

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS
MBA EM GESTÃO EMPRESARIAL

GUILHERME MINUZZI

USO DE PRÁTICAS DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA NO SETOR DE MÓVEIS
PLANEJADOS

Bento Gonçalves

2014

Guilherme Minuzzi

USO DE PRÁTICAS DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA NO SETOR DE MÓVEIS
PLANEJADOS

Trabalho de Conclusão de Curso de Especialização
apresentado como requisito parcial para a obtenção do
título de Especialista em Gestão Empresarial, pelo MBA
em Gestão Empresarial da Universidade do Vale do Rio
dos Sinos - UNISINOS

Orientadora: Prof. Ms^a Juliana Suzin

Bento Gonçalves

2014

RESUMO

Está se configurando uma nova economia baseada na informação e no conhecimento. A Inteligência Competitiva é o tema central deste trabalho, que tem por objetivo analisar como as empresas fabricantes de móveis planejados aplicam suas técnicas e conceitos na prática de monitoramento ambiental e formulação de estratégias empresariais. Além de analisar estas práticas, é também objetivo deste trabalho a proposição de um modelo prático de técnica para monitoramento do ambiente. Para atingir os objetivos propostos no trabalho, utilizou-se a pesquisa qualitativa apresentada através do método de estudo exploratório, onde foram realizadas entrevistas em profundidade com gestores de empresas fabricantes de móveis planejados e também com representantes de entidades voltadas a este segmento. Os resultados encontrados mostram que as práticas de Inteligência Competitiva ainda são pouco utilizadas pelas empresas de móveis no que diz respeito ao monitoramento e tomada de decisões mercadológicas. Pela vocação industrial, é comum haver uma atenção maior a assuntos referentes a produto e produção, que são as áreas mais desenvolvidas deste setor. Em geral, as estratégias são tomadas com base em percepções pessoais dos gestores, e o monitoramento do mercado não é feito pela gestão destas empresas, mas sim pela equipe de vendas, que podem fornecer informações com desvios de percepção. O estudo conclui que ainda são poucas as empresas que praticam o monitoramento ambiental de maneira pró-ativa e que utilizam as informações coletadas na elaboração de estratégias empresariais. É necessário haver um melhor entendimento por parte dos gestores sobre os benefícios da Inteligência Competitiva ao desempenho organizacional, já que nos tempos atuais é bastante incoerente notar que ainda há empresas que tomam decisões baseadas em *feelings* pessoais, ao invés de informações de mercado.

Palavras-Chave: Inteligência Competitiva. Monitoramento Ambiental. Estratégia.

ABSTRACT

A new economy based on information and knowledge, has been shaped. Competitive Intelligence is the central theme of this paper, which aims to analyze how customized furniture manufacturers apply Competitive Intelligence's techniques and concepts on the practice of environmental monitoring and formulating business strategies. In addition to analyzing these practices, it is also an objective of this paper proposing a practical model technique to monitor the environment. To achieve the objectives proposed in this paper, qualitative research, presented through an exploratory study method, was used, where in-depth interviews were conducted with managers of furniture manufacturing companies and also with representatives of entities dedicated to this segment. The results show that the practices of Competitive Intelligence are still little used by furniture companies with regard to monitoring and making marketing decisions. Due to its industrial vocation, there is often greater attention to issues relating to product and production, which are the most developed areas of this sector. In general, strategies are made based on personal perceptions of managers, and market monitoring is not done by the management of these companies, but rather by the sales team, who can provide information on deviations of perception. The study concludes that there are few companies that practice environmental monitoring proactively and using the information collected in developing business strategies. There must be a better understanding by managers about the benefits of Competitive Intelligence to organizational performance, since nowadays is quite incoherent note that there are companies that make decisions based on personal feelings yet, rather than market information.

Palavras-Chave: Competitive Intelligence. Environmental Monitoring. Strategy.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	6
1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA	7
1.2 OBJETIVOS	8
1.2.1 Objetivo Geral	8
1.2.2 Objetivos Específicos.....	8
1.3 JUSTIFICATIVA	9
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	10
2.1 INTELIGÊNCIA COMPETITIVA	10
2.2 CICLO DA INTELIGÊNCIA COMPETITIVA	11
2.3 BENEFÍCIOS DA INTELIGÊNCIA COMPETITIVA	12
2.4 MONITORAMENTO AMBIENTAL.....	13
2.4.1 Técnicas de Monitoramento Ambiental	14
2.4.1.1 Metas Futuras	16
2.4.1.2 Hipóteses	17
2.4.1.3 Estratégia em Curso.....	18
2.4.1.4 Capacidades	18
3 MÉTODOS E PROCEDIMENTOS	19
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	20
3.2 DEFINIÇÃO DA UNIDADE DE ANÁLISE	20
3.3 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS	21
3.3.1 Pesquisa Qualitativa	22
3.4 TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS	22
3.5 LIMITAÇÕES DO MÉTODO	23
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	24
4.1 PANORAMA DO SETOR MOVELEIRO	24
4.2 ANÁLISE AMBIENTAL.....	25
4.2.1 Práticas de Coleta de Informações.....	26
4.2.2 Prospecção de Novos Negócios	27
4.2.3 Armazenamento e Disseminação das Informações.....	29
4.2.4 Inteligência Competitiva: Teoria x Prática	31
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	33
REFERÊNCIAS	36
APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO PARA ENTIDADES	39
APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO PARA EMPRESAS	40
APÊNDICE C – MODELO PARA MONITORAMENTO MICROAMBIENTAL	41
APÊNDICE D – MODELO PARA MONITORAMENTO MACROAMBIENTAL	42

1 INTRODUÇÃO

Está se configurando uma nova economia baseada no conhecimento, em virtude do acirramento da concorrência de mercado.

O conhecimento tornou-se o fator econômico mais importante no ambiente competitivo das organizações. Conhecimento não no sentido abstrato, ou teórico, mas aplicado ao dia-a-dia das empresas. Conhecimento sobre seu mercado, seus processos, seus clientes, sua tecnologia, seus concorrentes, etc. (TEIXEIRA FILHO, 2000, p.17).

Diante de um cenário de competição elevada, torna-se imperativo que as empresas tenham pleno conhecimento de seu mercado de atuação, concorrentes, fornecedores e demais variáveis do ambiente interno e externo, que possam exercer qualquer tipo de pressão nos resultados mercadológicos.

Outro fator agravante é um cenário de constante mudança, o que força as empresas a manterem seus bancos de informações constantemente atualizados e de forma sistemática, servindo de base, não apenas para o planejamento, mas principalmente para a implantação de estratégias empresariais assertivas, baseadas no conhecimento de mercado.

Percebe-se que a maioria das empresas apresenta problemas nesta área, uma vez que não há um processo estruturado de coleta de dados. As informações de mercado são provenientes, na maioria dos casos, da equipe de vendas, as quais podem chegar à alta gestão com distorções e com percepções equivocadas ou muito restritas em relação ao mercado. Além disto, outro fator preocupante é o fato de não haver um sistema padronizado para armazenamento destas informações. Ou seja, a informação muitas vezes é dos profissionais, e não da empresa. Para Miller (2002) o processo de inteligência competitiva nas empresas deve ser compartilhado com todos os trabalhadores, e não apenas restrito à alta gestão. Segundo o autor, a oportunidade de incentivar os trabalhadores a apresentarem sugestões e idéias a respeito de mudanças no mercado, pode ajudar a transformar burocracias acomodadas em organizações inteligentes.

Assim, o objetivo deste trabalho é analisar de que modo empresas do mercado de fabricação e venda de móveis planejados obtêm informações de mercado, e como as aplicam nas decisões mercadológicas, além de propor um modelo estruturado de inteligência competitiva, de modo a subsidiar decisões empresariais mais assertivas, baseadas em

movimentos reais do mercado, além de tornar estas informações propriedade da empresa, e não apenas de seus profissionais.

1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

De acordo com Tarapanoff (2001, p.43),

Na sociedade de informação ou na “sociedade pós-industrial”, [...] a hegemonia econômica e social é exercida não mais pelos proprietários dos meios de produção, e sim por aqueles que administram o conhecimento e podem planejar a inovação.

A competição em todos os tipos de mercado está mais acirrada, principalmente por dois fatores: a *internet*, que facilitou a pesquisa por fornecedores e comparação de preços; e o aumento do número de concorrentes e, conseqüentemente, de opções aos clientes. Estas duas situações provocam uma dúvida aos *players* de mercado: como se diferenciar e como antever movimentos de mercado que possam impactar no faturamento da empresa? Portanto, tendo em vista esta situação de volatilidade, a avaliação das estratégias empresariais deve ser um processo constante.

A inteligência competitiva é capaz de auxiliar qualquer empresa a responder estas questões, uma vez que, através do monitoramento contínuo dos ambientes interno e externo, estimula a cultura de um senso de reação competitiva a movimentos de mercado, e até mesmo à iniciativa própria, antecipando-se a estes movimentos. Além disso, outra contribuição da inteligência competitiva às empresas é a habilidade de transformar simples dados em informações gerenciais, que servirão de base para a tomada de decisão. (Tarapanoff, 2001).

O mercado de móveis planejados surgiu a partir de um setor de móveis de produção seriada, em que a disputa entre as marcas se dava exclusivamente através de preço. A fim de diferenciarem-se neste mercado, algumas empresas começaram a agregar valor aos seus produtos. Hoje este setor já atingiu um estado de maturação, haja vista a quantidade de marcas novas e de marcas que migraram dos móveis convencionais para os móveis planejados, atuando através de lojas exclusivas, especializadas ou franquias.

Neste setor, conforme observação de campo e contato com lojistas do ramo, o fator mais determinante para segmentar o mercado consumidor de móveis é o estilo de vida, pois é este estilo que determina o quanto a pessoa pode despende ao realizar uma compra, ou seja, o

fator mais determinante não é o quanto de dinheiro o consumidor tem, mas sim o valor que ele dá ao produto. O mercado de móveis planejados está ligado a pessoas com estilo próprio, que gostam de decoração, e que buscam uma casa com sua cara, fugindo de soluções pré-definidas pelos móveis em série, como os que são vendidos em grandes varejistas tradicionais. Esta tese é reforçada ainda mais pela facilidade de obtenção de crédito no mercado, que facilita a compra de produtos com maior valor agregado.

O número de empresas atuantes é superior ao mercado existente: muitas empresas migrando da produção do móvel convencional para o mercado de planejados, pelo fato de as outras empresas também estarem entrando neste mercado. E este número vem crescendo cada vez mais, uma vez que o acesso ao crédito, como por exemplo, o programa Minha Casa Melhor, tem permitido aos consumidores a compra de produtos de maior valor agregado.

Em face deste cenário de concorrência acirrada e com um número de entrantes cada vez maior, e onde a não há grandes diferenciais em termos de produto e serviço percebidos pelos clientes, este trabalho pretende responder a seguinte questão: **Como é realizado o processo de inteligência competitiva no mercado de móveis planejados?**

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Analisar as técnicas de inteligência competitiva utilizadas pelos fabricantes de móveis planejados, e sugerir um método para aplicação de inteligência competitiva que auxilie a formulação de estratégias empresariais.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Conceituar Inteligência Competitiva.
- Descrever e analisar os processos atuais de coleta de dados e análise de informações de mercado, utilizado pelas empresas fabricantes de móveis.
- Identificar desvantagens dos métodos utilizados.

- Sugerir um modelo padronizado de coleta e análise de informações, baseado nos conceitos de inteligência competitiva.

1.3 JUSTIFICATIVA

Ao analisar o histórico da Administração e da estratégia competitiva, percebe-se que a prática da inteligência competitiva não é algo recente. As empresas, cada uma a seu modo, já utilizavam técnicas de inteligência há bastante tempo, através da análise de concorrentes, prática de cliente oculto, entre outras. Conforme afirmam Prescott e Miller (2002, p. 12), “[...] a maioria das empresas, grandes e pequenas, sempre se esforçou por acompanhar de alguma forma o que faziam seus concorrentes, mesmo sem saber que a atividade é denominada inteligência competitiva.”

Porém de alguns anos para cá, o termo inteligência competitiva passou a ser utilizado com maior frequência a partir do momento em que a concorrência se acirrou e os produtos e serviços oferecidos pelas empresas tornaram-se muito parecidos. A esta situação, soma-se o fato de o mundo viver em uma economia “[...] onde a única certeza é a incerteza, apenas o conhecimento é fonte segura de vantagem competitiva” (Harvard Business Review, 2002, p. 27). É aí que entra a inteligência competitiva, no intuito de elaborar estratégias empresariais baseadas em informações confiáveis.

O setor de móveis planejados tem vivido um *boom* juntamente ao setor da construção civil nos últimos anos. De acordo com informações do SEBRAE, o setor moveleiro cresceu 138% entre 2001 e 2010. Ou seja, um crescimento muito superior à média do PIB nacional, que nos últimos 11 anos teve um crescimento médio de 4% ao ano, vide informações disponíveis no *site* Exame.com.

Este crescimento acelerado num curto espaço de tempo propiciou a proliferação de indústrias de móveis planejados. Sejam elas indústrias novas, ou empresas que migraram da produção em série para o sistema de móveis planejados. Segundo Carlos Bessa, “em um país de dimensões continentais, como é o caso do Brasil, o grande desafio da indústria moveleira tem sido crescer de maneira equilibrada do ponto de vista dos investimentos e retornos.”

Com base neste cenário acirrado, torna-se imperativo que as marcas tenham informações relevantes e concretas sobre o mercado, a fim de traçar estratégias de atuação mais assertivas e fazer frente à concorrência. Neste ponto as práticas de inteligência

competitiva podem auxiliar o mercado de móveis planejados no sentido de formatar um processo padrão de coleta de dados e aplicação de informações no planejamento empresarial.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo retrata os conteúdos que vão dar sustentação à investigação do tema. O estudo inicia-se com a descrição do conceito de inteligência competitiva, seu ciclo e benefícios à organização, concluindo com o conceito e técnicas de monitoramento ambiental.

2.1 INTELIGÊNCIA COMPETITIVA

A Sociedade dos Profissionais de Inteligência Competitiva (SCIP, na sigla em inglês), define inteligência competitiva como sendo “o processo de coleta, análise e disseminação éticas de inteligência acurada, relevante, específica, atualizada, visionária e viável com relação às implicações do ambiente de negócios, dos concorrentes e da organização em si.” As mudanças e eventos no ambiente criam sinais e mensagens, que devem ser detectados, processados e transformados em informação pelas organizações, a fim de utilizá-la para se adaptarem às novas condições do ambiente. (Tarapanoff, 2001).

Conforme Lesca et al (1996, p. 3),

[...] inteligência competitiva é o processo informacional através do qual a organização realiza a escuta “antecipativa” dos “sinais fracos” do seu ambiente sócio-econômico com o objetivo criativo de descobrir oportunidades e de reduzir os riscos ligados a incerteza.

Miller (2002, p. 35) reforça esta tese ao afirmar que a inteligência competitiva “[...] gera recomendações fundamentadas com a relação a acontecimentos futuros [...], e não relatórios para justificar decisões do passado.” Mas além de monitorar as informações obtidas do mercado, outra função importante da inteligência competitiva é filtrar estas informações, a fim de utilizar apenas o que é pertinente ao negócio da empresa, e interpretá-las, da forma como Tarapanoff (2001) reforça, ao afirmar que a inteligência competitiva também “[...]”

envolve a habilidade de desenvolver o entendimento das estratégias e da forma de agir de seus competidores-chave.”

A necessidade de monitorar constantemente o mercado torna-se mais evidente ao levar-se em conta o atual momento econômico de todo o mundo. De acordo com Passos (2005), a globalização já não é mais aquele sistema perfeito, capaz de resolver todos os problemas. Pelo contrário, a globalização tem tornado o cenário muito mais competitivo. Ainda segundo Passos (2005), a dificuldade nesta economia integrada é que as empresas tornam-se concorrentes instantaneamente, pela rápida circulação de informações.

Portanto, considera-se a inteligência competitiva uma obrigação para as organizações, pois com ela, as mesmas terão mais informações sobre o ambiente competitivo, podendo transmitir respostas mais rápidas e assertivas ao mercado. (Lesca et al, 1996).

2.2 CICLO DA INTELIGÊNCIA COMPETITIVA

Segundo Cazella (2011), o ciclo que envolve o processo de inteligência competitiva é composto por quatro etapas:

- Planejamento e direção: é a etapa onde os objetivos organizacionais devem ser estabelecidos, de forma clara e objetiva;
- Coleta de dados: constitui-se pela reunião dos dados e informações necessárias à produção de conhecimento;
- Processamento: é a fase que envolve a conversão de todas as informações coletadas, em conhecimento;
- Disseminação: é a etapa final, pois se refere à distribuição do conhecimento produzido, com o objetivo de auxiliar na tomada de decisões.

Giacomello (2009) ainda cita uma quinta etapa no ciclo de inteligência competitiva, que é a etapa entendida como avaliação do sistema. Esta etapa compreende atividades de questionamento sobre o método utilizado, análise se as informações obtidas foram satisfatórias, bem como se os usuários estão satisfeitos com as ferramentas utilizadas. Em resumo, trata-se da etapa de *feedback* com intuito de melhorar o sistema.

2.3 BENEFÍCIOS DA INTELIGÊNCIA COMPETITIVA

“Toda empresa precisa descobrir um nicho de exclusividade no setor em que atua, a fim de confrontar as forças do mercado.” (MILLER, 2002, p. 40). De modo geral, o principal benefício da inteligência competitiva é a criação de vantagens competitivas. Ao utilizar práticas de inteligência competitiva, a empresa é capaz de deixar de apenas reagir às mudanças ambientais, como também pode passar a moldar estas mudanças, tornando-se um agente ativo e realizador de mudanças.

A inteligência competitiva tem por objetivo principal monitorar a concorrência e buscar tendências de mercado. (Passos, 2005). Dentre os benefícios que um sistema de inteligência competitiva pode gerar às organizações, pode-se destacar, de acordo com o Blog da Maria Augusta Orofino, principalmente:

- Antecipação do movimento da concorrência;
- Identificação de tecnologias emergentes;
- Redução de custos através de melhorias de processos operacionais;
- Aprimoramento das atividades comerciais e de marketing;
- Suporte na elaboração de cenários futuros;
- Ampliação de mercados e captação de novos clientes.

Além destes benefícios, Tarapanoff (2001) afirma que o monitoramento contínuo previne a organização de surpresas, forçando-a a manter um foco externo contínuo, pois como Passos (2005) defende, as empresas devem voltar-se para os clientes, e não apenas para produtos. Pode-se salientar, também, que um dos principais benefícios que a inteligência competitiva traz a uma organização é a organização do processo de aprendizagem, pois, de acordo com Senge (2004, p. 37), “[...] à medida que o mundo torna-se mais interligado e os negócios mais complexos e dinâmicos, o trabalho precisa ligar-se em profundidade à aprendizagem.”

Ainda sobre aprendizado, David Garvin, em artigo disponível na Harvard Business Review (2001, p. 54), afirma que “a organização que aprende é a que dispõe de habilidades para criar, adquirir e transferir conhecimentos, e é capaz de modificar seu comportamento, de modo a refletir os novos conhecimentos e idéias.” Portanto, pode-se concluir que além dos benefícios mais diretamente relacionados à competição entre empresas, a inteligência

competitiva contribui bastante para o desenvolvimento de uma cultura de aprendizado nas organizações, estimulando a melhoria contínua em todas as práticas gerenciais.

2.4 MONITORAMENTO AMBIENTAL

Monitoramento de ambientes organizacionais pode então ser definido como a aquisição e o uso de informação sobre eventos, tendências e relações em seu ambiente externo, além do conhecimento que auxiliará os gerentes a planejar as futuras ações. (TARAPANOFF, 2001, p. 95).

Ainda segundo Tarapanoff (2001), é possível distinguir quatro modos de monitoramento:

- Visualização indireta: uso de muitas e variadas fontes de informação, com grande quantidade de informação sendo filtrada;
- Visualização condicionada: o indivíduo direciona seu interesse sobre tópicos selecionados ou para certos tipos de informação;
- Procura informal: busca de informação para aprofundar o entendimento sobre um assunto específico;
- Procura formal: esforço planejado para obter informação específica sobre um determinado assunto ou necessidade, estruturada de acordo com metodologias preestabelecidas.

Porém é importante salientar que monitoramento do ambiente não é espionagem, conforme defende Passos (2005, p. 38), “[...] IC não é espionagem. Não é necessário utilizar métodos ilegais ou antiéticos na prática da IC.” Hoje em dia é possível coletar inúmeras informações através de pesquisas setoriais, elaboradas por entidades, através da internet e também por meio de análises. “Neste sentido, todas as empresas deveriam contar com instrumentos que as auxiliassem a identificar tendências do mercado e os hábitos dos consumidores, para fazer previsões e traçar planos de ação no menor tempo possível.” (PRIMAK, 2008, p. 81).

O monitoramento ambiental, de forma prática, pode ser feito de diversas formas e oriundos também de diversas fontes. De acordo com Porter (2004), existem basicamente dois tipos de dados sobre indústrias: dados publicados e dados de campo. No que diz respeito aos

dados publicados, o mesmo autor destaca como prováveis fontes de dados, os seguintes meios: relatórios publicados, pronunciamentos da administração de um concorrente, imprensa especializada, força de vendas, fornecedores ou clientes de uma empresa que sejam comuns aos concorrentes, exame de produtos de um concorrente, conhecimento recolhido de profissionais que tenham saído de empresas concorrentes, associações comerciais, revistas especializadas, imprensa comercial, fontes governamentais, imprensa local.

Já em relação aos dados de campo, Porter (2004) destaca como principais fontes de dados os participantes da indústria em questão, fornecedores, distribuidores e clientes de empresa do segmento a ser analisado, organizações de serviços que mantêm contato com a indústria e observadores da indústria. As entrevistas de campo fornecem informações com uma riqueza maior de detalhes, pois atingem o cerne da atividade, porém para que elas sejam eficientes, Porter (2004) orienta que, além de, primeiramente, determinar exatamente o que se está procurando, é importante ter uma metodologia para a identificação de possíveis fontes e para abordá-las.

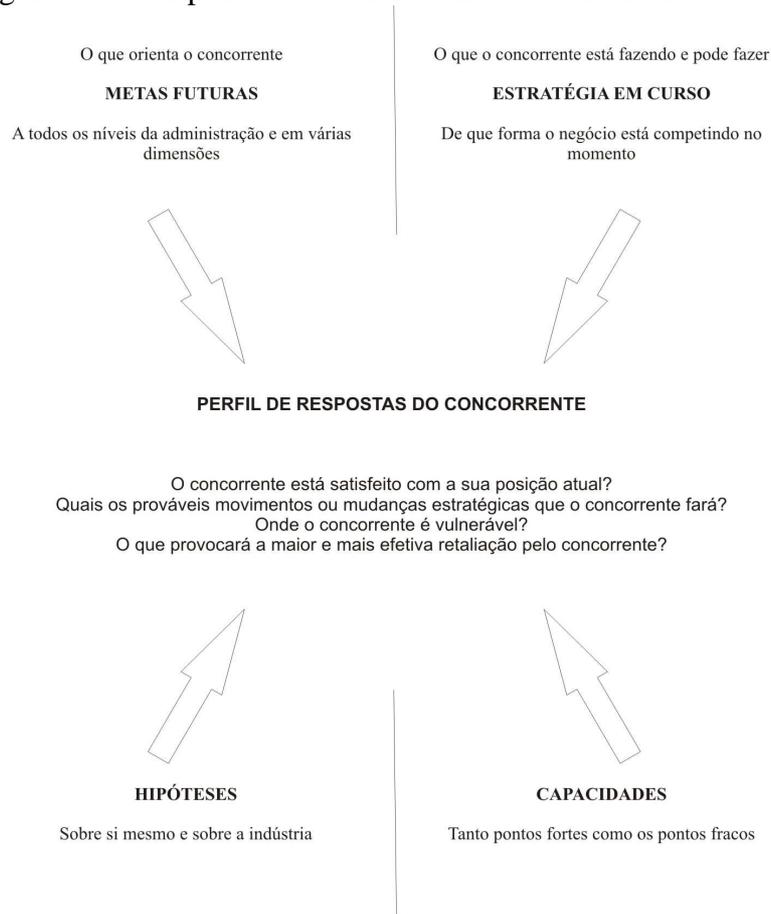
2.4.1 Técnicas de Monitoramento Ambiental

Tão importante quanto haver a conscientização acerca da importância de realizar o monitoramento ambiental, é a utilização de técnicas adequadas para este fim. Para ilustrar esta seção, utilizar-se-á como referencial, o método de monitoramento ambiental proposto por Porter (2004).

Segundo Porter (2004), existem quatro componentes diagnósticos para uma análise da concorrência: metas futuras, estratégia em curso, hipóteses e capacidades. Estes elementos estão representados na Figura 1. Uma boa compreensão destes quatro componentes permitirá uma previsão do perfil de respostas dos concorrentes em relação aos itens estudados.

Para Porter (2004) a maioria das empresas desenvolve apenas um sentimento intuitivo em relação às estratégias atuais da concorrência e seus pontos fortes e fracos (mostrados à direita da Figura 1). Já do lado esquerdo da Figura 1, que diz respeito aos movimentos futuros da concorrência e do mercado, a atenção dada é ainda menor, sobretudo no que tange ao entendimento do que realmente está se dirigindo o comportamento da concorrência, por serem fatores mais difíceis de serem observados, porém são o que determinam como a concorrência se comportará no futuro.

Figura 1 Os componentes de uma análise da concorrência



Fonte: Porter (2004)

Antes de analisar os quatro componentes citados anteriormente, Porter (2004) orienta que o primeiro passo é definir quais concorrentes serão examinados, identificados a partir dos seguintes grupos:

- Empresas que não estão na indústria, mas que podem vir a superar barreiras de entrada, de um modo particularmente barato;
- Empresas para as quais existe óbvia sinergia por estarem na indústria;
- Empresas para as quais competir na indústria é uma extensão óbvia da estratégia empresarial;
- Clientes ou fornecedores que podem vir a integrar-se para trás ou para frente.

Após a definição dos concorrentes a serem monitorados, parte-se para a análise dos componentes metas futuras, estratégia em curso, hipóteses e capacidades. A forma de abordagem sugerida por Porter (2004) para cada uma destas variáveis, é descrita a seguir.

2.4.1.1 Metas Futuras

O conhecimento das metas futuras de um concorrente é importante para analisar o grau de conformidade deste concorrente com a sua posição atual, e ajudar a antecipar possíveis movimentações futuras. A fim de auxiliar na identificação das metas da concorrência, Porter (2004) sugere uma série de questionamentos a serem feitos para este fim, conforme a seguir:

- Quais são as metas financeiras declaradas e não declaradas do concorrente?
- Qual é a atitude do concorrente em relação ao risco financeiro?
- O concorrente tem valores ou crenças organizacionais econômicos ou não-econômicos, quer amplamente disseminados, quer mantidos pela gerência, que afetem suas metas de forma importante?
- Qual a estrutura organizacional do concorrente? De que modo a estrutura distribui responsabilidade e poder para decisões?
- Que sistemas de controle e incentivos são usados? Quais medidas de desempenho são seguidas regularmente?
- Que sistema de contabilidade e que convenções são usadas? Como o concorrente avalia os estoques? Aloca os custos? Considera a inflação?
- Que espécie de gerentes está na liderança do concorrente? Que experiência e histórico eles têm?
- Qual a unanimidade aparente existente entre a gerência sobre o rumo futuro do negócio?
- Qual é a composição da diretoria? Existem participantes externos suficientes para que possam trazer uma visão de fora efetiva?
- Que compromissos contratuais podem limitar as alternativas?
- Existem restrições regulatórias quanto ao comportamento da empresa que possam afetar sua posição de mercado?

Além destes aspectos, Porter (2004) também orienta a empresa a monitorar o portfólio de seus concorrentes, seja este portfólio de produtos ou de unidades de negócio, pois esta análise de portfólio fornecerá pistas quanto aos planos futuros da empresa.

2.4.1.2 Hipóteses

De acordo com Porter (2004), as hipóteses podem ser divididas em dois tipos: as hipóteses do concorrente sobre ele próprio, e as hipóteses do concorrente sobre a indústria e as outras companhias que dela participam. A análise das hipóteses serve para identificar tendências e pontos cegos do mercado, para este fim, são sugeridas algumas questões de diagnóstico, conforme Porter (2004), que são descritas a seguir.

- Em que o concorrente parece acreditar a respeito de sua posição relativa, com base em suas declarações públicas, pretensões da administração e da força de vendas, e outras indicações? O que ele vê como seus pontos fortes e fracos?
- O concorrente tem forte identificação histórica ou emocional com determinados produtos ou com determinadas políticas funcionais, tais como uma orientação para o projeto do produto, desejo de qualidade do produto, localização da fabricação, método de venda, disposições para distribuição, que serão firmemente mantidas?
- Existem diferenças culturais, regionais ou nacionais que afetem a maneira como concorrentes percebem e atribuem significado aos acontecimentos?
- Existem valores ou crenças organizacionais que podem afetar a maneira como os acontecimentos são vistos?
- Em que o concorrente parece acreditar sobre a demanda futura para o produto e sobre o significado das tendências da indústria?
- Em que parece o concorrente acreditar quanto às metas e às capacidades de seus concorrentes? Estará sub ou superestimando algum deles?
- O concorrente parece acreditar em critérios convencionais da indústria ou em regras históricas e em métodos comuns na indústria que não refletem as novas condições de mercado?

- As hipóteses de um concorrente podem ser sutilmente influenciadas por sua estratégia corrente, assim como podem refletir-se nela.

“Um dos mais poderosos indicadores das metas e das hipóteses de um concorrente com respeito ao um negócio é seu passado nesse negócio” (PORTER, 2004, p. 63). Portanto, ademais de realizar os questionamentos sugeridos, é fundamental analisar o histórico do concorrente, pois trará um bom retrato dos seus possíveis movimentos futuros.

2.4.1.3 Estratégia em Curso

De acordo com Porter (2004), a estratégia em curso, adotada por um concorrente, pode ser analisada através de suas políticas operacionais básicas em cada área funcional do negócio, e a maneira como procura inter-relacionar as funções.

2.4.1.4 Capacidades

A avaliação das capacidades de um concorrente em iniciar ou reagir a movimentos estratégicos e de lidar com acontecimentos ambientais, é a última dimensão a ser monitorada em um estudo de concorrência.

De forma resumida, a análise das capacidades de um concorrente pode ser feita de acordo com o quadro a seguir, baseado no esquema proposto por Porter (2004).

Quadro 1 Esquema para avaliar a capacidade defensiva de um concorrente

Acontecimentos	Vulnerabilidade do Concorrente ao Acontecimento	Grau em que o Acontecimento Provocará Retaliação pelo Concorrente	Eficácia da Retaliação do Concorrente ao Acontecimento
<p>Movimentos Estratégicos Viáveis pela Nossa Empresa</p> <p>Relacionar todas as alternativas, tais como:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Completar a linha; • Elevar a qualidade do produto e do serviço; • Reduzir os custos e competir nos custos. 			
<p>Mudanças Ambientais Viáveis</p> <p>Relacionar todas as mudanças, tais como:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aumento de vulto nos custos das matérias-primas; • Queda nas vendas; • Aumento na consciência dos compradores quanto aos custos. 			

Fonte: Porter (2004)

O quadro acima permite uma visualização mais eficiente das capacidades dos concorrentes em reagir a determinadas oscilações ambientais. Seu preenchimento e posterior acompanhamento são importantes principalmente para prever possíveis movimentações da concorrência e elaborar estratégias de contenção ou de ataque.

3 MÉTODOS E PROCEDIMENTOS

Richardson (1999) define método como o caminho para alcançar determinado objetivo. Segundo LAKATOS e MARCONI (2001, p. 163), “a seleção do instrumental metodológico está, portanto, diretamente relacionada com o problema a ser estudado [...]”

Portanto, este capítulo define os métodos que servirão de base para realização da pesquisa e alcance dos objetivos propostos no trabalho. A seguir serão apresentados o método de pesquisa e o método de trabalho utilizado para a conclusão do trabalho.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

De acordo com Lakatos e Marconi (2001, p. 163), os métodos de pesquisa devem estar de acordo com o problema a ser estudado. Baseado nos objetivos deste trabalho, a condução da pesquisa se dá por meio de estudo de campo, apoiado por uma pesquisa qualitativa e exploratória, já que, conforme Lakatos e Marconi (2001, p. 164) defendem, geralmente nunca se utiliza apenas um método de pesquisa, mas sim quantos forem necessários para estudar o assunto.

Para KOCHE (2008, p. 122), “o planejamento de uma pesquisa depende tanto do problema a ser investigado, da sua natureza e situação espaço temporal em que se encontra, quanto da natureza e nível de conhecimento do investigador.” Conforme o mesmo autor, na pesquisa exploratória não se trabalha com a relação entre as variáveis, mas com o levantamento da presença das variáveis e da sua caracterização quantitativa ou qualitativa.

Segundo MALHOTRA (2005, p. 56), o objetivo da pesquisa exploratória “[...] é explorar ou examinar um problema ou situação para proporcionar conhecimento e compreensão.”

A pesquisa exploratória, além de demonstrar como o processo de análise mercadológica é conduzido pelas empresas, auxiliará a compreender quais variáveis são fundamentais no monitoramento de mercado, bem como sua influência na elaboração de estratégias de competição.

3.2 DEFINIÇÃO DA UNIDADE DE ANÁLISE

O setor de móveis planejados surgiu como uma espécie de evolução dos móveis ditos convencionais, produzidos e vendidos em massa, sobretudo nos grandes magazines. Por serem móveis produzidos em massa, a personalização, ou customização, praticamente não existia. O aumento da renda da população trouxe à tona um desejo por produtos que refletissem a personalidade dos consumidores. Este desejo estendeu-se aos móveis, o que fez proliferar o surgimento de marcas de móveis planejados.

Estas marcas surgiram de duas formas, basicamente: tendo origem em marcas de móveis de produção seriada, que expandiram, ou migraram, seus negócios aos móveis

planejados; e também com novas marcas, iniciando do zero. Segundo relatos de profissionais do setor, atualmente há mais de setenta marcas de móveis planejados competindo no mercado, sem contar as marcenarias, o que de certo modo tem causado um efeito contrário à proposta inicial dos móveis planejados, que é a customização. Este acúmulo de marcas tem obrigado as empresas a competirem por custo, tornando os produtos e serviços oferecidos, muito similares uns aos outros. Ou seja, com exceção às marcas que atuam no segmento *Premium*, praticamente não há diferencial nas ofertas dos fabricantes e lojistas de móveis planejados.

Diante deste cenário, torna-se importante estudar como os *players* mapeiam este mercado e de que forma elaboram suas estratégias de competição, para enfim propor uma metodologia de inteligência competitiva aplicada ao segmento.

A pesquisa foi aplicada junto a gestores de três empresas fabricantes de móveis planejados no Rio Grande do Sul. Estas empresas foram escolhidas por serem representativas no segmento, com atuação nacional e internacional e por atuarem a muito tempo neste mercado. Além destas empresas, a pesquisa foi aplicada no Centro Gestor da Inovação (CGI Móveis) e no Sindmóveis, por serem duas das principais entidades representativas do setor de móveis.

3.3 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS

Esta é a etapa onde “[...] se inicia a aplicação dos instrumentos elaborados e das técnicas selecionadas, a fim de se efetuar a coleta dos dados previstos.” (LAKATOS; MARCONI, 2001, p. 165). A técnica utilizada foi a de pesquisa qualitativa, através de entrevistas em profundidade, presenciais, com gestores de fabricantes de móveis planejados, e também com representantes do Centro Gestor da Inovação (CGI Móveis) e Sindmóveis, que são duas das principais associações representativas das empresas do setor. Todas as entrevistas foram conduzidas mediante questionários estruturados. São dois modelos de questionário, sendo um específico para as indústrias, e outro específico para as associações.

3.3.1 Pesquisa Qualitativa

Segundo Chizzotti (1998), a pesquisa qualitativa parte do pressuposto de que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito. Neste tipo de pesquisa, a conhecimento não se reduz a um rol de dados isolados, mas também da relação de sujeitos concretos que criam ações.

O método a ser utilizado nesta etapa será o estudo de caso. Chizzotti (1998) define o estudo de caso como uma caracterização abrangente que registra dados de um caso particular ou de vários casos. De acordo com o mesmo autor, este tipo de pesquisa é dividido em três fases:

- Seleção e delimitação do caso: deve precisar os aspectos e limites do trabalho a fim de reunir informações sobre um campo específico e fazer as análises necessárias;
- Trabalho de campo: é a coleta de informações;
- Organização e redação do relatório: seu objetivo é apresentar os múltiplos aspectos que envolvem um problema.

A pesquisa qualitativa foi realizada através de entrevistas individuais com roteiro semi-estruturado, seguido à risca, porém com espaço para novos questionamentos que surgirem conforme a necessidade.

3.4 TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS

A escolha da técnica de análise de dados deve estar em consonância com os objetivos da pesquisa. De acordo com Malhotra (2005), ao escolher uma técnica de análise dados é necessário que o pesquisador leve em conta as etapas iniciais do processo: definição do problema, desenvolvimento de uma abordagem e modelo de pesquisa.

Neste sentido, a técnica utilizada foi a análise de conteúdo. Segundo Richardson (1999), a análise de conteúdo é utilizada para estudar material proveniente de pesquisas

qualitativas, às quais não se aplicam técnicas aritméticas.

O quadro a seguir apresenta as principais categorias de análise, os elementos verificados nas entrevistas e os principais autores que abordam os temas citados.

Quadro 2 Categorias de análise de inteligência competitiva

Categoria de análise	Elementos	Autores
Inteligência Competitiva	Habilidade de desenvolver o entendimento das estratégias e da forma de agir de seus competidores-chave.	Tarapanoff (2001)
Monitoramento de mercado	Identificar tendências do mercado e os hábitos dos consumidores, para fazer previsões e traçar planos de ação no menor tempo possível.	Primak (2008)
Ferramentas de monitoramento de mercado	Dados publicados e dados de campo.	Porter (2004)
Análise e uso dos dados monitorados	À medida que o mundo torna-se mais interligado e os negócios mais complexos e dinâmicos, o trabalho precisa ligar-se em profundidade à aprendizagem.	Senge (2004)

Fonte: Elaboração do próprio autor

3.5 LIMITAÇÕES DO MÉTODO

No que tange à pesquisa qualitativa, Lakatos e Marconi (2001) destacam as seguintes limitações: dificuldade de expressão e comunicação entre as partes; incompreensão do significado das perguntas, o que pode levar a uma falsa interpretação; possibilidade de o entrevistado ser influenciado pelo questionador; disposição do entrevistado em dar as informações necessárias; retenção de alguns dados importantes; pequeno grau de controle sobre uma situação de coleta de dados; ocupa muito tempo e é difícil de ser realizada.

Todo tipo de pesquisa possui limitações de diversas naturezas. Para esta pesquisa, a principal limitação foi a certa resistência em fornecer informações relativas ao negócio das empresas, mesmo que as identidades de respondentes e empresas permaneçam anônimas, assim como a dificuldade em conseguir entrevistar fabricantes de móveis. Outra limitação

importante foi o fato de não ter havido êxito em entrevistar a Movergs, que é a principal entidade representativa do setor.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo serão apresentados os resultados e as análises das entrevistas realizadas com representantes de entidades do setor moveleiro e também com gestores de empresas fabricantes de móveis, no estado do Rio Grande do Sul. É também apresentado um panorama do setor moveleiro, com informações sobre o perfil da indústria e análise ambiental.

Por fim, são descritas as considerações feitas pelos entrevistados no que diz respeito às práticas de inteligência competitiva no setor de móveis.

4.1 PANORAMA DO SETOR MOVELEIRO

De acordo com o relatório de Política Setorial do APL Moveleiro da Serra Gaúcha (2012), o setor moveleiro ainda apresenta um perfil tradicional, sendo altamente visto como um dos mais conservadores na estrutura produtiva. Se comparado a outros segmentos industriais, percebe-se que, embora haja um volume considerável de investimentos em tecnologias de produção, o dinamismo tecnológico do setor moveleiro é baixo, já que a incorporação de tecnologia pelo setor, além de ser inferior a outros setores, não é um fator decisivo para a competição entre as empresas. Outro fator que contribui para que a indústria de móveis seja tida como tradicional demais, é a ausência de barreiras de entrada para concorrentes, caracterizada pelo fato de o sistema de produção não ter sofrido grandes alterações ao longo dos anos.

Ademais, a indústria moveleira é caracterizada pela alta intensidade de mão-de-obra. Estes fatores tornam o setor frágil em relação a competidores globais, como a China, por exemplo, que possui vantagem comparativa em mão-de-obra barata e numerosa. Por outro lado, segundo o relatório de Política Setorial do APL Moveleiro da Serra Gaúcha (2012), embora o setor tenha características de uma indústria tradicional, áreas como *design* e desenvolvimento de matérias-primas, apresentam maior desenvolvimento de inovações.

Percebe-se, portanto, que tradicionalmente a indústria moveleira tem buscado sempre o aperfeiçoamento de áreas relativas à melhora na produção, com a adoção, embora que lenta em comparação a outros setores, de novas tecnologias de produção, e de áreas relativas a produto, como investimentos em *design* e novas matérias-primas. Em contrapartida, áreas como inteligência de mercado e *marketing* não têm recebido a mesma atenção.

4.2 ANÁLISE AMBIENTAL

A seguir, apresenta-se de forma resumida, uma análise SWOT da indústria moveleira gaúcha, com dados fornecidos pelo próprio autor, e também com dados extraídos do relatório de Política Setorial do APL Moveleiro da Serra Gaúcha.

Quadro 3 Análise SWOT do setor moveleiro

Forças	Fraquezas
<p>Rede de distribuição bem estabelecida; Produtividade; Tradição; Qualidade de produto reconhecida.</p>	<p>Falta de investimento em inteligência de mercado; Baixa cooperação entre empresas; Falta de identidade própria; Dificuldade de aquisição de tecnologia internacional; Baixa qualificação de mão-de-obra em vários níveis.</p>
Oportunidades	Ameaças
<p>Design como fator competitivo; Reaproveitamento de resíduos; Demanda crescente dos móveis populares; Internacionalização das empresas; Reconhecimento do potencial brasileiro mundialmente; Capacidade do setor em agregar valor.</p>	<p>Dificuldades oriundas da infraestrutura logística nacional; Falta de financiamento do governo para importação de máquinas; Falta de informações do mercado/concorrência; Importação de produtos asiáticos a preços competitivos; Pouco investimento em inovação de produto (indústria da cópia).</p>

Fonte: Elaboração do próprio autor com dados do relatório de política setorial do APL Moveleiro da Serra Gaúcha (2012)

Fica evidente que o setor de móveis, apesar de ser um setor consolidado na economia, ainda carece de um maior profissionalismo, especialmente no que tange às práticas de análise e monitoramento de mercado. Esta tese é reforçada pelos entrevistados da pesquisa. Segundo o entrevistado do Centro Gestor da Inovação, “o setor moveleiro sabe que pesquisa é importante, mas não investe, pois houve sempre a lógica de produzir e vender.” Para o mesmo entrevistado, as práticas que dizem respeito a produto estão bem desenvolvidas, porém necessitam de um foco maior no mercado. Conforme ele descreve, “as empresas seguem o que outras empresas já fizeram, ou seja, copiam modelos.”

A opinião do entrevistado do Sindmóveis é a mesma. Segundo ele,

As empresas não captam dados por si mesmas. O Sindmóveis reúne dados macroeconômicos de fontes como IBGE, Banco Central e MDIC, e os repassa às empresas. A partir daí elas utilizam conforme lhes convier.

Uma das razões citadas pelo mesmo entrevistado, para o fato de as empresas não investirem em pesquisas específicas ao setor, é o preço. Segundo ele, “não existem pesquisas disponíveis a todos, e são informações caras, coletadas por institutos nacionais. Pelo elevado custo, o empresário sente-se inibido em investir na realização de pesquisas.”

4.2.1 Práticas de Coleta de Informações

Conforme citado anteriormente pelos entrevistados das entidades Sindmóveis e Centro Gestor da Inovação, os fabricantes de móveis são extremamente dependentes de dados coletados e enviados pelas entidades. Nas entrevistas com gestores de indústrias moveleiras, com exceção de um entrevistado, constatou-se que a coleta de informações, via de regra, não segue um processo estruturado. Quando perguntados sobre como as informações são coletadas pela empresa, dois entrevistados reforçaram esta idéia.

Informações setoriais, principalmente do CIC. A empresa não investe em pesquisa. As informações também são obtidas pela força de vendas, mas não há uma iniciativa da fábrica neste sentido. (Entrevistado A)

Pesquisa de campo. As informações vêm pelo comercial externo, quando os supervisores comerciais e representantes visitam as lojas. (Entrevistado B)

Apenas um dos entrevistados relatou uma prática melhor estruturada de pesquisa de mercado, qualitativa.

A empresa realiza pesquisa com consumidores finais. As lojas indicam os consumidores para a empresa de pesquisa, que a aplica via telefone. (Entrevistado C)

Após a análise das entrevistas, pode-se constatar que a maioria das empresas é bastante dependente de informações repassadas pela equipe comercial externa, que muitas vezes podem não retratar a visão geral do mercado, mas sim apenas uma situação local. E esta visão distorcida pode ser prejudicial para a elaboração de estratégias empresariais, embora estas informações, segundo os próprios entrevistados, não sejam levadas em conta na formatação de estratégias corporativas.

Vai muito do feeling do gestor chefe. (Entrevistado A)

Apenas o que diz respeito a produto. (Entrevistado B)

Não vejo integração nestas informações, pois muitas vezes as decisões estratégicas são contrárias às demandas do mercado. Aliás, nem sempre vejo muita estratégia nas decisões. (Entrevistado C)

É notável, portanto, que embora o setor de móveis seja relativamente bem desenvolvido em termos tecnológicos de fabricação, ainda carece de profissionalismo no que diz respeito ao estudo e compreensão de mercado. Embora as informações macroeconômicas tenham uma influência enorme no segmento, a tomada de decisão não pode ficar restrita apenas a estes dados, muito menos apenas restritos a informações sobre produtos. As empresas necessitam ter uma maior atenção às informações de mercado como um todo, e se possível, utilizar métodos melhor estruturados para a coleta de informações.

4.2.2 Prospecção de Novos Negócios

“Uma análise de cada concorrente significativo existente ou potencial pode ser usada como importante ponto de partida para prever as condições futuras da indústria.” (PORTER, 2004, p.74). A inteligência competitiva pode ser um importante auxiliar às empresas no

sentido de captar e interpretar sinais de mercado, que podem gerar a prospecção de novos negócios.

Em geral, percebe-se que as empresas entrevistadas pouco se utilizam de técnicas de inteligência competitiva para prospectar novos negócios, por conta própria. De acordo com as entrevistas, quando perguntados sobre como as empresas prospectam novos negócios ou novos nichos de atuação no segmento, constata-se que não há um movimento forte no sentido de tomar ações fora do comum.

A empresa incentiva a percepção de quem está na ponta e vê as oportunidades. A gente ia para feiras, mas não vamos mais, pois o retorno não justifica o investimento. Hoje, ao invés de participar de feiras, recebemos os clientes em potencial aqui na fábrica. Estes clientes vêm através de captação dos representantes. Para perceber novas possibilidades fora do segmento, contamos com o apoio das lojas que nos ajudam a ter uma leitura do mercado, e de sugestões da ponta. (Entrevistado A)

Novos nichos de mercado não são o foco da empresa. Focamos pela via normal mesmo, que é vender através de pontos de venda. Quanto à prospecção, é no porta a porta basicamente, com apoio de clientes potenciais que chegam até a gente pelo site e pelo envio de mala-direta. Agora, possibilidades fora do segmento a gente não prospecta. Esporadicamente acontece algum negócio corporativo, mas este tipo de prospecção não tem força e não é um trabalho contínuo. (Entrevistado B)

Não creio que a empresa, por si só, perceba essas oportunidades. Mas em nível de Grupo existe sim uma inteligência com este foco. Vejo isso na abertura da fábrica de chapas (MDP e MDF), por exemplo. Para prospecção, a empresa utiliza o porta a porta e também participou das edições da Casa Brasil. (Entrevistado C)

Por parte das entidades do setor, nota-se que há um esforço considerável em auxiliar os fabricantes a prospectar novos negócios.

No mercado externo os estudos são sistemáticos. Temos o Projeto Orchestra que define mercados-alvo para estudo, com base na opinião dos empresários. A partir daí se organizam missões de prospecções. No mercado interno buscamos dados de pesquisas e promovemos eventos, como palestras, para divulgação destes dados. Além disso, promovemos feiras. E todos os associados têm acesso a estas informações pelo site. E também podem nos solicitar diretamente. (Entrevistado Sindmóveis)

Sairá um estudo em setembro, em parceria com a Movergs e o IEMI. Mas hoje não temos nada formatado, até por conta do custo, e pelo fato de o CGI não ter no negócio. Todos os nossos estudos são divulgados no site, então todos têm total acesso a estas informações. (Entrevistado Centro Gestor da Inovação)

Além das entidades entrevistadas, a própria Movergs promove estudos voltados ao setor, no intuito de auxiliar no entendimento do mercado e na prospecção de novos negócios. Segundo informações extraídas do *site* da entidade, a Movergs promove feiras, como a Movelsul e Fimma, além de eventos para divulgação de informações macroeconômicas, tais como congressos e palestras. A Movergs também divulga em seu *site* notícias relacionadas ao setor, tendências de mercado e promove pesquisas específicas, juntamente com o IEMI, porém estas pesquisas não ficam disponíveis no *site*.

Ao se utilizarem de informações disponíveis para todo mundo, as possibilidades de diferenciação das empresas ficam reduzidas. Conforme Kim e Mauborgne (2005, p. 48) defendem,

Em vez de olhar para dentro de áreas delimitadas pelas fronteiras, os gerentes devem, de forma sistemática, perscrutar além destes limites estabelecidos, em busca de oceanos azuis. Para tanto, precisam observar as indústrias alternativas, outros grupos estratégicos, diferentes grupos de adquirentes, ofertas de produtos e serviços complementares, distintos apelos funcionais e emocionais do setor e inclusive o transcurso do tempo.

Nota-se um esforço considerável por parte das entidades de classe em apoiar e incentivar os fabricantes de móveis em prospectar novos mercados, que fica evidente através da organização de feiras, missões comerciais e elaboração de estudos de produto e de mercado. Porém percebe-se também que as empresas são extremamente dependentes destas ações promovidas pelas entidades, e que poucas promovem estudos por conta própria.

4.2.3 Armazenamento e Disseminação das Informações

“Qualquer que seja o mecanismo escolhido para coletar dados de inteligência sobre o concorrente, existem benefícios a serem obtidos com um mecanismo que seja formal e envolva alguma documentação” (PORTER, 2005, p. 77).

Além da importância de o armazenamento das informações ser organizado, também é de suma importância que estas informações cheguem aos tomadores de decisão. Porter (2005,

p.77) reforça esta opinião: “qualquer que seja o nível de sofisticação, a importância da função de comunicação nunca é suficientemente enfatizada.”

Portanto, a seguir são descritas as formas de armazenamento e disseminação das informações coletadas pelas empresas entrevistadas.

As informações de produto são bem estruturadas. Assim como as informações internas, como faturamento e vendas, que ficam armazenadas no ERP. Porém as informações de mercado são armazenadas aleatoriamente, sem uma forma estruturada. (Entrevistado A)

Elas são armazenadas de forma aleatória, e pouco usadas em planos de ação. (Entrevistado C).

Apenas um entrevistado relatou utilizar um modelo estruturado para armazenar as informações de mercado.

Ficam armazenadas no ERP da empresa, que possui um módulo específico para isto. E elas são atualizadas periodicamente no sistema. (Entrevistado B)

Um ponto comum a todos os entrevistados diz respeito à disseminação destas informações. Para todos os entrevistados, as informações coletadas no mercado ficam restritas aos setores responsáveis por esta coleta.

As informações ficam restritas ao departamento comercial. Não são compartilhadas porque há resistência em compartilhar informações de mercado e sobre lançamentos de produtos. (Entrevistado A)

Praticamente só o comercial tem acesso a estas informações. Apenas as informações relativas a produto é que são repassadas ao setor responsável. (Entrevistado B)

Apenas o marketing, gerência comercial externa e diretoria têm acesso a elas. Eventualmente alguma informação é repassada para os demais setores, mas é muito pouco. (Entrevistado C)

Como se pode perceber, até pela tradição da indústria moveleira, a ênfase das informações é dada ao produto. Isto fica evidente quando os entrevistados relatam que apenas as informações relativas a produtos são compartilhadas com os departamentos responsáveis. Porém segundo os mesmos entrevistados, pesquisar informações apenas sobre produtos não é

suficiente. Quando perguntados sobre quais tipos de informações seriam importantes para o entendimento do mercado, além do produto em si, os entrevistados descrevem o seguinte.

Inflação, PIB, crescimento do mercado e informações setoriais. (Entrevistado A)

Preço comercializado. Ainda temos poucas informações sobre este item. (Entrevistado B)

Acho importante que seja monitorado na pesquisa, informações sobre o atendimento da loja, o preço do produto, a montagem, se foi feito pós-vendas, condições de entrega do produto e qualidade. (Entrevistado C)

Os estudos realizados pelas empresas podem ser complementados com estas informações sugeridas pelos próprios entrevistados, porém, conforme Porter (2005, p. 77) argumenta, “a coleta de dados é uma perda de tempo, a menos que eles sejam usados na formulação da estratégia [...]”. Ou seja, antes de coletar uma imensidão de dados de mercado, é fundamental ter a certeza de que estes dados serão utilizados posteriormente, para não ter trabalho em vão, e que posteriormente, as informações geradas a partir destes dados sejam armazenadas adequadamente, e de forma padronizada, para que todos os departamentos envolvidos tenham acesso e possam auxiliar na formatação das estratégias, sejam elas de mercado, de produto ou de fabricação.

O que se observa hoje é que as empresas até possuem uma variedade boa de dados de mercado, porém elas não os utilizam de modo correto, uma vez que, conforme os próprios entrevistados citam, elas ficam armazenadas de forma aleatória e não são acessíveis a todos os envolvidos, bem como não são utilizadas em planos de ação.

4.2.4 Inteligência Competitiva: Teoria x Prática

Esta seção do trabalho faz uma abordagem comparativa entre as melhores práticas de inteligência competitiva, sobretudo de monitoramento ambiental, propostas pela teoria, *versus* a forma como este assunto é praticado pelas empresas. Para melhor entendimento, esta comparação está demonstrada no quadro a seguir.

Constata-se certa morosidade por parte das empresas no que diz respeito ao monitoramento ambiental. Hoje em dia é muito mais fácil conseguir informações sobre o

mercado, pois há muita informação disponível na *internet*, porém mesmo assim as empresas limitam-se a dados básicos, como a abrangência dos canais de distribuição dos concorrentes. É uma informação bastante importante, sem dúvidas, porém há muito mais a ser explorado. Outra crítica que pode ser feita à prática de monitoramento ambiental, é no hábito que boa parte das empresas moveleiras têm, de esperar o envio de informações por parte das entidades de classe, tais como Sindmóveis e Movergs. Ainda há pouca pró-atividade neste sentido. Em compensação, há bastante pró-atividade em questões relacionadas a produtos e processo produtivo.

Já passou da hora de o setor moveleiro deixar de lado esta mentalidade industrial e pensar com um olhar mercadológico. A concorrência é cada vez maior dentro do Brasil, e em breve poderá aumentar ainda mais com a entrada de empresas estrangeiras, sobretudo da Ásia. E muito deste processo passa pelo uso de boas práticas de inteligência competitiva.

Quadro 4 Monitoramento ambiental: teoria x prática

Teoria	Prática
Análise de relatórios publicados.	Somente quando são enviados pelas entidades de classe.
Imprensa especializada.	Esporadicamente, quando recebem alguma <i>newsletter</i> via <i>e-mail</i> .
Informações coletadas pela força de vendas.	Frequentemente.
Informações de fornecedores e clientes em comum à concorrência.	Frequentemente.
Exame de produtos da concorrência.	Raramente.
Busca de informações em associações comerciais.	Somente quando são enviadas pelas entidades de classe.
Busca de informações junto a fontes governamentais.	Raramente.
Dados disponíveis na <i>internet</i> sobre concorrentes.	Frequentemente, porém apenas dados relativos a abrangência de distribuição. Dados como balanço patrimonial, disponíveis no caso de Sociedades Anônimas, raramente são analisados.

Fonte: Elaboração do próprio autor

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A inteligência competitiva tem se configurado no principal ativo das empresas no atual contexto corporativo, caracterizado por uma economia baseada no conhecimento. Com o surgimento cada vez mais acelerado de *players* de mercado, torna-se imperativo para qualquer organização, buscar um perfeito entendimento do seu ramo de atuação para manter e ampliar sua posição de mercado. O segmento de móveis planejados tem vivido este *boom*, impulsionado, sobretudo, pela construção civil e ascensão da classe média brasileira no mercado de consumo. Este aumento incrível no consumo de móveis visto nos últimos anos estimulou o surgimento de inúmeras marcas de móveis planejados, além de fortalecer o mercado de marcenaria. Diante disto, empresas tradicionais viram-se ameaçadas como nunca antes haviam sido. E a partir disto, o mercado de móveis planejados deixou de ser um oceano azul e passou a ser um oceano vermelho, rodeado de tubarões. Para sair deste oceano vermelho e navegar por águas mais tranqüilas, Kim e Mauborgne (2005, p. 47) sustentam que

[...] o desafio é identificar com sucesso [...] oportunidades de oceano azul comercialmente atraentes. Esse desafio é fundamental, pois os gestores não podem se dar ao luxo de atuarem como jogadores em um cassino, os quais apostam na estratégia apenas com base na intuição ou em palpites.

Baseado neste pressuposto, o objetivo geral deste trabalho foi o de analisar como as empresas fabricantes de móveis planejados aplicam as técnicas de inteligência competitiva na sua operação de mercado. Trata-se de um mercado pulverizado, marcado por uma grande variedade de *players* e que praticamente não possui barreiras de entrada, já que o sistema de produção de móveis pouco se alterou com o passar dos anos. Por conta disto, buscar uma compreensão do mercado é imperativo a qualquer empresa que atue neste segmento, a fim de manter ou ampliar seu *market share*. O que se vê é que são poucas as empresas que sustentam atividades específicas de inteligência de mercado. Boa parte dos *players* ainda atua de forma primitiva, tomando decisões baseadas mais em impressões e experiências pessoais, do que em informações coletadas diretamente do mercado.

Outro ponto importante que este trabalho evidenciou, foi a dependência quase que total de dados fornecidos pela força de vendas, que muitas vezes relatam apenas uma

realidade regional, e não o mercado como um todo, além de estas informações poderem ser manipuladas conforme conveniência.

Como sustentação ao objetivo geral, traçou-se quatro objetivos específicos. O primeiro objetivo, que foi o de conceituar inteligência competitiva, serviu de base ao restante do estudo, pois permitiu ter um melhor entendimento sobre o que significa inteligência competitiva, e também o seu ciclo de funcionamento. O segundo objetivo foi descrever os processos atuais de monitoramento ambiental praticados pelas empresas fabricantes de móveis. Constatou-se que poucas empresas utilizam um método bem definido para o monitoramento ambiental. A maioria das empresas entrevistadas ainda é muito dependente de dados fornecidos por terceiros, sobretudo entidades de classe, e também de informações advindas da força de vendas ou dos próprios clientes, porém há muito pouco esforço surgido da matriz em coletar informações e realizar estudos específicos. Outro fator relatado na pesquisa foi a não disseminação destas informações, ou seja, as informações de mercado ainda ficam muito restritas a poucos setores das empresas, e por vezes não chegam a quem realmente se utilizaria destas informações a fins de elaboração de estratégias.

A partir daí, alcançou-se o terceiro objetivo do trabalho, que foi identificar desvantagens dos métodos utilizados atualmente. Duas foram as principais desvantagens identificadas. A primeira grande desvantagem foi a falta de um método padronizado. Esta falta de padronização causa distorções na análise dos dados coletados, principalmente porque muitas vezes estes dados relatam apenas realidades locais, e não o mercado como um todo. Além disto, a dependência enorme de dados fornecidos por entidades, e que estão disponíveis a todos, reduz a capacidade de as empresas buscarem novas formas de atuação no mercado. Outra grande desvantagem observada foi a não disseminação destas informações. Seja por receio de perder informações ou por esquecimento, muitas vezes as informações não chegam a quem realmente se beneficiaria delas. Este problema se agrava por também, na maioria dos casos observados, não haver uma padronização na armazenagem de dados, que muitas vezes é feito de maneira aleatória.

Por fim, no intuito de padronizar a coleta de informações, sugere-se a utilização de um método baseado nas teorias de Porter (2004) para monitoramento ambiental, e também levando em conta as necessidades de informações levantadas pelos entrevistados. O método sugerido encontra-se nos Apêndices C e D deste trabalho. A forma de trabalho é através de planilha eletrônica, armazenada na plataforma *Google Docs*, onde a visualização e edição podem ser compartilhadas, minimizando a falta de acesso às informações. A coleta de dados

sugere-se que seja feita pelo departamento de *marketing*, porém também pode ser feita pela força de vendas. Para minimizar a contaminação do fator local nos dados macro, sugere-se que os dados coletados sejam tabulados separadamente por região na própria planilha.

Percebe-se, portanto, que embora a importância da inteligência competitiva no processo de elaboração de estratégias corporativas seja reconhecida, poucas são as empresas que têm a prática desta atividade na sua rotina empresarial. E no atual contexto mercadológico, não se pode conceber que um setor tradicional como o de móveis, ainda atue de forma, por vezes, “amadora”, formulando estratégias com base em intuições pessoais.

Por fim, a partir deste trabalho identificou-se a oportunidade de aprofundar os estudos sobre o uso da inteligência competitiva no apoio à prospecção de novos segmentos de atuação.

REFERÊNCIAS

APL MOVELEIRO DA SERRA GAÚCHA. *Política Setorial*. Bento Gonçalves, 2012.

ASSOCIAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DE MÓVEIS DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL (MOVERGS). Disponível em: <<http://www.movergs.com.br>>. Acesso em 06 ago. 2014.

BLOG DA MARIA AUGUSTA OROFINO. Inteligência competitiva e o processo decisório. Disponível em: <<http://www.mariaaugusta.com.br/category/inteligencia-competitiva/>>. Acesso em 31 mar. 2014.

CAZELLA, Sílvio César. *Tecnologias para inteligência competitiva*. São Leopoldo: Ed. UNISINOS, 2011.

CHIZZOTTI, Antonio. *Pesquisas em ciências humanas e sociais*. São Paulo: Cortez, 1998. 3 ed.

EXAME.COM. A evolução do PIB brasileiro nos últimos 11 anos. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/brasil/noticias/a-evolucao-do-pib-brasileiro>>. Acesso em 17 fev. 2014.

GIACOMELLO, Cíntia Paese. *Relação entre inteligência estratégica e orientação para o mercado e seus impactos no desempenho das organizações*. 2009. 162 f. Tese (doutorado) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Programa de Pós-Graduação em Administração, 2009.

HARVARD BUSINESS REVIEW. *Gestão do conhecimento*. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

KIM, W. Chan; MAUBORGNE, René. *A estratégia do oceano azul: como criar novos mercados e tornar a concorrência irrelevante*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

KOCHE, José Carlos. *Fundamentos de metodologia científica: teoria da ciência e iniciação à pesquisa*. Petrópolis, RJ: Vozes, 2008. 30 ed.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. *Fundamentos de metodologia científica*. São Paulo: Atlas, 2001. 4 ed.

LESCA, Humbert. *Como dar um senso útil às informações dispersas para facilitar as decisões e ações dos dirigentes: o problema crucial da inteligência competitiva através da construção de 'Puzzle' (quebra-cabeça)*. Porto Alegre: UFRGS/FCE/PPGA. 1996.

MALHOTRA, Naresh K. *Introdução à pesquisa de marketing*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

MILLER, Jerry P. *O milênio da inteligência competitiva*. Porto Alegre: Bookman, 2002.

O SETOR MOVELEIRO. O setor moveleiro e o mercado de móveis planejados. Disponível em: <<http://setormoveleirohoje.wordpress.com/2013/04/15/o-setor-moveleiro-e-o-mercado-de-moveis-planejados/>>. Acesso em 17 fev. 2014.

PASSOS, Alfredo. *Inteligência competitiva: como fazer IC acontecer na sua empresa*. São Paulo: LCTE Editora, 2005.

PORTER, Michael E. *Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004. 2 ed.

PRESCOTT, John E.; MILLER, Stephen H. *Inteligência competitiva na prática: técnicas e práticas bem-sucedidas para conquistar mercados*. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

PRIMAK, Fábio Vinícius da Silva. *Decisões com B.I. (Business Intelligence)*. Rio de Janeiro: Editora Ciência Moderna Ltda., 2008.

RICHARDSON, Roberto Jarry. *Pesquisa social: métodos e técnicas*. São Paulo: Atlas, 1999. 3 ed.

SCIP, Society of Competitive Intelligence Professionals. Disponível em <<http://www.scip.org>>. Acesso em 21 abr. 2014.

SENGE, Peter M. *A quinta disciplina*. São Paulo: Best Seller, 2004. 17 ed.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (SEBRAE). Segmentos Sebrae. Disponível em <<http://segmentos.sebrae2014.com.br/ideiasdenegocios/marcenaria-fabricacao-de-moveis/?t=12&id=8415>>. Acesso em 17 fev. 2014.

TARAPANOFF, Kira (organizadora). *Inteligência organizacional e competitiva*. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 2001.

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO PARA ENTIDADES

Entidade:

Cargo:

Data da entrevista:

Duração da entrevista:

- 1) Como vocês auxiliam as empresas a captar informações de mercado?
- 2) As empresas associadas têm total acesso às pesquisas produzidas pela entidade?
- 3) Como se dá o apoio às empresas no sentido de prospectar negócios em novos nichos de mercado?
- 4) São conduzidos estudos sistemáticos sobre o mercado de móveis planejados no Brasil e no Exterior? Quais? De que forma estes estudos ajudaram as empresas associadas?
- 5) Como vocês enxergam o monitoramento do mercado por parte das empresas? Elas costumam fazer este tipo de análise ou dependem muito de dados fornecidos pela entidade?

APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO PARA EMPRESAS

Empresa:

Cargo:

Data da entrevista:

Duração da entrevista:

- 1) Sua empresa pratica algum tipo de análise de mercado? Quais?
- 2) Como as informações de mercado são coletadas pela empresa?
- 3) Que informações você considera importante para a empresa monitorar no mercado?
- 4) As informações de mercado são levadas em conta no momento de traçar estratégias empresariais e na tomada de decisão? Como?
- 5) Como a empresa percebe novos nichos de mercado?
- 6) Que atividades a empresa pratica para prospecção de mercado?
- 7) Como prospecta novas possibilidades de negócio fora do segmento de atuação?
- 8) Qual área da empresa tem acesso às informações coletadas?
- 9) Estas informações são disseminadas para outras áreas da empresa?
- 10) E como elas são atualizadas? As informações são armazenadas em um banco de dados estruturado, ou são armazenadas de maneira aleatória?

APÊNDICE C – MODELO PARA MONITORAMENTO MICROAMBIENTAL

Marca	Faixa de Preço						
	Maior (%)	Igual	Menor (%)	Tendência de Preço			
Empresa							
Concorrente A							
Concorrente B							
Marca	Qualidade Percebida de Produto						
	Maior	Igual	Menor	Lançamentos Previstos			
Empresa							
Concorrente A							
Concorrente B							
Marca	Número de Pontos de Venda						
	Sul	Sudeste	Centro Oeste	Nordeste	Norte	Brasil	Região Foco Futuro
Empresa							
Concorrente A							
Concorrente B							
Marca	Publicidade						
	Nº de Campanhas no Ano	Mote Principal das Campanhas	Campanhas Nacionais ou Regionais?				
Empresa							
Concorrente A							
Concorrente B							
Marca	Observações						
Empresa							
Concorrente A							
Concorrente B							

APÊNDICE D – MODELO PARA MONITORAMENTO MACROAMBIENTAL

Variável	Previsão
Inflação	
Crescimento do PIB	
Crescimento do mercado de móveis	
Nível de inadimplência do consumidor	
Crescimento da construção civil	
Nº de obras residenciais na região Sul	
Nº de obras residenciais na região Sudeste	
Nº de obras residenciais na região Centro Oeste	
Nº de obras residenciais na região Nordeste	
Nº de obras residenciais na região Norte	
IPC região Sul	
IPC região Sudeste	
IPC região Centro Oeste	
IPC região Nordeste	
IPC região Norte	