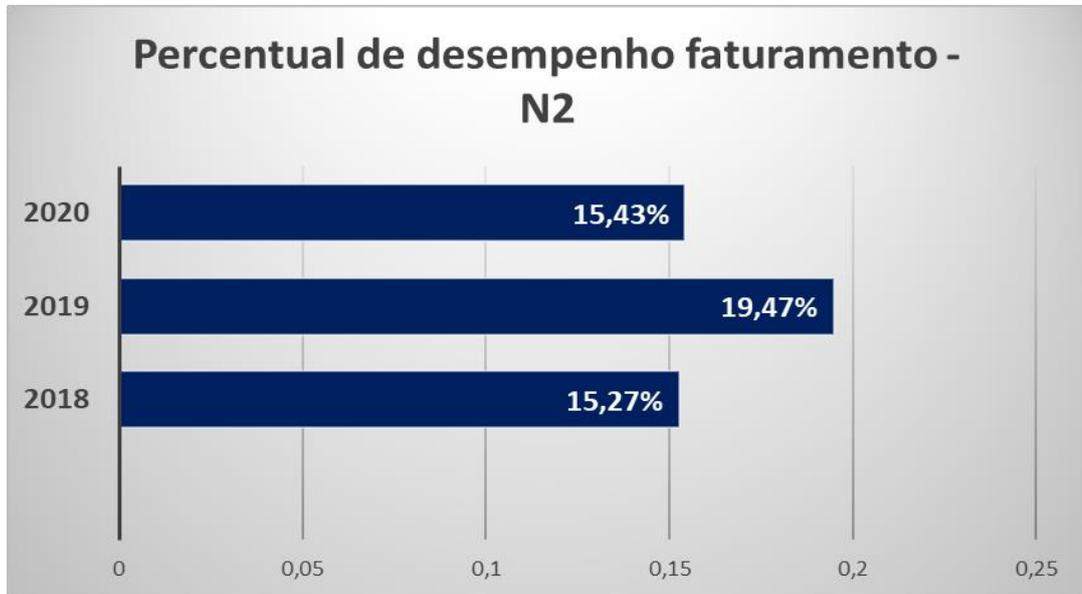
Gráfico 7 - Percentual de desempenho em volume N2 – 2018/2019/2020



Fonte: Relatório e planilha gerencial. Elaborado pelo autor desta dissertação (2020).

O desempenho em faturamento tem influência direta tanto do aumento de volume, como principalmente dos lançamentos de novos produtos com maior valor agregado, a exemplo de suco natural e energético, bem como aumento na tabela. No gráfico 8, a seguir pode-se observar em percentual o desempenho do período 2018 a 2020.

Gráfico 8 - Percentual de desempenho faturamento N2 – 2018/2019/2020



Fonte: Relatório e planilha gerencial. Elaborado pelo autor desta dissertação (2020).

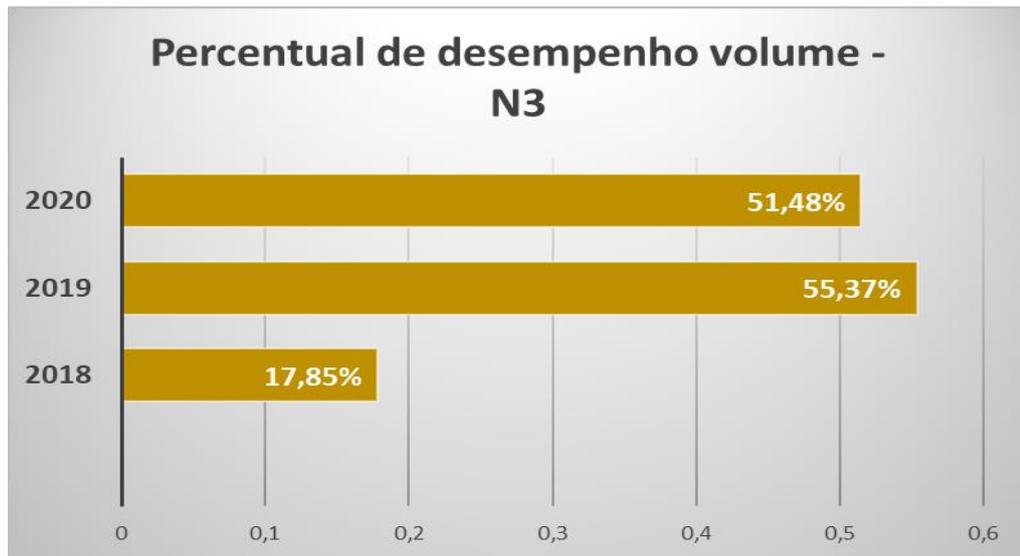
Observa-se que apesar do volume em 2020 ter sido menor em relação a 2018, o reajuste de 6,9% nos preços nesse ano, contra 3,8% de 2018 proporcionou um aumento nas receitas de 15,43%.

4.5.4 Desempenho da unidade de negócio N3

Esse canal N3 (distribuidor) é o que apresenta os melhores resultados de crescimento de volume e margem para empresa. De margem porque elimina os principais custos e despesas de logística, instalação, manutenção, equipamentos, pessoal de vendas e administrativo e, por conta disso, a empresa vem dedicando total atenção e procurando cada vez mais integrar essa unidade de negócio ao modelo de negócio para desenvolvê-la de forma mais eficiente.

Vale ressaltar que esse é o negócio caçula da empresa e está em implantação com abertura de novas praças, de tal forma que esse crescimento todo se dar fortemente através desse crescimento inorgânico.

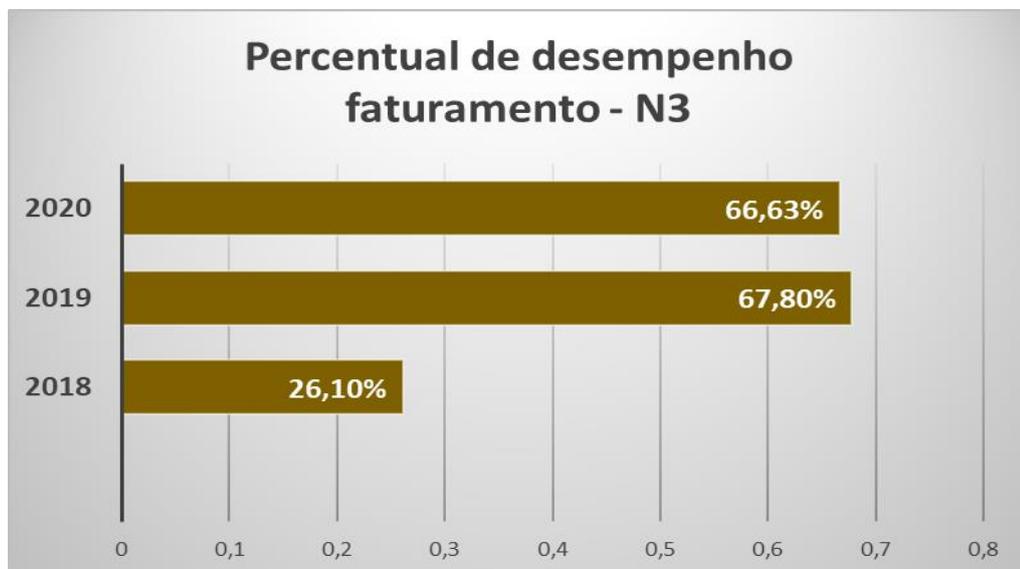
Gráfico 9 - Percentual de desempenho volume N3 – 2018/2019/2020



Fonte: Relatório e planilha gerencial. Elaborado pelo autor desta dissertação (2020).

O crescimento em faturamento pode ser observado no gráfico a seguir. A tabela de preços desse canal de negócio é fortemente impactada no sentido de dar ao distribuidor capacidade de trabalhar com a margem que cubra os custos e ainda lhe apresente uma rentabilidade saudável, dessa forma para a ISM essa tabela é a menor entre os canais, entretanto, dentro as unidades de negócios foi o que apresentou maior desempenho no triênio em termos percentual.

Gráfico 10 - Percentual de desempenho N3 – 2018/2019/2020



Fonte: Relatório e planilha gerencial. Elaborado pelo autor desta dissertação (2020).

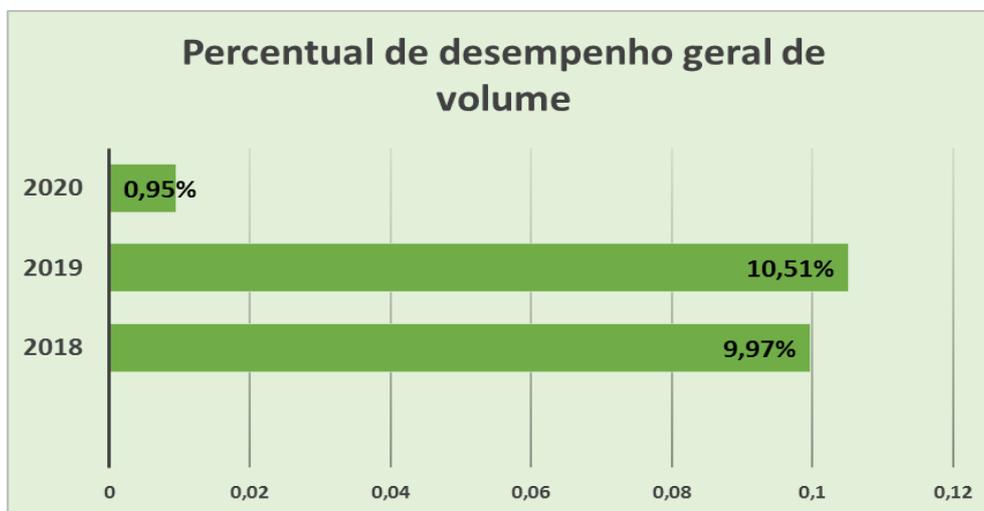
Entretanto, conforme citado anteriormente é o canal que mais apresenta maior rentabilidade para a empresa em função da redução dos custos e despesas operacionais.

Esse canal está em franca expansão, com perspectivas de romper as fronteiras estaduais até então não exploradas pela empresa.

4.5.5 Desempenho geral da empresa

Como podemos observar no gráfico adiante, a empresa de forma geral obteve desempenho médio de dois dígitos no período de 2018 e 2019, entretanto, foi fortemente impactada pela crise da pandemia da covid19 no ano de 2020, onde o crescimento foi de apenas 0,95% no volume em relação ao ano 2019.

Gráfico 11 - Percentual de desempenho geral da empresa em volume

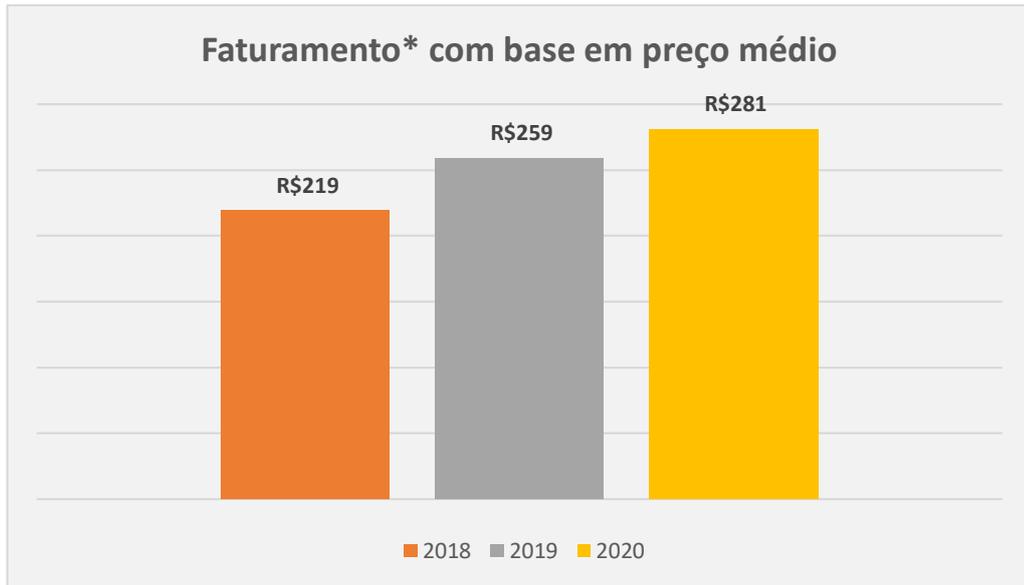


Fonte: Relatório e planilha gerencial. Elaborado pelo autor desta dissertação (2020).

Apesar dessa redução no desempenho de volume de vendas, o resultado, segundo a alta gestão, foi satisfatório em função da forte crise no mercado provocada pela pandemia.

Contudo, mesmo com crescimento no volume de 0,95% no ano de 2020 em relação a 2019, foram feitos reajustes nas tabelas em todos os canais, bem como novos lançamentos de produtos de maior valor agregado, de tal maneira que o resultado no faturamento foi de 8,45% nesse ano. No gráfico a seguir, pode-se observar o desempenho no triênio em faturamento com base em planilha de gestão de resultados volume de vendas e preços médios.

Gráfico 12 - Faturamento no triênio 2018/2019/2020 – com base Vol/Preço médio

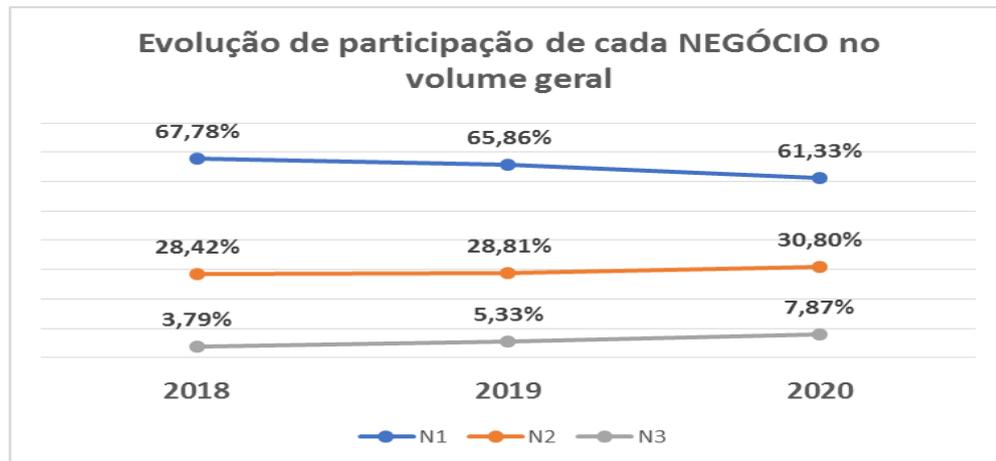


Fonte: Relatório de volume/preço médio. Elaborado pelo autor desta dissertação (2020).
Nota: *Em milhões.

4.5.6 Desempenho e peso/participação de cada canal em volume

A seguir, no gráfico:

Gráfico 13 - Evolução de participação por canal de negócio - 2018/2019/2020



Fonte: Relatório e planilha gerencial. Elaborado pelo autor desta dissertação (2020).

De acordo com o gráfico, podemos verificar que o Negócio 1, vem apresentando que na participação geral da empresa, enquanto o Negócio 2 cresce em 2019 de forma moderada, mas já avança em 2% em 2020. O Negócio 3 que é o foco da empresa nas ações de ampliação de território e vendas, porque oferece as melhores margens apresenta o maior índice de desempenho no período.

5 CONCLUSÕES

Como já citado anteriormente, verificou-se na pesquisa que a empresa ISM é uma companhia multinacional com sede em Lima/Peru e seu *know how* de mercado vem de conhecimento em atividades em outros países. No início de duas atividades no Brasil, a empresa decidiu trazer lideranças de diversos países sul-americanos para atuar como líderes em funções estratégicas.

Entretanto, aqui no Brasil, essa decisão não teve muito êxito para o sucesso da empresa em diversas áreas, por diversos motivos, como dificuldade de entendimento fácil e rápido por causa da língua, cultura regional de comportamento de pessoal, cultura de mercado que exigia uma forma diferente do modelo negócio que a empresa trouxe como projeto.

Verificou-se, ainda, que os projetos eram postos em prática, porém os resultados não apareciam de forma satisfatória. O volume não avançava e a margem não cobria os custos, tendo que ser financiada por diversos anos pela matriz para não interromper suas atividades no Brasil.

Após alguns anos a diretoria resolveu mudar alguns desses líderes por pessoas nativas/locais com experiência no mercado regional, pessoas que conheciam não só de mercado, mas principalmente das culturas regional e organizacional em termos de liderança de equipe.

Essa mudança de liderança nas funções estratégicas de negócios foi o ponto crucial para a sobrevivência da empresa em solo baiano, porque a partir daí mudou-se a trajetória de desempenho da empresa em termos de resultados e ambiente organizacional, onde os novos líderes sugeriram e implantaram uma nova forma de se relacionar e gerir equipe, bem como novos modelos de negócios de acordo a cultura de mercado regional.

Essa reflexão de pensar uma nova forma de alinhar a empresa as particularidades do mercado, para que se torne mais competitiva e em condições de disputar com igualdade contra os *players* potenciais que já atuam há muitos no mercado, foi realizada pelas novas lideranças estratégicas que praticamente redesenhou toda a mecânica de negócio da empresa de forma que a tornasse estrategicamente mais eficiente e competitiva.

Primeiro buscou-se tonar a competitividade através de modelos de negócios práticos e o mais rentável possível. Nesse sentido, o objetivo foi identificar as oportunidades e ameaças competitivas de mercado, para isso a equipe de IC fora de fundamental importância porque colheu dos ambientes negociais internos e externos, dados e informações que foram disseminadas dentro da empresa para alta gestão.

Em seguida, observou-se que a equipe de IC da empresa, alinhou junto aos líderes das unidades de negócios a integração aos modelos de negócios propostos, cujo objetivo foi

melhorar o nível de competitividade no mercado dando maior eficiência e eficácia aos processos. E ainda, os modelos de negócios, são geridos por equipes competitivas com habilidades e conhecimentos capazes de tomar decisões rápidas em cada nicho de mercado. Na figura a seguir são apresentados os modelos de negócios da empresa.

Figura 28 - Modelos de Negócios da ISM

Modelos de negócios 1	Modelo de negócios 2	Modelo de negócios 3
N1- Pequeno Varejo	N2 – <i>Key account</i>	N3 – Distribuidor credenciado

Fonte: Gestão de negócios. Elaborado pelo autor desta dissertação (2020).

Dessa forma, surgiu a segmentação por atendimento com equipes diferenciadas para cada nicho de mercado, como por exemplo no N1, nichos diversos: bases, lanchonetes, padarias, pequenas mercearias, barracas; nicho supermercados independentes: pequenos mercados de bairros que não participasse de redes; nicho maioristas: depósitos de bebidas.

Na forma de negociação, a empresa adotou para cada modelo de negócios, N1, N2 e N3, tabelas de preços diferenciadas com base na margem praticada pelos revendedores/clientes, de tal maneira que o preço na ponta para o consumidor ficasse dentro do esperado para que os produtos pudessem ter maior vantagem competitiva possível, além de preservar a margem dos clientes da empresa.

Constatou-se que a forma de gestão comercial, o papel de modelos de negócios N1 – Pequeno Varejo - foi desenvolvida estrategicamente através de roteirização por bairros e dias de visita, de forma que otimizasse os pedidos e alinhasse esses a redução de custo da logística. Os pedidos são passados via tecnologia através de *palm* de forma *online* e recepcionado pelo faturamento que já faz no final do dia a apuração e emissão das notas fiscais, e a logística após a emissão das notas, faz a roteirização dos veículos para entrega no dia seguinte, entretanto, é comum sair carga no mesmo dia para atender o pedido.

Todo esse planejamento estratégico do modelo de negócio da empresa para atender canal o N1, provou um ganho substancial de resultados, em volume de 9,13% em 2018, 7,38 em 2019 e -5,99% em 2020, entretanto, nesse ano de 2020 o resultado de volume foi impactado pela crise provocada na pandemia do COVID19. Contudo, observou-se que apesar da queda no volume em 2020 o faturamento obteve resultado positivo de 2,15%, nesse caso influenciado pelo aumento de preços, ainda com os resultados de 17,22% em 2018 e 15,92% em 2019.

Com relação ao negócio 2 – *Key Account* - verificou-se que o modelo de negócio do

canal N2, conhecido na empresa como KKAA, no aspecto funcional, conforme citado anteriormente, foi estrategicamente implantado com lideranças locais, com conhecimento e habilidades especializadas porque a empresa não tinha expertise nesse formato de negócios, tendo em vista que nos outros países que ela atua não tem esse modelo.

O N2 nasceu com uma estrutura pequena, porém toda voltada para competitividade, usando todas as ferramentas negocial que esse canal exige, como ações de *trade marketing*, verba de *sell in e sell out* e suas contrapartidas, enxoval de introdução, contrato financeiro, negociação de volume e entregas programadas.

Com relação a estrutura de pessoal para atendimento ao canal *Key account*, é feita por um gerente e dois supervisores que atendem um determinado número de redes de autosserviço (*cash carry*) e supermercados, de acordo a agenda, cujo dinâmica de atendimento aos clientes é através de agendamento e os pedidos normalmente são mensais com entregas programada de acordo a necessidade e disponibilidade de agendamento/recebimento dos clientes.

Quanto aos resultados obtidos no canal no triênio de 2018 a 2020, foram respectivamente em volume 11,11%, 12,97% e 7,93% e no faturamento com 15,27%, 19,47% e 15,47%.

Já no canal N3, também conhecido como Canal Distribuidor, verificou-se que teve seu modelo de negócio também planejado e desenvolvido pela liderança local, focado em ações competitivas. É atendido por dois supervisores, dividido por roteirização regional, tudo para garantir a competitividade da empresa nas regiões., cujas visitas pelos supervisores da ISM são realizadas quinzenalmente, onde são medidos e apuradas o desenvolvimento de mercado através de indicadores de gestão, como positividade, cobertura, mix, *ticket* médio, exposição, volume e financeiro, e nível de atendimento, com o objetivo de verificar se o distribuidor está trabalhando a marca de acordo aos padrões de qualidade exigidos pela ISM e sua participação de mercado. Quanto aos resultados de desempenho apurou-se que em volume no triênio 2018, 2019 e 2020, foi respectivamente em termos percentuais de 17,85%, 55,38% e 51,48% e já no faturamento de 26,10%, 67,80% e 66,31%.

Por fim, foi apurado na pesquisa o resultado de desempenho geral da empresa no triênio com as seguintes performances em volume, crescimento de 9,97% em 2018 em relação a 2017, 10,51% de crescimento em 2019/2018 e 0,95% de crescimento em 2020/2019 e no financeiro foram respectivamente 16,49%, 18,26% e 8,49%.

Conforme foi observado, pela pesquisa, os negócios N2 e N3 em 2020 não sofreram muito impacto com a pandemia, devido à venda no N2 acontecer através do canal supermercadistas, segmento não afetado com a pandemia e no N3 o desempenho foi em função

da abertura de novas áreas de atuação.

Dessa forma, pode-se concluir que, com relação aos modelos de negócios a empresa tem os três modelos de negócios, planejados e desenvolvimentos para agir de forma estrategicamente competitiva seus objetivos.

Conforme demonstrado, a pesquisa permitiu constatar que a Indústria São Miguel enfrentou dificuldades de adaptação no início de suas atividades no mercado baiano pela falta de conhecimento estratégico do mercado local e que só após implantar o setor de inteligência competitiva, conseguiu entender e desenhar modelos de negócios adequados à sua atividade de negócios.

Percebe-se, sem a intenção de conceitualizar, que a empresa ISM reúne as ferramentas necessárias para que se tenha forças competitivas ativas, ou seja, forças capazes de disputar na ponta em condições de igualdade com qualquer concorrente, forças capazes de agir de forma proativas, como pessoal qualificado, qualidade de produtos, inovação, preço justo, cadeia de suprimento alinhada com a estratégia da empresa e tecnologia disponível para o desempenho das funções de seus empregados.

Nesse sentido a empresa está alinhada aos argumentos teóricos de Fuld (2007, p.16) onde menciona que “a Inteligência é tomar decisões críticas com conhecimento imperfeito, mas razoável, e com um grande risco. [...]. Inteligência significa ter algum insight, mas também saber que o risco acompanha a decisão final”. Isto é, a diretoria mesmo sendo de outro país sem conhecimentos gerais de negócios do local de destino, tomou decisões críticas e assumiu riscos.

Assim, em resumo, o processo de implantação de equipe especializada de IC pela empresa, foram fundamentais para os resultados alcançados pela organização:

1. Análise de modelos de negócios de acordo ao perfil da atividade da empresa, como canal do pequeno varejo (N1); canal de *Key account* (N2) e canal distribuidor (N3);
2. Identificação para implantação de tecnologia plataforma digital *on line* via equipamento *palm* para registro e alimentação de pedidos, via plataforma digital;
3. Recomendação de pessoal qualificado e dentro do perfil de cada canal, com conhecimento, habilidade e atitude no sentido de tonar cada modelo de negócio altamente competente para as demandas competitivas;
4. Avaliação do canal de logística e alinhar as demandas de cada canal;
5. Avaliação de tabela de preços ajustadas de acordo perfil de cada canal, ou seja, alinhada a margem de lucro dos revendedores para que os produtos tivessem competitividades;
6. Recomendação de produção alinhada ao mix de produtos mais vendidos;

7. Equipe de suporte administrativa para alinhada ao comercial para dar celeridades as demandas.

Segundo Fuld (1995) e Tyson (1998), a inteligência competitiva envolve peças de informação sobre todas as entidades e eventos que podem exercer impacto na organização. Nesse sentido, observa-se, portanto, como é importante a IC para a estratégia da empresa com envolvimento de praticamente todas as áreas que impactam o desempenho da empresa.

Verificou-se que os modelos de negócios formatados a partir de 2016 e 2017 para cada canal de vendas, se encaixaram no perfil da empresa de forma que o desempenho no triênio subsequente 2018, 2019 e 2020 fora satisfatório, até mesmo no ano de 2020, afetado pela crise provocada pela pandemia do COVID19, a empresa obteve resultados positivos.

Para Afuah e Tucci (2001), o modelo de negócios é o primeiro determinante do desempenho de uma empresa, pois é o método pelo qual cada empresa constrói e usa seus recursos para oferecer a seus clientes um valor melhor que seus competidores, e assim alcançar sustentabilidade econômica em longo prazo. Dessa forma a gestão da empresa ISM, ainda alinhada com os argumentos dos autores, alinhou os métodos pelos quais construiu, usou recursos e ofereceu aos seus clientes valores melhores que seus concorrentes.

Andrade (2001) argumenta que os modelos de negócios são aplicações de uma estratégia de negócios, cujo objetivo final é a geração de valor através da aplicação dos recursos disponíveis. É uma arquitetura definida pela organização para a criação de valor através da maximização dos seus recursos e competências essenciais. Organizações grandes e complexas frequentemente são divididas em unidades de negócios, que por sua vez, operam sob diferentes modelos de negócios.

Quanto ao uso de cenários no contexto da IC, verificou-se na pesquisa que, a empresa, realiza a simulação de cenários com métodos apropriados e aderentes ao proposto por Rojo (2006), permitindo prospectar cenários e contribuir de forma estratégica e alinhada, exemplo: (a) o nível 1 da modelagem das variáveis críticas, através de reunião onde são realizadas perguntas aos gestores de cada área e se chegam ao consenso das variáveis críticas; (b) nível 2 ao contexto das atividades de IC, onde são analisadas e disseminadas as informações; (c) nível 3 cenários, onde são realizadas análises de possibilidades; (d) nível 4 estratégia, onde são definidas as estratégias com base nas simulações de possibilidades de resultados; e, (e) nível 5 plano de ação, onde são definidas as ações.

Apurou-se ainda, que apesar da metodologia de uso de cenários pela empresa ter aderência a modelagem proposta por Rojo (2006), os gestores desconheciam a literatura da

teoria. E que essa forma de uso foi feita de forma avulsa e dinâmica, com base empírica de gestão. Contudo, para efeito de resultado da pesquisa, pôde concluir que a simulação de cenários de estratégia de negócios identificada, obedece aos 5 níveis da modelagem de Rojo (2006), e deve ser monitorada de forma contínua, como todo processo para planejamento estratégico. Fornecendo, assim, um *status* de inteligência competitiva para que os gestores tenham sempre uma vantagem temporal por antecipação dos movimentos de mercado.

Considerando que a análise de cenários futuros é um componente fundamental nas atividades de planejamento estratégico, a aplicação do modelo de simulação de cenários de Rojo (2006), contribuiu para verificar e projetar possíveis alternativas na formulação estratégica de antecipação dos acontecimentos, baseando-se em tendências possíveis como vantagem competitiva, atendendo desta forma o objetivo proposto pela gestão estratégica da empresa.

Este trabalho, por ser um estudo de caso em uma empresa do segmento de bebidas, não deve ser generalizável para outras organizações, a não ser que ocorram adaptações a cada negócio. Outra limitação encontrada refere-se ao estudo centrado na área de negócio da empresa. Como a empresa foco do estudo é uma empresa de grande porte, com sede em outro país, muitas são as dificuldades de obtenção de acesso aos demais setores.

Quanto às possibilidades de trabalhos futuros, a proposta de uso de cenários no contexto das atividades de IC poderia ser, efetivamente, implementada e testada na organização em outras áreas da empresa para testar os seus resultados avaliados e projetados. Dessa forma, todo o processo deveria ser acompanhado e relatado para a identificação de necessidades de informações estratégicas para obtenção de vantagem competitiva, bem como avaliação de tendências em prováveis resultados. Outra recomendação seria a adaptação da proposta de uso de cenários no contexto da IC a outras empresas de diferentes portes, até mesmo em outros ramos de atividades, para que se possa avaliar os resultados que se vislumbram nos cenários e possam tomar decisões e montar plano de ações de forma proativa. O estudo pode ser aplicado indiferente ao porte da organização.

REFERÊNCIAS

- ABIA - ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS INDÚSTRIAS DE ALIMENTAÇÃO. **Números do setor – Faturamento**. Disponível em: <https://www.abia.org.br/vsn/anexos/faturamento2018.pdf>. Acesso em: 23 maio 2019.
- ADAMS, L. A. Delphi forecasting: future issues in grievance arbitration. **Technological Forecasting and Social Change**, v. 18, n. 2, p. 151-160, 1980.
- AFUAH, A.; TUCCI, C. **Internet business models and strategies**. New York: McGraw-Hill, 2001.
- ALMEIDA, P. R de. **Os primeiros anos do século XXI: o Brasil e as relações internacionais contemporâneas**. São Paulo: Paz e Terra, 2002.
- ALVES, A. B. **Desenho e uso dos sistemas de controle gerencial e sua contribuição para a formação e implementação da estratégia organizacional**. 2010. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo – USP. São Paulo, 2010.
- ANDRADE, M. G. **Impacto da Internet na indústria farmacêutica: novo modelo de negócios na economia da informação**. 2001. Dissertação (Mestrado em Administração) – EAESP/FGV. São Paulo, 98 p. 2001.
- APPLEGATE, L. M. Emerging networked business models: lessons from the Field. **Harvard Business School Publishing**, n. 9, p.801-172, jun. 2001.
- ARAÚJO, A. O. de. **Cenários XXI: novos negócios, oportunidades e desafios na gestão do futuro**. São Paulo: Qualitymark Editora Ltda, 2001.
- BERGER, G. **Phénoménologie du temps et prospective**. Paris: PUF, 1964.
- BETHLEM, A. **Estratégia empresarial: conceitos, processo e administração estratégica**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- BOSE, R. Competitive intelligence process and tools for intelligence analysis. **Industrial Management & Data Systems**, Wembley, v. 108, n. 4, p. 510, 2008.
- BRASIL. Secretaria de Planejamento de Longo Prazo. **Primeiras experiências de planejamento governamental no Brasil**. Disponível em: http://www.splp.gov.br/doc/anteriores_1998/2hpeprimeirasexperiencias.pdf. Acesso em: 20 out. 2007.
- BUARQUE, S. C. Metodologia e técnicas de construção de cenários globais e regionais. Brasília: IPEA, 2003.
- CHEN, H.; CHAU, M.; ZENG, D. CI Spider: a tool for competitive intelligence on the Web. **Decision Support Systems**, n. 34, p. 1-17, 2002.
- CHESBROUGH, H. Business Model Innovation: opportunities and barriers. **Long Range Planning**, v. 43, p. 353-363, 2010.

CHESBROUGH, H.; ROSENBLUM, R. S. The role of the business model in capturing value from innovation: evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies. **Industrial and Corporate Change**, v. 11, n. 3, p. 529-555, feb.2002.

COLLIER, P. M. Entrepreneurial control and the construction of a relevant accounting. **Management Accounting Research**, v. 16, p. 321-339, 2005.

CORY, H. D. Can competitive intelligence lead to a sustainable competitive advantage? **Competitive Intelligence Review**, v.7, p. 45-55, 1996.

DOU, H. **Veille technologique et compétitivité**. Paris: Dumond, 1995.

DOZ, Y. L.; KOSONEN, M. Embedding strategic agility: a leadership agenda for accelerating business model renewal. **Long Range Planning**, v. 43, p. 370-382, 2010.

EISENHARDT, K. M. Building theories from case study research. **Academy of management review**, v. 14, n. 4, p. 532-550, 1989.

EUROMONITOR INTERNATIONAL. **Soft Drinks Global Industry Overview**. London: Euromonitor International, 2019.

FAEMS, D.; JANSSENS, M.; MADHOK, A. Toward an integrative perspective on alliance governance: connecting contract design, trust dynamics, and contract application. **Academy of Management Journal**, v. 51, n.6, p. 1053-1078, 2008.

FAHEY, L.; RANDALL, R. M. (ed.). **Learning from the future: competitive foresight scenarios**. Hoboken, Nova Jersey, EUA : John Wiley & Sons, 1998.

FLEISHER, C. S. An introduction to the management and practice of competitive intelligence (CI). In: FLEISHER, C. S; BLENKHORN, D. **Managing frontiers in competitive intelligence**. Westport, CT: Quorum, 2001. p. 3-18.

FOO, M.; WONG, P. K.; ONG, A. Do others think you have a viable business idea? Team diversity and judges' evaluation of ideas in a business plan competition. **Journal of Business Venturing**, v. 6, n. 2, p. 24-27, jul. 2004.

FULD, L. **The new competitor intelligence**. New York: John Wiley, 1995.

FULD, L. M. **Inteligência competitiva: como se manter a frente dos movimentos da concorrência e do mercado**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

GANGAKHEDKAR, K.; KEVLANI, S.; BIST, G. Business Models for Electronic Commerce. **IETE Technical Review**, v. 17, n. 4, p. 171-176, jul.-ago. 2000.

GODET, M. A caixa de ferramentas da prospectiva estratégica: problemas e métodos. **Caderno do Centro de Estudos de Prospectiva e Estratégia**, Lisboa, n. 5, 2000.

GODET, M. **Manual de prospectiva estratégica: da antecipação a ação**. Lisboa: Dom Quixote, 1993.

GODET, M.; ROUBELAT, F. Creating the future: the use and misuse of scenarios. **Long range planning**, v. 29, n. 2, p. 164-171, 1996.

GONÇALVES, C. M. A abordagem sociotécnica em sistema de informação como suporte à inteligência competitiva. *In*: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 24., 2004, Porto Alegre **Anais [...]** Porto Alegre: ABEPRO, 2004. p. 4463-4470.

HEIJDEN, K. V. D. **Planejamento de cenários: a arte da conversação estratégica**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

HERRING, J. P. Key intelligence topics: a process to identify and define intelligence needs. **Competitive Intelligence Review**, v. 10, p. 4-14, 1999.

HONIG, B.; KARLSSON, T. Institutional forces and the written business plan. **Journal of Management**, v. 30, n. 1, p. 29-48, abr. 2004.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA – IBGE. **Pesquisa industrial anual – PIA Produto**. Disponível em: <https://sidra.ibge.gov.br/tabela/5807/>. Acesso em: 23 jul. 2019.

JAGUARIBE, H. **Brasil 2000. Rio de Janeiro: Paz e Terra**, 1989.

JIN, T.; BOUTHILLIER, F. Understanding information transformation process in the context of competitive intelligence. **Proceedings of the American Society for Information Science and Technology**, v. 43, n. 1, p. 1-14, 2006.

KAHANER, L. **Competitive Intelligence**. New York: Simon & Schuster, 1996.

KAHN, H. **A escalada, metáforas e cenários**. Rio de Janeiro: Bloch, 1969.

KASTEIN, M. R. et al. Delphi, the issue of reliability: a qualitative Delphi study in primary health care in the Netherlands. **Technological forecasting and social change**, v. 44, n. 3, p. 315-323, 1993.

KRIZAN, L. **Intelligence Essentials for Everyone**. 2010. Disponível em: <http://www.directionsmag.com/articles/intelligence-essentials-for-everyone/123028>. Acesso em: 20 maio 2020.

KRUCKEN, L.; DEBIASI, F.; ABREU, A. F. Inovação tecnológica e inteligência competitiva: um processo interativo. **REAd - Revista Eletrônica de Administração**, v.7, n. 1, 2001.

LEE, C. An analytical framework for evaluating e-commerce business models and strategies. **Internet Research: Electronic Networking Applications and Policy**, v. 11, n. 4, p. 349-359, sep. 2001.

LINDER, J.; CANTRELL, S. Cast in concrete or carved in water: five business models myths that hold companies back. **Accenture – Institute for Strategic Change**, jun. 2001. Disponível em: <http://www.accenture.com> Acesso em: 22 mar. 2020.

- LINNEMAN, R. E.; KLEIN, H. E. The use of multiple scenarios by US industrial companies. **Long Range Planning**, v. 12, n. 1, p. 83-90, 1979.
- LUCIANO, E. M. **Consolidação de componentes de modelos de negócios para o comércio eletrônico de produtos virtuais**. 254f. 2004. Tese (Doutorado em Administração) – UFRGS. Porto Alegre, 2004.
- MAHADEVAN, B. Business for internet-based e-commerce: an anatomy. **California Management Review**, v. 42, n. 4, p. 55-69, summer, 2000.
- MARCIAL, E. C. **Aplicação de metodologia de cenários no Banco do Brasil no contexto da inteligência competitiva**. 1999. (Trabalho para obtenção do Diplôme d'Études Approfondies) - Université de Droit et des Sciences D'Aix. Marseille, 1999.
- MARCIAL, E. C.; COSTA, A. J. L. O uso de cenários prospectivos na estratégia empresarial: evidência especulativa ou Inteligência Competitiva. *In*: ENCONTRO DA ANPAD, 25., 2001, Campinas. **Anais [...]** Campinas, 2001.
- MARCIAL, E. C.; GRUMBACH, R. J. dos S. **Cenários prospectivos: como construir um futuro melhor**. Rio de Janeiro: FGV, 2002.
- MARQUES, E. **Prospec: modelo de geração de cenários em planejamento estratégico**. Rio de Janeiro: Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social, 1988.
- MCGONAGLE, J. J.; VELLA, C. M. Competitive intelligence in action. Information measurement to strategic management: part II. **Accounting Horizons**, v. 15, n. 2, p. 147-160, 2004.
- MILLER, J. P. O processo de inteligência competitiva: como funciona, seus benefícios e sua situação atual. *In*: MILLER, J. P. **O milênio da inteligência competitiva**. Porto Alegre: Bookman, 2002. p. 31-52.
- MITCHELL, F.; REID G. C. Problems challenges and opportunities: the small business as a setting for management accounting research. **Management Accounting Research**, v. 11, p. 385-390, 2000.
- MORITZ, G.O. et al. A prospecção de cenários e as decisões de longo alcance nas organizações: relato de experiência. *In*: SIMPÓSIO DE GESTÃO DA INOVAÇÃO E TECNOLOGIA, 25., 2008, Brasília. **Anais [...]** Brasília: Anpad, 2008.
- MYBURGH, S. Competitive intelligence: bridging organizational boundaries. **Information Management**, v. 38, n. 2, p. 46, 2004.
- PORTER, M. Como as forças competitivas moldam a estratégia. *In*: MINTZBERG, H.; PORTER, M. E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 1992.
- PORTER, M. E. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

PORTO, C.; NASCIMENTO, E.; BUARQUE, S. **Cinco cenários para o Brasil**. São Paulo: Nórdica, 2001.

PROGRAMA DAS NAÇÕES UNIDAS PARA O DESENVOLVIMENTO (PNUD-BRASIL). **Objetivos de desenvolvimento para o milênio**. Disponível em: <http://www.pnud.org.br/odm>. Acesso em: 20 abr. 2020.

RAPPA, M. A. The utility business model and the future of computing services. **IBM Systems Journal**, v. 43, n. 1, p. 32-42, jan. 2004.

RATTNER, H. Considerações sobre tendências da futurologia contemporânea. **Revista de Administração de Empresas**, v. 13, n.3, p.89-103, set. 1979.

RODRIGUES, L. C.; RICCARDI, R. **Inteligência competitiva: nos negócios e nas organizações**. Maringá: Unicorpore, 2007.

RODRIGUES, L.C. et al. Inteligência competitiva como inovação nos processos de negócio. **RAI Revista de Administração e Inovação**, v. 9, n. 4, p. 245-264, 2012.

ROJO, C. A. **Planejamento estratégico: modelo de simulação de cenários**. Cascavel: Assoeste, 2006.

RYAN, R.; SCAPENS, R.W.; THEOBALD, M. **Research method & methodology in finance & accounting**. 2nd .ed. London: Thomson, 2002

SANDELIN, M. Operation of management Control practices as a packager – A case study on control system variety in a growth firm context. **Management Accounting Research**, 19, p. 324-343, 2008.

SANTOS, M. C. F.; CORREIA, A. M. R. Fundamentos teóricos da competitive intelligence como vantagem competitiva. *In*: CONFERÊNCIA IBÉRICA DE SISTEMAS E TECNOLOGIAS DE INFORMAÇÃO, 2., 2010, Santiago de Compostela, Espanha **Anais** [...]. Santiago de Compostela, Espanha, 2010. p.329-334.

SCHOEMAKER, P. J.H.; VAN DER HEIJDEN, C.A.J.M. Integrating scenarios into strategic planning at Royal/Dutch/Shell, **Planning Review**, v. 20, p. 41-46, may/jun. 1992.

SCHWARTZ, P. **The Art of long view**. Planning for the future in an uncertain world. New York: Doubleday, 1996.

SCHWARTZ, P. **A arte da visão de longo prazo: planejando o futuro em um mundo de incertezas**. São Paulo: Best Seller, 2000.

SCHWARTZ, P. **Cenários: as surpresas inevitáveis**. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

SCIP - THE SOCIETY OF COMPETITIVE INTELLIGENCE PROFESSIONALS. Disponível em: <http://www.scip.org>. Acesso em: 10 maio 2020.

SILVA, V. B. Estratégias de inteligência competitiva como suporte à tomada de decisão. **Revista Inteligência Competitiva**, v. 5, n. 3, p. 50-68, 2015.

STOFFELS, J. D. **Strategic Issues Management. A comprehensive guide to environmental scanning**. Pergamon: Oxford, 1994.

TARAPANOFF, K.; ARAÚJO JÚNIOR, R. H. de; CORMIER, P. J. Sociedade da informação e inteligência em unidades de informação. **Ciência da Informação**, Brasília, DF, v. 29, n. 3, p. 91-100, set./dez. 2000.

TARRAF, P.; MOLZ, R. Competitive intelligence at small enterprises. **SAM Advanced Management Journal**, v. 71, n. 4, p. 24-34, 2006.

TEECE, D. Business Models, Business Strategy and Innovation. **Long Range Planning**, v. 43, p. 172-194, 2010.

TEIXEIRA FILHO, J. **Gestão do conhecimento, capital intelectual e inteligência competitiva**. 2003. Disponível em: <http://www.bte.com.br>. Acesso em: 25 abr. 2020.

THOMPSON, J. D.; MACMILLAN, I. C. Business models: creating new markets and societal wealth. **Long Range Planning**, v. 43, p. 291-307, 2010.

TIAN, R. G.; TOBAR, B. G. Challenges vs. opportunities: competitive intelligence and global strategies. **Journal of Database Marketing**, v. 8, n. 1, p. 49, 2000.

TIMMERS, P. Business models for electronic markets. **Journal of Electronics Markets**, v. 8, n. 2, p.3-8, apr. 1998.

TOMÉ, M. F. **Ferramentas de suporte para Inteligência Competitiva**: um estudo de caso na Embrapa. 2006. Dissertação (Mestrado em Gestão do Conhecimento e da Tecnologia da Informação) - Programa de Pós-Graduação em Gestão do Conhecimento e da Tecnologia da Informação, Universidade Católica de Brasília - UNB. Brasília, 2006.

TURBAN, E. et. al. **Business intelligence**: um enfoque gerencial para a inteligência do negócio. Porto Alegre: Bookman, 2009.

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

WACK, P. Scenarios: uncharted waters ahead. **Harvard Business Review**, sept./oct. p.72-89, 1985.

WOUDENBERG, F. An evaluation of Delphi. **Technological forecasting and social change**, v. 40, n. 2, p. 131-150, 1991.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

ZAN, A. **Mudanças na contabilidade gerencial de uma organização**: estudo de caso com diagnóstico institucional. 2006. Dissertação (Mestrado). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo – USP. São Paulo, 2006.

ZIMMERMANN, H. Understanding the digital economy: challenges for new business models. **Americas Conference on Information Systems**, Long Beach, p. 729-732, aug. 2000.

APÊNDICE A - ROTEIRO PARA ENTREVISTAS SEMIESTRUTURADAS

DEFINIÇÃO

- **Gestão de processos estratégicos: procedimento utilizado pelos gestores para manter ou alterar padrões das atividades empresariais.**

ENTREVISTADOS:

1. Tempo de experiência na função de gestão de processos estratégicos?

Nível de análise: individual

Objetivo: identificar tempo de experiência na função de gestão estratégica na unidade empresariais.

Outras fontes de evidências: documentos internos.

2. Há quanto tempo exerce o cargo na empresa:

Nível de análise: individual

Objetivo: Identificar tempo de experiencia no atual cargo e, por conseguinte, em relação a gestão de processos estratégicos.

Outras fontes de evidências: documentos internos.

3. Já exerceu outro cargo na empresa? Qual? Período?

Nível de análise: individual

Objetivo: identificar outras mobilidades e experiência na empresa.

Outras fontes de evidências: documentos internos.

PROCESSOS DE GESTÃO ESTRATÉGICA DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA E METODOLOGIA NA FORMULAÇÃO DE CENÁRIOS PROSPECTIVOS.

4. Quais são os principais objetivos da empresa? Como são definidos? Quais são os principais planos para atingir estes objetivos? Como são definidos? Quais os controles dos processos estratégicos utilizados?

Nível de análise: empresa

Objetivo: identificar princípios importantes na formação da estratégia da empresa, como, também, os controles de gerenciais utilizados.

Outras evidências: pessoas-chaves, documentos internos, observação.

- 5. Quais são os principais objetivos de sua unidade? Como são definidos? Quais são os principais planos para atingir esses objetivos? Como são definidos? Quais os controles de processos estratégicos utilizados?**

Nível de análise: unidade da empresa.

Objetivo: identificar princípios importantes na formação da estratégia da empresa, como, também, os controles de gerenciais utilizados.

Outras evidências: pessoas chaves, documentos internos, observação.

- 6. Quais as principais atividades controladas? Como? Quais os controles utilizados? Quais as características destes controles? Há uma visão integrada aos se utilizar esses controles gerenciais? Ocorrem mudanças decorrentes da utilização destes controles? Exemplos? O ciclo de “mensuração - apontar desvio – tomar decisão” é completo?**

Nível de análise: empresa e unidade empresarial

Objetivo: identificar o padrão de controle empresarial (processos, atividades e ciclos).

Outras fontes de evidências: documentos internos, documentos públicos e observação.

- 7. Como são implantados os objetivos e planos? Quais os processos estratégicos utilizados?**

Nível de análise: empresa e unidade empresarial

Objetivo: identificar elementos relevantes da implantação da estratégia da empresa, bem como validar respostas do bloco 2 “formulação de cenários prospectivos”.

Outras fontes de evidências: pessoas-chaves, documentos internos, observação.

- 8. Como é feita a coleta de dados de inteligência competitiva?**

Nível de análise: empresa e unidade empresarial

Objetivo: identificar quais ferramentas são utilizadas para coleta de dados, bem com as unidades que coleta esses dados de IC.

Outras fontes de evidências: pessoas-chaves, documentos internos, observação

- 9. Quais as principais unidades fornecedoras de informações de IC? Quais as áreas de análise das informações de IC e formulação de cenários prospectivos?**

Nível de análise: empresa e unidade empresarial

Objetivo: identificar a inter-relação entre as áreas de coleta de dados e análise das informações de IC?

Outras fontes de evidências: pessoas chaves, documentos internos, observação.

- 10. Há conhecimento técnico das equipes responsáveis pelas coletas e análises das informações de IC com os principais métodos teóricos de formulação de cenários**

prospectivos? Se sim, quais? Como são definidos os cenários a ser utilizado para tomada de decisão?

Nível de análise: empresa e unidade empresarial

Objetivos: identificar se a equipe responsável pelas unidades tem conhecimento de algum método teórico sobre a formulação de cenários prospectivos e, caso positivo, qual método é utilizado.

Outras fontes de evidências: pessoas chaves, documentos internos, observação.

11. Quais as principais área usuárias de informações estratégicas de IC e cenários prospectivos?

Nível de análise: empresa e unidade empresarial

Objetivos: identificar relação de área do respondente com outras áreas da empresa.

Outras fontes de evidências: documentos internos e observação.

12. Como são transmitidos os valores da empresa? Quais os princípios utilizados?

Nível de análise: empresa e unidade empresarial.

Objetivo: identificar princípios utilizados com processos de transmissão crença.

Outras fontes de evidências: pessoas chaves, documentos internos, observação.

13. Como são transmitidos os propósitos gerais da empresa? Quais os princípios utilizados?

Nível de análise: empresa e unidade empresarial.

Objetivo: identificar princípios utilizados com processos de transmissão crença.

Outras fontes de evidências: pessoas chaves, documentos internos, observação.

14. Como são definidos os limites de atuação da empresa (atividades, mercados, riscos)? Quais os controles de processos de IC utilizados?

Nível de análise: empresa

Objetivo: identificar controle de processo de restritivo.

Outras fontes de evidências: pessoas chaves, documentos internos, observação.

15. Como são definidos os limites para guiar o comportamento dos indivíduos na empresa? Quais os controles de processos utilizados?

Nível de análise: empresa e unidade empresarial.

Objetivo: identificar controle de processo de restritivo.

Outras fontes de evidências: pessoas chaves, documentos internos, observação.

16. Qual o critério para realização de planos e metas? Quais processos estratégicos de IC utilizados?

Nível de análise: organização e unidade empresarial.

Objetivo: identificar processos e diagnóstico para definir ações futuras.

Outras fontes de evidências: pessoas chaves, documentos internos, observação.

17. Como é recompensada o atingimento de planos e metas? Quais processos estratégicos de IC utilizados?

Nível de análise: organização e unidade empresarial.

Objetivo: identificar processos e diagnóstico.

Outras fontes de evidências: pessoas chaves, documentos internos, observação.

18. Como é estimulada a aprendizagem dos processos de Inteligência Competitiva e o surgimento de novas ideias? Quais os processos utilizados?

Nível de análise: organização e unidade empresarial.

Objetivo: identificar processos e diagnóstico.

Outras fontes de evidências: pessoas chaves, documentos internos, observação.

19. Quais são os processos de gestão estratégica mais utilizados em reuniões e discussões, entre superiores, subordinados e pares (debates de dados, premissas, ações futuras)? Como são tomadas as decisões?

Nível de análise: organização e unidade empresarial.

Objetivo: identificar processos e diagnóstico do sistema interativo.

Outras fontes de evidências: pessoas chaves, documentos internos, observação.

20. As unidades da empresa têm alinhamentos mútuos e constantes (os esforços são na mesma direção)? Como é formulado e garantido o alinhamento?

Nível de análise: empresa.

Objetivo: identificar nível de alinhamento entre as unidades da empresa.

Outras fontes de evidências: pessoas chaves, documentos internos, observação.

21. Como a empresa cria valor para seus clientes, consumidores e fornecedores? Como sua unidade contribui para esse processo?

Nível de análise: empresa e unidade empresarial

Objetivo: identificar elementos importantes nas unidades da empresa.

Outras fontes de evidências: pessoas chaves, documentos internos, observação.