



UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
FACULDADE DE BIBLIOTECONOMIA

HELAYNE DA SILVA CARDOSO GOMES

**INTELIGÊNCIA COMPETITIVA: A GESTÃO DA INFORMAÇÃO
COMO INSTRUMENTO PARA AÇÕES ESTRATÉGICAS NA
EMPRESA EXTRAFARMA**

BELÉM
2017

HELAYNE DA SILVA CARDOSO GOMES

**INTELIGÊNCIA COMPETITIVA: A GESTÃO DA INFORMAÇÃO
COMO INSTRUMENTO PARA AÇÕES ESTRATÉGICAS NA
EMPRESA EXTRAFARMA**

Trabalho de conclusão de curso apresentado para
obtenção do grau de Bacharel em
Biblioteconomia, Faculdade de Biblioteconomia,
Instituto de Ciências Sociais Aplicadas,
Universidade Federal do Pará.

Orientadora: Prof^a Dr^a Marise Teles Condurú

BELÉM
2017

Dados Internacionais de Catalogação-na-Publicação (CIP)

G633i Gomes, Helayne da Silva Cardoso.
Inteligência competitiva: a gestão da informação como instrumento para ações estratégicas na empresa Extrafarma / Helayne da Silva Cardoso Gomes; orientadora, Profª Drª Marise Teles Condurú. – 2017.

58 f. : il.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) - Universidade Federal do Pará, Instituto de Ciências sociais Aplicadas, Faculdade de Biblioteconomia, Curso de Biblioteconomia, Belém, 2017.

1. Gestão da informação. 2. Inteligência competitiva. 3. Tomada de decisão. 4. Vantagem competitiva. I. Condurú, Marise Teles, orient. II. Título.

CDD 22.ed. 658.4038

HELAYNE DA SILVA CARDOSO GOMES

**INTELIGÊNCIA COMPETITIVA: A GESTÃO DA INFORMAÇÃO
COMO INSTRUMENTO PARA AÇÕES ESTRATÉGICAS NA
EMPRESA EXTRAFARMA**

Trabalho de conclusão de curso apresentado para
obtenção do grau de Bacharel em
Biblioteconomia, Faculdade de Biblioteconomia,
Instituto de Ciências Sociais Aplicadas,
Universidade Federal do Pará.

Data de Aprovação: 5 de Setembro de 2017.

Banca Examinadora:

Profa. Marise Teles Condurú - Orientadora
Dra. em Ciências do Desenvolvimento Socioambiental
Universidade Federal do Pará

Prof. Williams Jorge Correa Pinheiro
Mestre em Serviço Social - Políticas Sociais e Cidadania
Universidade Federal do Pará

Prof. Hamilton Vieira de Oliveira
Dr. em Ciência da Informação
Universidade Federal do Pará

Ao meu querido esposo Mauricio Gomes
que ficou privado de minha companhia,
principalmente na reta final da produção
desse trabalho.

AGRADECIMENTOS

Ao grande, maravilhoso e eterno Deus pela inspiração constante e ajuda que me impulsionava a persistir em busca da realização deste sonho. Sem ele nada poderia ser realizado. Toda honra e toda glória a ele Reis dos Reis e Senhor dos Senhores.

Ao meu amado e digníssimo esposo, que não mediu esforços para me ajudar a concluir este curso, que nas aulas de extensão acordava cedo e nos levava, eu e minhas amigas para Mosqueiro. Que segurou o nosso lar com maestria na reta final. Te amo meu amor.

Agradeço à minha família pelo apoio nos momentos de dificuldade e de provação durante esta jornada.

A minha querida mãe Dalva Cardoso e meu pai Horley Cardoso, pelo incentivo, seja por palavras, ações e orações, e ajuda de sempre; me incentivaram a fazer o curso e a concluir com êxito.

Aos Professores da Universidade Federal do Pará pela cooperação educativa, por terem me mostrado o caminho para ser uma profissional.

A minha orientadora professora Dr^a Marise Teles Condurú, pelo carinho e dedicação com que me ajudou a definir meus conhecimentos, pela paciência quando as “palavras” que fugiam da mente; enfim por toda ajuda. Muito obrigada por tudo. Amei ter você comigo como minha orientadora.

Às minhas amigas de equipe **Aline Bandeira, Andréa da Silva e Benedita Gonçalves**, que juntas formamos uma parceira que deu certo e que durou todo o curso e vai transcender os muros da Universidade. Agradeço a compreensão, a amizade, as nossas discordâncias, as nossas conversas, o apoio e o incentivo... Vocês foram demais.

À minha amiga Lorena Araújo, que nesses últimos semestres de curso se tornou uma amiga muito querida, me ajudou com o inglês, alguns trabalhos que juntos nos ajudamos muito. Nessa reta final foi muito importante sua amizade. Valeu mesmo. Tenho certeza que ganhei uma amiga. Às amigas Cristiane do Socorro e Sheysy Aragão pelo companheirismo de sempre.

A Camila Machado participante desta pesquisa, pela sua colaboração.

E a todos que direta e indiretamente me ajudaram a não desistir e a chegar ao final de mais um desafio em minha vida.

“Saber *onde* encontrar a informação e *como* usá-la. Esse é o segredo do sucesso”.

(Albert Einstein)

RESUMO

Estudo sobre a inteligência competitiva em empresa do setor farmacêutico, motivado pelo cenário altamente competitivo, que necessitam gerar estratégias vantajosas para fazer uma boa gestão. Com o objetivo de refletir como a inteligência competitiva pode contribuir para as ações estratégicas na empresa Extrafarma, apresenta base teórica para conceituar as estruturas da gestão da informação e os ciclos de informação e de inteligência competitiva na visão de Valentim (2006), Tarapanoff (2001) e outros. É uma pesquisa exploratória por meio de um método quantitativo e qualitativo, realizada por meio de um estudo de caso, com o uso de questionários para coleta de dados. Além disso, foi adotado o modelo de ciclo de inteligência competitiva de Amaral et al (2004), composto de seis etapas, para avaliar o processo de inteligência da Empresa estudada. Como resultado identificou-se o fluxo informacional e panorama de atuação da empresa Extrafarma, pelo setor de inteligência e a maneira como a informação é organizada. Também foi apresentado o ciclo da inteligência competitiva da Extrafarma, com as seguintes etapas: necessidade de informação, planejamento, coleta, análise, disseminação e avaliação das informações de forma a obter estratégias e vantagens competitivas. A pesquisa demonstra a importância da efetiva atuação do setor de inteligência, nas atividades da Empresa para gerar apoio às decisões de curto, médio e longo prazo, tendo em vista a geração de vantagem competitiva, criando ou sustentando novas estratégias.

Palavras-chave: Gestão da informação. Inteligência Competitiva. Tomada de decisão. Vantagem Competitiva.

ABSTRACT

Competitive intelligence study in a pharmaceutical company, motivated by the highly competitive scenario, that need to generate advantageous strategies to make a good management. In order to reflect how competitive intelligence can contribute to strategic actions in Extrafarma company, it presents a theoretical basis for conceptualizing the structures of information management and competitive intelligence cycles according to Valentim (2006), Tarapanoff (2001) and others. It is an exploratory research through a quantitative and qualitative method, carried out through a case study, with the use of questionnaires for data collection. In addition, the competitive intelligence cycle model of Amaral et al. (2004) was adopted, composed of six steps, to evaluate the intelligence process of the Company studied. As a result, the information flow and outlook performance of Extrafarma, the intelligence sector and the way information was organized were identified. The Extrafarma competitive intelligence cycle was also presented, with the following steps: information requirement, planning, collection, analysis, dissemination and evaluation of information in order to obtain strategies and competitive advantages. The research demonstrates the importance of the effective performance of the intelligence sector in the Company's activities to generate support for short, medium and long-term decisions, in view of generate competitive advantage, creating or sustaining new strategies.

Keywords: Information. Competitive intelligence. Decision making. Competitive advantage.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura	1 - Ambientes organizacionais	16
Fluxograma	1 - Ciclo da gestão da informação	17
Fluxograma	2 - Ciclo Informacional	18
Fluxograma	3 - Ciclo da inteligência competitiva de Passos	25
Fluxograma	4 - Ciclo da inteligência segundo Amaral et al.	28
Quadro	1 - Fases do ciclo da inteligência competitiva, segundo diversos autores	26
Figura	2 - Distribuição de produtos	36
Gráfico	1 - Frequência de consulta ao setor de IC	42
Quadro	2 - Fontes de informação utilizadas no processo IC	43
Gráfico	2 - Periodicidade de coleta de informações no ambiente interno	44
Gráfico	3 - Periodicidade de coleta de informações no ambiente externo	44
Quadro	3 - Formas de disseminação da informação	46
Quadro	4 - Ciclo das atividades de inteligência da Extrafarma	47
Fluxograma	5 - Ciclo da Inteligência da Extrafarma	47

LISTA DE SIGLAS

ABIHPEC	Associação Brasileira da Indústria da Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos.
ABRAFARMA	Associação Brasileira de Redes de Farmácia e Drogarias
ABRAIC	Associação Brasileira dos Analistas de Inteligência Competitiva
ANVISA	Agência Nacional de Vigilância Sanitária
SCIP	Society of Competitive Intelligence Professionals

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	11
2	INFORMAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES	14
2.1	GESTÃO DA INFORMAÇÃO: FLUXO DA INFORMAÇÃO NAS EMPRESAS	15
2.1.1	Coleta, processamento, armazenamento e disseminação de informações	17
3	INTELIGÊNCIA COMPETITIVA	19
3.1	CICLO DA INTELIGÊNCIA COMPETITIVA	24
3.1.1	Estratégia e vantagem competitivas	30
4	METODOLOGIA	34
4.1	OBJETO DE ESTUDO	35
5	ANÁLISE INFORMACIONAL E COMPETITIVA NA EMPRESA EXTRAFARMA	37
5.1	O SETOR FARMACÊUTICO: A EMPRESA EXTRAFARMA	37
5.1.1	A empresa Extrafama	38
5.1.1.1	Gerência de inteligência	40
5.2	ORGANIZAÇÃO DA INFORMAÇÃO: FLUXOS INFORMACIONAIS NA EXTRAFARMA	40
5.3	PROCESSOS DE INTELIGÊNCIA NA EXTRAFARMA	41
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS	50
	REFERÊNCIAS	52
	APÊNDICE	56

1 INTRODUÇÃO

O mercado mundial vem demonstrando, ao longo dos anos, um crescente aumento na competitividade do ramo empresarial. Essa nova onda da economia nos leva a pensar que as empresas precisam se adequar a este novo momento econômico, utilizando recursos e ferramentas que aumentem sua lucratividade e os diferenciem dos demais concorrentes.

Com o surgimento das novas tecnologias de informação e comunicação, das inovações e da competitividade e, sem dúvida, da globalização, de acordo com Carvalho (2006), ocorreram na sociedade atual inúmeras transformações de valores; valores esses que mudaram os hábitos vigentes dessa nova sociedade.

Nos dias atuais, a comunicação atravessa as barreiras das fronteiras, da distância, do tempo, o que permite que possamos nos comunicar de qualquer lugar do mundo para qualquer outro lugar. Com o advento da internet e seus aplicativos temos acesso a várias informações e conhecimento de outras culturas.

Os gestores de empresas e organizações precisam ter postura diferenciada, sendo proativos e estratégicos, analisando o seu ambiente interno e externo, a fim de se prepararem para enfrentar futuras incertezas e turbulências que poderão afetar o seu ramo de negócio. Diante desse contexto, tem-se como tema de pesquisa: a inteligência competitiva e a gestão da informação como instrumento para ações estratégicas na empresa Extrafarma.

Segundo Carvalho (2006), as empresas e organizações buscam na informação e no planejamento, os subsídios que irão nortear a tomada de decisão visto que quanto mais as incertezas e turbulências que poderão surgir no ambiente organizacional, maiores serão as dificuldades encontradas pelos gestores para a programação e regularização de suas atividades, precisando, assim, de informações devidamente tratadas, processadas e trabalhadas, para apoiá-los em suas tarefas e deliberações.

Daí a importância de se trabalhar com o gerenciamento da informação, a fim de que essas possam proporcionar aos gestores um bom planejamento estratégico, criando aptidões para agregar o devido valor à informação, transformando-a em conhecimento, apoiando as suas decisões organizacionais.

Carvalho (2006) afirma que as decisões são requeridas em todas as funções administrativas, consistindo na escolha que o administrador terá que fazer

entre os vários caminhos que lhe são apresentados para chegar a um resultado eficaz. Trata-se da escolha da melhor alternativa.

Em momentos de incertezas, Carvalho (2006) aponta que a tomada de decisão exige mais informações e que devem ser selecionadas em fontes confiáveis, seguras, necessitando que tenham sido organizadas sistematicamente, para proporcionar decisões de qualidade.

A partir desse cenário globalizado e competitivo, surge o questionamento de **como empresas do setor farmacêutico podem atuar de forma estratégica, por meio da inteligência competitiva?**

Esta pesquisa foi motivada em razão desse cenário empresarial, com a complexidade dos negócios que hoje o mundo vem passando. Para que possa conseguir sobressair nesse mercado que vivemos, as empresas precisam ter estratégias, para que possam fazer uma gestão adequada de todos os seus recursos disponíveis.

Cada vez mais, a inteligência competitiva é estratégia de negócios e segundo Passos (2013), os profissionais que trabalham monitorando informações, sejam elas, no âmbito interno ou externo, observando movimentos, elaborando análises empresariais e seguindo a tendência dos setores, podem recomendar quais as estratégias e os recursos que a empresa deve dispor para obter uma vantagem sobre os seus concorrentes.

A temática inteligência competitiva para a formação do bibliotecário é de extrema importância, pois a informação e seus fluxos são analisados e transformados em informações com qualidade e direcionada ao usuário, neste caso o empresário.

Pensando exatamente nessa tendência do mercado, viu-se a necessidade e a razão do referido estudo. Segundo Passos (2013), apenas para que tenhamos noção de estudos passados, cerca de 500 das maiores empresas americanas já tem uma área específica dedicada para tratar do assunto inteligência competitiva, dos quais as mesmas se antecipam a eventos inesperados do mercado, aprendem com os próprios erros, monitoram seus concorrentes e se movimentam a fim de conseguir a melhor estratégia competitiva.

Assim, nesta pesquisa tem-se como objetivo geral refletir como a inteligência competitiva pode contribuir para as ações estratégicas na empresa Extrafarma do setor farmacêutico. Para isso, como objetivos específicos destaca-

se: a) definir a gestão da informação e descrever o ciclo da inteligência competitiva; b) identificar como ocorre a organização da informação na Extrafarma; c) analisar o processo de Inteligência competitiva na empresa Extrafarma.

A pesquisa é um estudo exploratório que busca conhecer, analisar, estudar e compreender a gestão da informação e inteligência competitiva, a fim de gerar novos conhecimentos aos interessados pelo tema.

Toda pesquisa científica necessita definir seus objetivos e construir seu processo de verificação, e delimitar o seu universo de estudo. Para dar uma resposta ao problema de pesquisa, foi realizado um estudo bibliográfico, que visou à familiarização com o problema em questão, por meio de método quanti-qualitativo que é apropriado para estudos de fenômenos complexos e de natureza social, e explorar um pouco as características e situações de dados numéricos.

Quanto aos procedimentos da pesquisa, esta é do tipo estudo de caso, que pode proceder de acordo com a interpretação, visando conhecer em profundidade o porquê de determinada situação.

Esta pesquisa está estruturada em cinco capítulos. No capítulo 2 é apresentada discussão sobre informação nas organizações, apresentando a gestão da informação com o seu determinado fluxo dentro das empresas observado na literatura.

O capítulo seguinte trata especificamente dos conceitos e processos que caracterizam a inteligência competitiva, definindo seu ciclo de inteligência.

No capítulo 4 é traçada a metodologia da pesquisa, aponta como a pesquisa foi desenvolvida, utilizando os métodos apropriados para o tema.

A análise informacional e competitiva da empresa é abordada no capítulo 5, envolvendo a contextualização do setor farmacêutico e da Extrafarma, objeto de análise sendo apresentada a maneira como está estruturado hoje e qual a pretensão do mercado com relação à economia do país, com a análise dos resultados obtidos na aplicação dos questionários.

E por fim, as considerações finais com algumas recomendações para o futuro, e as referências, nas quais estão relacionados os documentos que fundamentaram esta pesquisa.

2 INFORMAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES

Um dos maiores confrontos que as organizações passam é a atividade de saber lidar com a informação, seja interna ou externa. Para isso, é necessário ter capacidade para gerir as informações, de forma a serem tratadas, organizadas, disseminadas e compartilhadas.

A informação sistematizada pode transformar-se em ponto forte para a organização, gerando vantagem estratégica e competitiva. No mundo globalizado, a informação está presente nas organizações, seja no desenvolvimento de um novo produto ou serviço ou até mesmo numa pesquisa de mercado, o que requer informação adequada e de boa qualidade.

De acordo com Le Coadic (1996, p.5), “a informação é um conhecimento inscrito (gravado) sob a forma escrita (impressa ou numérica), oral ou audiovisual”. O autor afirma ainda que:

a informação comporta um elemento de sentido. É um significado transmitido a um ser consciente por meio de uma mensagem inscrita em um suporte espacial-temporal: impresso, sinal elétrico, onda sonora, etc. Essa inscrição é feita graças a um sistema de signos (a linguagem), signo este que é um elemento da linguagem que associa um significante a um significado: signo alfabético, palavra, sinal de pontuação (LE COADIC, 1996, p.5).

Dessa forma, “usar a informação é trabalhar com a matéria informação para obter um efeito que satisfaça a uma necessidade de informação” (LE COADIC, 1996, p. 39). Nas organizações é exatamente o que acontece, elas necessitam de informação para solução de problemas ou para alcançarem os objetivos que desejam atingir, na qual esse resultado servirá de base para a resolução da questão problema e/ou o alcance dos objetivos esperados.

Para Valentim (2014, p. 60), “a informação e o conhecimento têm papel fundamental nos ambientes organizacionais, porque todas as atividades desenvolvidas [...], assim como o processo decisório, são apoiadas por informação e conhecimento”.

Os gestores então geram, usam e compartilham informação, sustentando, assim, as necessidades informacionais das organizações que, conseqüentemente, o retroalimentam com novas informações.

Numa organização, quanto mais à informação for trabalhada para atender às necessidades da empresa com rápido acesso, mais terá a possibilidade

de atingir seus objetivos. A falta de informação adequada ao processo decisório torna o processo da gestão da informação ainda mais importante na decisão de uma estratégia dinâmica de informação.

Para Valentim et. al. (2003, não paginado),

a organização terá que desafiar o ambiente em que atua, inteirar-se dos acontecimentos externos, identificar as oportunidades e ameaças, adotando posturas pró-ativas, definindo metas a serem atingidas, enfim, estabelecer as estratégias competitivas que deverão ser priorizadas visando nortear as diretrizes que serão seguidas quando da tomada de decisão.

Essa afirmação de Valentim et al. (2003) reforça a ideia de que a gestão da informação influencia no processo de decisão nas organizações. Para tanto, as organizações precisam de recursos informacionais para atender essas necessidades de seleção, organização, armazenagem e disseminação.

2.1 GESTÃO DA INFORMAÇÃO: FLUXO DA INFORMAÇÃO NAS EMPRESAS

A informação, como já mencionada, é um grande fator estratégico para as organizações. Contudo, torna-se necessário a gestão das inúmeras informações disponíveis. Tarapanoff (2006, p. 22) entende que a gestão da informação tem como objetivo “identificar e potencializar recursos informacionais de uma organização ou empresa e sua capacidade de informação, ensinando-a a aprender e adaptar-se a mudanças ambientais”. Para tanto, é necessário à aplicação de um ciclo da informação para que as organizações possam solucionar os seus problemas.

Valentim (2002) lista três diferentes ambientes organizacionais: o primeiro ambiente ligado ao organograma da organização, ou seja, envolvendo as unidades de trabalho com todas as suas divisões hierárquicas; o segundo é a estrutura de recursos humanos, isto é, as relações que acontecem nas unidades de trabalho nos diferentes níveis, e o terceiro é a estrutura informacional, onde ocorre a geração da informação feita pelos dois ambientes físico e o intelectual como os dados, informação e conhecimento.

Ao analisar esses diferentes ambientes organizacionais, a autora identifica dois tipos de fluxos informacionais: os fluxos formais e os informais, conforme representado na Figura 1.

Figura 1 - Ambientes organizacionais



Fonte: VALENTIM (2002, p. 4).

A autora ao fazer essa comparação entre os ambientes reforça a ideia de que todos os níveis organizacionais têm necessidades de informação para desenvolverem suas atividades, bem como para traçarem suas estratégias. Desta feita, as informações são recursos de grande importância no desenvolvimento e obtenção dos resultados satisfatórios.

Valentim (2002) afirma que para gerenciar esses fluxos informacionais (formais e informais) é indispensável o desenvolvimento de ações para controlar todo o ativo informacional e intelectual, produzidos pelos ambientes internos e externos.

Deste modo, “argumenta-se a importância de a organização definir em seu organograma uma unidade de trabalho especificamente voltada a desenvolver ações e atividades à gestão da informação” (VALENTIM, 2002, p. 5).

Conforme Valentim (2002, p.6-7), a gestão da informação tem como foco o “negócio da organização, [...] trabalhando essencialmente com os fluxos formais da informação”, onde a autora define de forma integrada o conceito de gestão da informação como:

prospecção, seleção e obtenção da informação; Mapeamento e reconhecimento dos fluxos formais de informação; Tratamento, análise e armazenamento da informação utilizando tecnologias de informação; Disseminação e mediação da informação ao público interessado; Criação e disponibilização de produtos e serviços de informação (VALENTIM, 2002, p. 6-7).

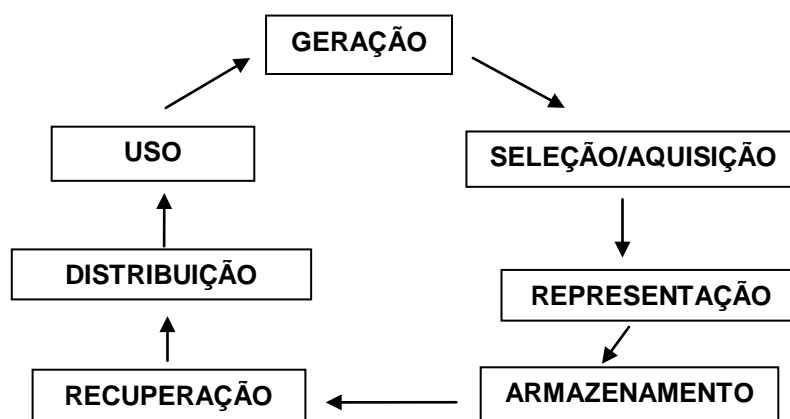
Segundo Valentim (2002, p. 7), a gestão da informação trabalha no âmbito formal, com os “dados e informações que já estão consolidados em algum tipo de veículo de comunicação, como por exemplo, pode-se citar o livro impresso até a rede Internet”. Pode-se afirmar que a gestão da informação atua de forma estratégica para conseguir informação relevante para a organização.

2.1.1 Coleta, processamento, armazenamento e disseminação de informações

A informação se processa num ciclo, o qual é formado pelas etapas de geração/produção, coleta, sistematização, armazenamento, recuperação, disseminação e uso. Nesse contexto, para a efetiva gestão da informação se faz necessário conhecer o ciclo informacional nos mais diversos ambientes.

Nesse contexto, Ponjuan Dante (apud TARAPANOFF, 2006, p. 22) define gestão da informação afirmando que esta é “a aplicação do ciclo da informação (processo da Ciência da Informação) às organizações”, conforme Fluxograma 1.

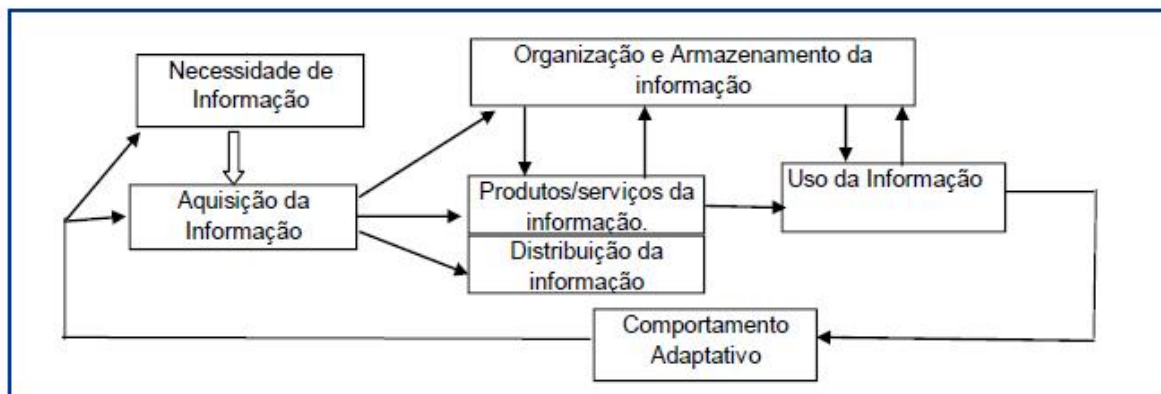
Fluxograma 1 – Ciclo Informacional



Fonte: Ponjuan Dante (apud TAPARANOFF, 2006, p.22).

De acordo com Choo (apud TARAPANOFF, 2006), o ciclo de gestão da informação (Fluxograma 2) é semelhante ao ciclo informacional usado na Biblioteconomia e na Ciência da Informação.

Fluxograma 2 – Ciclo da gestão da informação



Fonte: Choo (apud TARAPANOFF, 2006, p.22).

Considerando o ciclo da informação de Choo (apud TARAPANOFF, 2006), descreve que esse ciclo tem início quando há uma necessidade de informação, seja através de um problema que tenha que ser resolvido, o desenvolvimento de uma área dentro da organização, ou até mesmo um assunto a ser analisado.

Cabe ressaltar que as empresas precisam saber usar as informações que elas têm nas mãos, criando definições e significados, construindo novos conhecimentos para a tomada de decisão. “O objeto da área é a informação e o trabalho com a informação, transformando-a em produtos e serviços de utilidade (com valor agregado) para o cliente/usuário” (TARAPANOFF, 2006, p. 23).

Segundo Tarapanoff (2006), a informação, na conjuntura da gestão da informação, faz referência a todos os tipos de informação de valor, tanto do ambiente interno quanto externo à organização. São incluídos todos os recursos que tem sua origem na produção de dados, (registros e arquivos), que vêm da gestão de pessoas, pesquisa de mercado, da observação e análise utilizando os princípios da inteligência competitiva, de uma vasta gama de fontes, que será assunto do capítulo a seguir.

3 INTELIGÊNCIA COMPETITIVA

O contexto atual requer dos gestores posturas pró ativas para analisar seu ambiente externo, delinear seu futuro, e preparar-se no ambiente interno para enfrentar as incertezas que poderão, por ventura, afetar as atividades da empresa (CARVALHO, 2006).

Antes de iniciar a discussão sobre a relação entre a inteligência competitiva e as estratégias nas empresas, é importante termos clareza do significado de inteligência competitiva e estratégias.

Para tanto, precisamos entender o termo inteligência que:

vem do latim *intelligentia*, é a faculdade de aprender, apreender ou compreender; percepção, apreensão, intelecto, intelectualidade; qualidade ou capacidade de compreender e adaptar-se facilmente; capacidade, penetração, agudeza, perspicácia (AURÉLIO, 2001, p. 395).

O conceito de Inteligência Competitiva (IC), adotado pela Associação Brasileira dos Analistas de Inteligência Competitiva¹ (ABRAIC), é “um processo informacional proativo que conduz à melhor tomada de decisão, [...] 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” (ABRAIC, 2017, não paginado).

Segundo a Society of Competitive Intelligence Professionals (SCIP), entidade que representa os profissionais de (IC), que oferece educação e acesso aos profissionais da área tendo em vista novos negócios e contatos profissionais, esta atividade pode ser entendida como:

A inteligência competitiva é um processo sistemático de coleta e análise legal e ética de informações sobre os concorrentes e as indústrias em que operam para ajudar sua organização a tomar melhores decisões e alcançar seus objetivos. Isso deve ser feito dentro dos limites éticos estabelecidos pelo SCIP, sua organização e seus padrões pessoais.² (SOCIETY OF COMPETITIVE INTELLIGENCE PROFESSIONALS, 2017, não paginado, tradução nossa).

¹ A ABRAIC é formada por profissionais de diversas organizações do país, que estudaram o assunto em cursos de pós-graduação no Brasil, na Bélgica e na França, e também outros que trabalhavam em áreas relacionadas à Inteligência Competitiva. Sua sede fica na cidade de Brasília, no Distrito Federal e, atualmente, é composta de associados pessoas jurídicas e pessoas físicas (ABRAIC, 2017).

² Competitive intelligence is the process of legally and ethically gathering and analyzing information about competitors and the industries in which they operate in order to help your organization make better decisions and reach its goals. It should be done within the ethical boundaries established by SCIP, your organization, and your personal standards (SOCIETY OF COMPETITIVE INTELLIGENCE PROFESSIONALS, 2017, não paginado).

Nesse contexto da SCIP a inteligência competitiva tem como objetivo de melhorar a “tomada de decisões empresariais e o desempenho organizacional para criar vantagem competitiva³”.

É oportuno destacar que a SCIP disponibiliza vários termos similares usados como: inteligência competitiva, inteligência corporativa, inteligência de negócios, inteligência tecnológica, inteligência de mercado e inteligência estratégica, na maioria das vezes há diferenças dos termos é apenas semânticas. Nesta pesquisa será adotada a expressão **inteligência competitiva**.

De acordo com Marcial (2011, p. 34), “a história da Inteligência Competitiva (IC), e seu significado estão ligados à história e ao significado da atividade de Inteligência praticada pelos órgãos de inteligência Militar e de Estado”.

A importância desse conhecimento para as empresas está voltada para o mundo dos negócios, desta feita a IC passa a ser, segundo Marcial (2011, p.35), “um programa sistemático e ético voltado para a produção de informações sobre o ambiente competitivo, incluindo os estudos de futuro”.

Marcial (2011, p. 36) define inteligência competitiva como:

a atividade de Inteligência com o objetivo de aumentar ou manter a competitividade de uma organização. Constitui-se em atividade especializada, permanentemente exercida com o objetivo de produzir informação acionável (inteligência) de interesse de um determinado autor e da salvaguarda desta informação contra ações adversas de qualquer natureza.

Com base na ideia de Marcial (2011), o objetivo da IC é apoiar a tomada de decisão estratégica na empresa, sendo essa atividade utilizada para que obtenha um melhor desempenho de que seus concorrentes, por meio da observação do comportamento de seus fornecedores, clientes, reguladores, e concorrentes, antecipando assim os movimentos no ambiente competitivo e no macroambiente.

Kahaner (apud MENDES; MARCIAL; FERNANDES, 2010, p. 40) define inteligência como “programa sistemático de coleta e análise de informações sobre os concorrentes e o ambiente de negócios, orientadas para a consecução dos objetivos da empresa”. Baseado nessa definição ele destaca que a IC com programa sistemático inclui análise sobre o futuro dentro do ambiente competitivo.

³ “intelligence to enhance business decision-making and organizational performance to create competitive advantage” (SOCIETY OF COMPETITIVE INTELLIGENCE PROFESSIONALS, 2017, não paginado).

Ressaltando que os insumos usados para análise foram mais do que coletados, mas agrupados para uma posterior análise. Os executivos segundo o autor não precisam de informações para apoiar a tomada de decisão, mas sim de inteligência competitiva. Desta maneira eles têm um conhecimento que foi trabalhado e traduzido para as suas necessidades.

Para Mendes, Marcial, Fernandes (2010, p. 46) “IC não necessita de volume significativo de dados. Precisa de dados relevantes que façam a diferença e que ajudem a montar o quebra-cabeça para entender os fatos analisados”.

No mesmo sentido, Silva (2006) diz que IC é a capacidade de reunir, analisar, disseminar dados⁴ que permitem obter de maneira sistemática e organizada, informações relevantes ao ambiente externo e condições de verificar o ambiente interno, a fim de tomar as decisões de modo estratégico.

Assim, IC é o insumo de toda e qualquer atividade corporativa que envolva dados, informação e conhecimento, em diferentes níveis de complexidade. Ela é de fundamental importância para as empresas, visto que possibilita um desempenho mais seguro e assertivo no cenário econômico atual. É um processo dinâmico, alicerçado na gestão da informação (VALENTIM, 2006).

Para Valentim (2003), a IC pode ser aplicada em ambientes organizacionais, com o objetivo de descobrir oportunidades e reduzir riscos, para tanto é preciso conhecer o ambiente interno e externo à organização, visando o estabelecimento de estratégias de ação a curto, médio e longo prazo. O processo de IC precisa alimentar-se de dados, informação e conhecimento constantemente. Os indivíduos absorvem informações com o intuito de suprir as suas necessidades de informação e que necessariamente precisam ser atendidas.

Para Tarapanoff (2001, p. 45), inteligência competitiva é “um conjunto de ferramentas, o qual tem despontado como útil para a gestão da informação”. A autora afirma que a IC “é uma nova síntese teórica no tratamento da informação para a tomada de decisão, uma metodologia que permite o monitoramento informacional da ambiência e, quando sistematizado e analisado, a tomada de decisão”.

⁴ dado vem antes da informação e a representação de qualquer fato ou situação e constitui-se do primeiro contato no processo de coleta para a produção de inteligência competitiva (MENDES; MARCIAL; FERNANDES, 2010, p. 34).

Ainda segundo Tarapanoff (2001, p. 45), “a inteligência competitiva também envolve a habilidade de desenvolver o entendimento das estratégias e da forma de agir de seus competidores chave”.

Para ter inteligência “é preciso contar com uma infra-estrutura [sic] de telecomunicações como base, utilizar computadores e softwares e gerar conteúdos informacionais, em forma de base de dados, produtos e serviços” (TARAPANOFF, 2001, p. 45).

Um dos fatores críticos de sucesso nesse tipo de processo de inteligência é o desenvolver a percepção da provável reação que um novo desenvolvimento industrial ou uma iniciativa de sua organização pode causar em seus competidores. Isto reflete a ligação entre a pesquisa e a estratégia.

Para Tarapanoff (2001, p. 45), “o monitoramento contínuo dos competidores, dos usuários, dos fornecedores e de outras forças industriais devem tornar-se uma parte integrante do processo de gestão estratégica das organizações”.

Em sentido mais amplo, segundo Tarapanoff (2001, p. 46), a inteligência competitiva força as organizações a manter um foco externo contínuo, o que Tyson (1998) afirma que mais do que estudar competidores, é o processo de estudar qualquer coisa que possa tornar a organização mais competitiva e posicioná-la melhor no mercado.

A IC para Ruthes (2007), “é um processo sistemático que transforma pedaços esparsos de dados em conhecimento estratégico”, ela pode contribuir no processo decisório de grandes empresas por ela ter uma ligação direta com os aspectos dos ambientes internos e externos da própria empresa e de empresas concorrentes, o que estimula um empenho maior dos integrantes da organização para tomar decisões mais detalhadas e estudadas, com o objetivo de não deixar que a concorrência afete os resultados da empresa.

Fuld (2007) completa afirmando que a IC é a habilidade de encontrar a correta informação a respeito da competitividade, e de enxergar as disrupções antigas do mercado e imparcialmente interpretar os eventos.

Cabe ressaltar que Fuld (2007) afirma que a IC é um estudo que pode ser ensinado, pois com a análise de informações os diversos atores envolvidos podem obter *insights* e vantagem competitiva. Porém, todas essas informações e sua posterior aplicação não é uma atividade fácil, e dependerá do gestor e da

maneira como ele utilizará suas habilidades para identificar as ameaças e oportunidades que se inserem no seu contexto de forma implícita e explicitamente.

Por fim, Passos (2007) estende o conceito para um processo efetivo e contínuo de informação, de forma ética e legal, analisadas e disseminadas para os formadores de opinião.

A Inteligência competitiva tem como enfoque englobar todos os setores da organização incluindo, como já mencionado, a informação interna e externa, envolvendo todos os participantes do negócio da organização como fornecedores, concorrentes, clientes, funcionários e outros.

Nesse contexto, Silva (2006) afirma que a IC é uma ferramenta organizacional que ajuda na tomada de decisão baseando-se na obtenção de informações. De acordo com as experiências relatadas por Silva (2006), não há uma única definição de IC, ela é uma ferramenta cuja função é facilitar a administração e o cumprimento dos objetivos, mediante a análise das informações relativas ao negócio de cada empresa, obtida de modo ético. Ele afirma ainda que as organizações devem implantar seu próprio sistema de inteligência, a partir de métodos e *softwares* de acordo com o mercado atual.

Valentim (2014) afirma que quando a IC quando entendida, e/ou estudada como uma ferramenta ela refere-se aos métodos e técnicas de prospecção e monitoramento informacional, utilizando as tecnologias de comunicação e informação para o desenvolvimento da atividade de inteligência.

A IC para esta pesquisa foi entendida como um processo, logo possui uma ideia de continuidade, estudado na forma de ciclo, sendo por meio do ciclo que se dá a transformação de um fato na produção da inteligência, formado por fases e autores como Valentim (2002) e Gomes e Braga (2001), estabelecem esse ciclo com etapas: necessidade de informações, a coleta de dados, que serão organizados e transformados em informação e que após análise serão contextualizados e transformados em inteligência pelo especialista do setor entregando-os aos gestores responsáveis propondo-se a antecipação e o planejamento e a formulação de estratégias competitivas, como será visto no próximo item.

3.1 CICLO DA INTELIGÊNCIA COMPETITIVA

Segundo Passos (2007), devemos determinar qual o tipo de inteligência de que as empresas precisam? Quais os objetivos estratégicos e táticos? Para tanto é fundamental conhecer o pensamento dos profissionais que atuam na área.

Nesta perspectiva, defendendo a ideia de continuidade a IC, é desenvolvida de acordo com um ciclo de inteligência sendo um processo contínuo e sequencial. É possível observar que alguns autores referem-se ao ciclo tomando como base de quatro a sete fases/etapas, a saber.

O ciclo da inteligência indicado por Passos (2007, p. 63-64) como um modelo tradicional adotado por outros autores é composto por cinco fases:

1. Identificação dos tópicos de inteligência fundamentais ou necessidades da empresa e de seus executivos, resultando assim na atividade de “Planejamento e Condução”.
2. Criação da base de conhecimento, em que a atividade principal é o processamento e armazenamento da informação.
3. Coleta e registro da inteligência, em que a atividade principal é a coleta de informações propriamente dita.
4. Transformação da inteligência em algo acionável e compreensível, em que a atividade principal é a análise e produção.
5. Disseminação, na qual a atividade principal é apresentar resultado do trabalho de inteligência, para que os usuários possam tomar decisões.

Passos (2007), entretanto, adota o modelo adaptado por Jan P. Herring um grande empresário e oficial da IC da CIA, observando o mercado brasileiro, conforme ilustração Fluxograma 3.

Herring (apud PASSOS, 2007, p. 65), diz que se precisa ter certeza de que o empresário entende o verdadeiro valor da atividade de IC, pois se essa atividade não for valorizada a mesma não será desenvolvida a contento e não atenderá as necessidades da empresa. A partir desse entendimento pode se começar a construir a equipe que irá fazer o trabalho, na inteligência são necessárias pessoas diferentes para fazer a coleta das inteligências e outra para analisar. Podem-se adotar vários indicadores para realizar a avaliação e mensuração dos resultados, porém todos devem estar voltados para os usuários, pois são eles que precisam dessa inteligência para tomar as decisões.

Fluxograma 3 – Ciclo da inteligência competitiva de Passos



Fonte: Passos (2007, p.64).

Mendes, Marcial e Fernandes (2010) afirmam que é por meio do ciclo da produção de inteligência que se dá o processo de transformação de um fato em inteligência, para que a mesma esteja pronta para ser utilizada pela empresa.

O ciclo proposto é formado por quatro etapas (MENDES; MARCIAL; FERNANDES, 2010, p. 49-54):

- a) **Planejamento:** é a primeira etapa do ciclo de produção da Inteligência, nesse processo que ocorre o levantamento da necessidade de informação do gestor da decisão. Seria o estudo primeiramente do problema, para que haja um estudo preliminar, na qual se estabelecem todos os procedimentos para atender a demanda;
- b) **Coleta:** é o processo de obtenção de dados e informações que serão posteriormente processados pela Inteligência por meio do outro processo a análise. Nessa etapa é possível escolher o método adequado para o desenvolvimento da coleta;
- c) **Análise:** é nessa etapa que o processo de Inteligência ocorre, tendo como finalidade a interpretação do significado dos movimentos coletados do ambiente. Com essa análise é possível tomar as decisões e desenvolver estratégias que proporcionem vantagem competitiva;
- d) **Difusão:** é a ultima etapa do ciclo, consiste no procedimento de entrega da Inteligência formalizada em um formato coerente e

convincente, aos tomadores de decisão, são diversos tipos de relatório que podem ser impressos ou eletrônicos.

Cabe ressaltar que outros autores estudam o ciclo da inteligência competitiva, conforme apresentado no Quadro 1, por exemplo, Gomes e Braga (2001) que dividem o ciclo em quatro fases e Valentim (2002) em sete.

Quadro 1 – Fases do ciclo da inteligência competitiva, segundo diversos autores

AUTOR (ES)	ETAPAS DA IC
Gomes e Braga (2001) 4 fases	“identificação das necessidades de informação [...] Coleta [...] Análise da informação [...] Disseminação” (GOMES;BRAGA, 2001,p. 85-88)
Herring (2002) 5 fases	“Planejamento e condução; Processamento e armazenamento da informação; Coleta; Análise e produção; Disseminação” (HERRING, 2002, p. 278).
Valentim (2002) 7 fases	“Identificar os ‘nichos’ de inteligência internos e externos à organização; Prospectar, acessar e coletar, informações e conhecimento produzidos internamente e externamente à organização; Selecionar e filtrar dados, informações e conhecimento relevantes para as pessoas e para a organização; Tratar e agregar valor aos dados, informações e conhecimento mapeados e filtrados, buscando linguagens de interação usuários/sistema; Armazenar através de tecnologias de informações os dados, informações e conhecimento tratados, buscando qualidade e segurança; Disseminar e transferir os dados, informações e conhecimento através de serviços e produtos de alto valor agregado para o desenvolvimento competitivo e inteligente das pessoas e da organização; Criar mecanismos de feedback da geração de novos dados, informações e conhecimento para a retroalimentação do sistema”. (VALENTIM, 2002, p. 9).
Marceau e Swaka (2002) 5	“Planejamento e direção; Armazenamento e processamento de informações; Coleta e relatórios adequados; Análises e

fases	produção; Disseminação” (MARCEAU; SWAKA, 2002, p. 183).
Miller (2002) 4 fases	“[...] a identificação dos responsáveis pelas principais decisões e suas necessidades em matéria de inteligência; a coleta de informações; a análise da informação e sua transformação em inteligência; a disseminação da inteligência entre os responsáveis pelas decisões” (MILLER, 2002, p. 37).
Amaral et al. (2004) 6 fases	“Determinação das necessidades; Planejamento do trabalho; Coleta das informações; Análise das informações; Disseminação dos resultados; Avaliação dos resultados” (AMARAL et al., 2004, p. 73).
Cardoso Júnior (2005) 4 fases	“Identificação dos usuários e determinação das suas necessidades – planejamento do processo como um todo; Reunião das informações; Processamento do material reunido; Disseminação das inteligências para os usuários” (CARDOSO JÚNIOR, 2005, p. 134).
Arroyo e Varela e Larrosa Jiménez (2006) 5 fases	“Identificação das necessidades de IC; Coleta de informações para a IC. Validação da informação; Análise da informação para obter inteligência; Distribuição da inteligência aos que tomam decisões” (ARROYO VARELA; LARROSA JIMÉNEZ, 2006, p.133, tradução do autor).

Fonte: Valentim (2014, p. 55-56).

Conforme ressaltado, os autores divergem entre si sobre a quantidade de fases do ciclo da IC, porém, o seu conteúdo é bastante semelhante, observando que a maioria deles termina o ciclo na fase da **Disseminação da informação já processada**. Desse levantamento, apenas Valentim (2002) e Amaral et al. (apud VALENTIM, 2014, p. 55-56) consideram a fase da **Avaliação dos resultados/feedback**, pois essas autoras ponderam ser necessário para que o ciclo possa ser completo e contínuo.

A IC geralmente é realizada por pessoas de várias áreas do conhecimento que trabalham em harmonia de modo a propiciar vantagem competitiva e estratégica para a organização onde atuam (VALENTIM, 2006).

Sendo assim, podemos analisar que o profissional de biblioteconomia se enquadra nessas equipes multifuncionais, buscando e monitorando a informação,

agregando novos valores “conhecimento” e desta forma, antecipa-se as necessidades do mercado, visando conseguir uma vantagem competitiva.

Conforme visto, uma das primeiras etapas em comum entre os autores como Gomes e Braga (2001) e Amaral et al. (apud VALENTIM, 2014,p. 55-56) é a identificação das necessidades de IC que busca o real entendimento do problema no qual se estabelecem os procedimentos indispensáveis para o atendimento dessas demandas. A partir dessa definição os analistas irão coletar as informações. Para um melhor entendimento adotaremos o ciclo da Amaral et al., que está descrito no Fluxograma 4, elaborado com o intuito de facilitar a compreensão.

Fluxograma 4 – Ciclo da inteligência segundo Amaral et al.



Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

As novas informações geradas, ou seja, “o novo conhecimento adquirido”, possibilita agregar valor aos produtos e serviços dentro da organização, com o intuito de fornecer suporte para a criação de estratégias competitivas.

A fase de disseminação comum a todos os autores mencionados no Quadro 1 é a disseminação da informação gerada pelo ciclo, sendo a informação analisada com uma linguagem clara e objetiva para ser aplicada ao setor ou a empresa que fez a solicitação.

Na etapa de avaliação dos resultados, o objetivo é avaliar se a informação que foi disponibilizada teve eficiência para o usuário (AMARAL et al. apud VALENTIM, 2014, p. 55-56).

Assis (2008) diz que a disseminação da informação permite levar a informação necessária a quem precisa dela.

A disseminação de informações tecnológicas, econômicas, comerciais e de negócios é de vital importância para a organização. A absorção de informações adequadas traz vantagens competitivas sustentáveis, propicia segurança na realização de negócios e na oferta de produtos e serviços de qualidade (ASSIS, 2008, p. 119).

A equipe de inteligência competitiva tem que participar ativamente da vida da organização, pois segundo Assis (2008), a informação deve ser disseminada proporcionalmente ao volume de informações que o usuário necessita, para facilitar sua assimilação. Por essa razão, não se pode distribuir informações sem uma clara definição de quem é o interessado naquele assunto ou tema.

Outro fator importante é o uso da informação; como ela esta sendo utilizada?

O uso dos produtos e serviços de informação devem ser monitorados, a fim de que as mudanças na organização sejam medidas e se obtenha poder de reação para mudar o rumo de produtos, principalmente nos aspectos do conteúdo da informação (ASSIS, 2006, p. 129).

A comunicação organizacional torna-se, a partir desse momento, parceira da IC, e é o meio pelo qual ela pode contar para a distribuição, disseminação e transferência de dados, informação e conhecimento do ambiente corporativo (VALENTIM; ZWARETCH, 2006).

Os fluxos informacionais ocorrem apoiados pela comunicação organizacional e de acordo com Valentim e Zwaretch (2006) são entendidos como resultado da interação do meio formal e informal entre os setores e pessoas de uma determinada organização.

Como podemos observar tudo indica que a IC aponta que pode trazer um diferencial competitivo para as empresas que a assume de forma correta.

Segundo Fuld (2007, p. 16), “inteligência é usar a informação de forma eficiente [...] ver sua concorrência, compreender a estratégia e agir antecipadamente com esse conhecimento”. Partindo desse princípio, mostraremos a seguir os aspectos da vantagem e estratégias competitivas que serão adotados.

3.1.1 Estratégia e vantagem competitivas

Mas o que é estratégia? De acordo com Oliveira (2005), o real significado da palavra estratégia é a “arte” de conseguir utilizar adequadamente os recursos tecnológicos, financeiros, físicos e humanos, visando à minimização dos problemas e a maximização da identificação das oportunidades para utilizar na empresa, pois, para ele, a estratégia não deve ser um plano fixo.

A estratégia tem que ser esquematizada dentro de um fluxo de decisões em circunstâncias de possíveis mudanças. Entretanto, a estratégia não é o único fator determinante do sucesso ou fracasso de uma empresa, a competência é muito importante também. Porém, uma boa gestão estratégica pode conseguir resultados extraordinários para a empresa.

Porter (1999) diz que estratégia, é uma categoria de conjuntos de alvos de uma empresa que busca um plano de ação para desenvolver e ajustar à sua vantagem competitiva, almejando alcançá-los através de uma análise dos fatores externos e internos, visando o aproveitamento das oportunidades que o ambiente oferece. A estratégia é uma configuração de atividades internamente coerentes que distinguem uma empresa de suas rivais.

“Formular estratégias significa criar uma visão de longo prazo para a organização, [...] quanto a como chegar lá e a como criar um portfólio de opções para adaptar-se à mudança” (KLUYVER; PEARCE II, 2007).

Segundo Thompson (2002), as estratégias de uma empresa consistem em um conjunto de transformações competitivas e comerciais que os gerentes executam para alcançar um bom desempenho organizacional. A estratégia funciona como um planejamento, reforçando a posição da organização no mercado, promovendo a satisfação dos compradores e atingindo os objetivos propostos.

Para Ansoff (1993), estratégia é um conjugado de normas para auxiliar na tomada de decisão, orientando o comportamento de uma organização. Pode haver quatro tipos caracterizados de preceitos que são: a) modelos pelos quais o presente e futuro desempenho da empresa são medidos, sendo em termos qualitativos chamados de objetivos e em oito quantitativos chamados de metas; b) abordagens para a manutenção e ampliação da relação da empresa com seu mercado, como que tecnologia, produtos e serviços à empresa desenvolverá, para

quem serão vendidas, quais vantagens terá sobre seus rivais, que consiste nas estratégias de produto/serviço e mercado, ou estratégia empresarial usada pela empresa; c) políticas operacionais, que nada mais são a forma como conduzir as atividades diárias; d) que é o conceito organizacional, formas como formar relações e processos internos na organização.

O conceito introduzido por Porter (1999, p. 54) para estratégia é: “o processo de perceber novas posições, cativando os clientes, já atendidos por posições existentes ou atraindo novos clientes para o mercado”. Para Porter (1999), o lema da estratégia competitiva é ser diferente, ou seja, é escolher de forma deliberada um conjunto de atividades para proporcionar um “mix” único de valores, sob medida.

Oliveira (2005) afirma que o conceito principal de estratégia está relacionado à ligação da organização ao seu ambiente, mercado, no qual ela procura se definir e operacionalizar com estratégias que elevem ao máximo os seus resultados por meio dessa interação. É a utilização adequada dos recursos que ela tem como tecnologia, espaço físico, capital e recursos humanos e intelectuais, visando minimizar problemas organizacionais e maximizar o uso desses recursos nela mesmo. A estratégia não pode ser apresentada como uma saída ou plano fixo e único, ela deve funcionar como um projeto mestre dentro de um andamento de decisões. Mas, ela não é o único fator determinante, essa importância para a competência de seus altos administradores.

De forma geral, estratégia vem a ser um aglomerado de planos que as organizações possuem uma diferente da outra ou até mesmo parecidas, para competirem por clientes e status no mercado, buscando o que este oferece de melhor em termo de oportunidade, para a tomada de decisão mais adequada, usando da mais perfeita forma possível os recursos que a organização possui. É importante lembrar que a estratégia está em constante mudança, assim como o ambiente organizacional externo e interno (OLIVEIRA, 2005).

Segundo Thompson (2002), as estratégias vitoriosas são amparadas em vantagem competitiva sustentável. Uma empresa terá vantagem competitiva sempre que tirar proveito sobre as outras empresas concorrentes para aproximar os clientes de si e defender-se contra forças competitivas alheias.

Oliveira (2005) diz que a vantagem competitiva é “algo mais” que identificar os produtos, os serviços e os mercados para os quais a organização está

habilitada a operar de maneira distinta. Estratégias vitoriosas proporcionam vantagem competitiva, podendo a estratégia ser o resultado do ambiente onde ela atua.

De acordo com Oliveira (2005), quando os seus rivais são fracos, tem uma boa imagem, tecnologia inovadora, não tem dificuldade de suprimento de recursos humanos, financeiros e materiais, por exemplo, de sua situação geral, quando tem baixo nível de endividamento, alta liquidez, quadro profissional alto, rapidez e flexibilidade interior, afinidade com o mercado boa assim como a imagem de seus produtos e serviços, entre outros, e a postura da alta administração em aceitar riscos, saber exatamente o que deseja para a organização, estabelecer e operacionalizar estratégias, constituir políticas, liderar, motivar, controlar, administrar, estar aberta às inovações e criatividade dentre outras posturas.

No mercado competitivo, trabalhar com a inteligência competitiva é um diferencial que uma empresa pode ter. Numa época onde as promoções, preços e prazos são praticamente equivalentes com os concorrentes, identificar e conhecer esses movimentos pode ser justamente o caminho para a diferenciação e de conseguir uma vantagem competitiva sustentável. O que muitos gestores estão fazendo hoje são os chamados improvisos, eles acabam por considerar fatores em suas ações e desprezam outros que garantiriam uma melhor atuação no ambiente dos negócios.

Entender vantagem competitiva é muito mais que só observar a organização, é buscar sua origem nas próprias atividades que ela pratica, principalmente com relação aos custos e aos alicerces a da diferenciação.

Mas para que a empresa obtenha vantagem competitiva ela precisa primeiro posicionar a organização, com o objetivo de criar valor para os acionistas, *stakeholders* com isso proporcionado valor também para o cliente, tudo isso só será possível com o estabelecimento de estratégias (KLUYVER; PEARCE II, 2007).

Existem várias fontes de vantagem competitiva como: ter o produto mais bem feito ou o mais preferido do mercado, ser capaz de proporcionar serviço superior ao cliente para conquistar sua fidelidade com características e estilos mais atraentes, obter custos mais baixos que os concorrentes, estar numa localização mais conveniente, tecnologia patenteada, menor tempo para desenvolvimento e teste de novos produtos, nome de marca bem popular e com boa reputação e

proporcionar uma combinação de boa qualidade, bom serviço e preço aceitável aos seus compradores (THOMPSON, 2002).

A empresa, de acordo com Thompson (2002), precisa ter o seu diferencial em relação aos concorrentes para assim se destacar e ser reconhecida por oferecer o que há de melhor, por um preço justo e com valor agregado embutido, buscando sempre inovar, trazer e/ou oferecer algo a mais aos seus clientes, pois sem isso a organização não oferecerá risco algum aos seus rivais e, talvez sofra um prejuízo, ficando no esquecimento e fechando suas portas.

A inteligência competitiva tem que estar alinhada com as estratégias da empresa, e fazer o que realmente é de interesse para a tomada de decisão. Segundo Ruthes (2007, p. 41), “as grandes empresas elevaram a informação ao mesmo nível de outros recursos vitais, como o capital e o trabalho”, ou seja, a informação passou a ter uma grande importância ao ponto de que sem ela a empresa não consegue desenvolver suas atividades de maneira eficiente, “[...] tanto que buscam um processo de definição da estratégia que considera a informação e o potencial da tecnologia de informação como uma variável crítica para qualquer projeto”.

Nesse sentido, pode-se afirmar que a informação passa a ser, sem dúvida, uma grande arma para a competição, vista de maneira correta, ou seja, tendo seu papel bem definido, ela conseguirá desempenhar e executar sua função de maneira que as organizações executem as estratégias competitivas de maneira eficaz.

É nesse sentido que buscamos a inteligência competitiva, que segundo Ruthes (2007), é a maneira como os dados a informação e o conhecimento são processados para desenvolver as estratégias organizacionais. Com a IC se pode escolher a posição que a empresa vai querer ocupar no seu ambiente competitivo.

4 METODOLOGIA

Para dar a resposta ao problema de pesquisa, foi realizado um estudo exploratório e bibliográfico, que visa à maior familiarização com o problema em questão.

A pesquisa exploratória é a ênfase dada à descoberta de práticas ou diretrizes que precisam modificar-se e na elaboração de alternativas que possam ser substituídas. Os estudos exploratórios podem ter outros aspectos, tais como o de possibilitar ao pesquisador fazer um levantamento provisório do fenômeno que deseja estudar de forma mais detalhada e estruturada posteriormente (OLIVEIRA, 2002, p. 134).

De acordo com Santos (2002, p.27), a pesquisa exploratória “é quase sempre feita como levantamento bibliográfico, entrevistas com profissionais que atuam na área”.

Segundo Vergara (2003), “pesquisa exploratória é realizada em área na qual há pouco conhecimento acumulado e sistematizado”.

As pesquisas que se utilizam da abordagem qualitativa possuem a facilidade de poder descrever a complexidade de uma determinada hipótese ou problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos experimentados por grupos sociais, apresentar contribuições no processo de mudança, criação ou formação de opiniões de determinado grupo e permitir, em maior grau de profundidade, a interação das particularidades dos comportamentos ou atitudes dos indivíduos (OLIVEIRA, 2002, p.117).

A pesquisa bibliográfica segundo Cervo (2007), “procura explicar um problema a partir de referências teóricas publicadas em artigos, livros, dissertações e teses”. Ela busca conhecer e analisar as contribuições científicas sobre determinado assunto ou tema.

Quanto aos fins dessa pesquisa, ela é do tipo quantitativa e qualitativa, onde segundo Boaventura (2004, p. 56), a [...] “pesquisa quantitativa tanto na coleta como no tratamento dos dados estatísticos, como percentagem, média” [...] “trabalhe e se expresse em números” [...].

Já a investigação qualitativa Bogdan e Biklen (apud BOAVENTURA, 2004, p. 56) caracteriza como [...] “fonte direta de dados no ambiente natural” [...] é uma pesquisa descritiva, em que os investigadores, interessam-se mais pelo processo do que pelos resultados, examinam os dados de maneira indutiva e privilegiam o significado”.

Segundo Moreira e Caleffe (2008, p. 73), na pesquisa qualitativa “explora as características dos indivíduos e cenários que não podem ser facilmente

descritos numericamente”. Já para as análises dos dados quantitativos exploram as características e situações de que os dados numéricos podem ser obtidos e faz isso da mensuração e estatísticas. Afirmam ainda que “ambas podem ser usadas no mesmo estudo”

Para a coleta de dados utilizou-se do estudo de caso que para Santos (2002, p.31) “é uma seleção de um objeto de pesquisa restrito com o objetivo de aprofundar-lhe os aspectos característicos”. O Objeto pode ser qualquer fenômeno ou processo, tendo sido escolhida a empresa Imifarma Distribuidora de Produtos Farmacêuticos S/A, com a marca EXTRAFARMA.

Foram investigados seis colaboradores da Empresa, divididos em dois grupos: gerência de inteligência (um gerente e dois analistas) e colaboradores de outros setores (analista de sistema, gerente distrital e assistente de compras). A pesquisa foi feita por meio de questionários semiabertos e com os dados obtidos desenvolvida a referida análise.

Os dados levantados foram analisados de forma quantitativa e qualitativa, sendo o resultado da análise apresentados pelo emprego de recursos estatísticos como gráficos e análise do conteúdo fazendo a relação das perguntas com as respostas alcançadas.

Para esse estudo foi adotado o modelo de ciclo da inteligência competitiva de Amaral et al. (2004), que identifica seis fases: a) determinação das necessidades; b) planejamento do trabalho; c) coleta das informações; d) Análise das informações; e) Disseminação dos resultados; f) Avaliação dos resultados.

4.1 OBJETO DE ESTUDO

Baseado no último relatório divulgado do grupo Ultra de 2016, a Extrafarma finalizou o ano como a sexta maior rede de farmácias do país no ranking da Associação Brasileira de Redes de Farmácia e Drogarias (ABRAFARMA), e desfruta de uma posição de liderança nos mercados do Norte e Nordeste, onde atua. A empresa dispõem em sua estrutura de cerca de 5. 670 mil⁵ funcionários, distribuídos em 315 lojas, sendo no estado do Pará 103 lojas, (Amapá 11, Maranhão 57, Piauí seis, Ceará 63, Rio Grande do Norte 11, Paraíba e

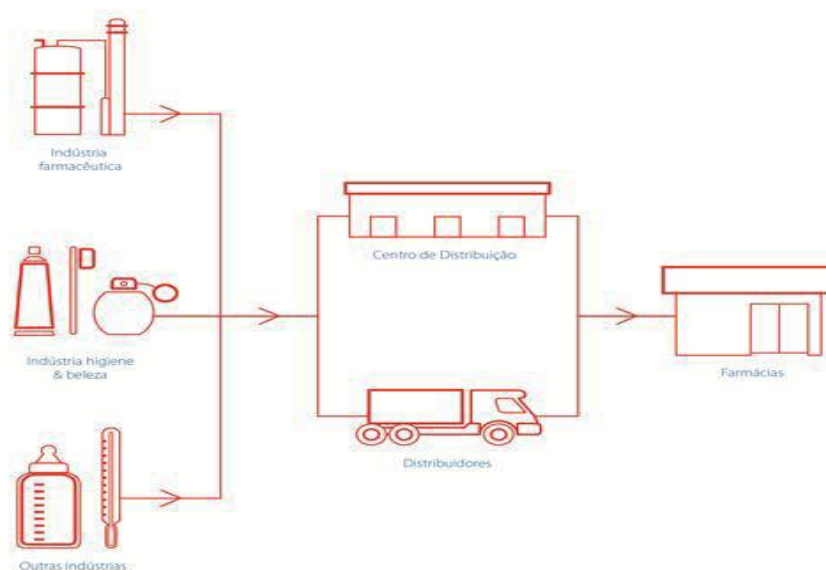
⁵ Não foram contabilizados os estagiários, no relatório. (ULTRA, 2016).

Pernambuco uma loja cada) e as outras 71 lojas distribuídas nos novos estados Pernambuco, Paraíba, São Paulo e Tocantins (ULTRA, 2016, não paginado).

Com sede em São Paulo após a compra pelo grupo Ultra⁶, a Extrafarma tem em sua estrutura uma Superintendência, Diretoria-superintendente, Diretoria de Administração e Controle, Diretoria de Operações, Diretoria de Vendas e Expansão e Diretoria Comercial e Marketing, além do Setor de Inteligência (ULTRA, 2016).

A distribuição dos seus produtos se dá de forma direta das indústrias farmacêuticas, higiene e beleza e demais indústrias nas quais são encaminhadas para os centros de distribuição diretos para as lojas, conforme Figura 2 (ULTRA, 2016).

Figura 2 – Distribuição de produtos



Fonte: Ultra (2016).

A empresa é formada basicamente por engenheiros (produção, naval e mecânica). O setor de inteligência é constituído de uma gerência de área, de um coordenador, dois analistas e um estagiário, todos eles com formação de engenharia de produção⁷.

⁶ é uma companhia de multinegócios que está entre os cinco maiores grupos empresariais do Brasil (ULTRA, 2016).

⁷ Camila Machado e João Luiz. Entrevistas concedidas à Helayne Gomes. Belém, 2017.

5 ANÁLISE INFORMACIONAL E COMPETITIVA NA EMPRESA EXTRAFARMA

Neste capítulo apresenta-se a análise de organização da informação e inteligência competitiva na Empresa Extrafarma, do setor farmacêutico, com ênfase na Gerência de Inteligência.

5.1 O SETOR FARMACÊUTICO: A EMPRESA EXTRAFARMA

Apesar de todos sentirem os efeitos da crise econômica que o Brasil vem passando nos últimos anos, o setor farmacêutico conseguiu permanecer no mercado. Na contra mão das baixas vendas, o setor de farmácias tem sustentado o seu crescimento ao longo dos últimos anos. Esse movimento é constatado pelo fato de que todas as pessoas adoecem e precisam de medicamentos (ULTRA, 2017).

A venda das farmácias brasileiras, de acordo com dados da IMS Health e da Associação Brasileira da Indústria da Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos (ABIHPEC), superou R\$ 82 bilhões em 2015, com crescimento de 12% em relação a 2014. Acredita-se que o setor tem potencial para continuar seu crescimento, principalmente devido ao número crescente de idosos. A população brasileira está envelhecendo ao passo que a expectativa de vida tem aumentado e esse ajuste de mais idosos no país tem feito com que a demanda por medicamentos cresça bastante (ULTRA, 2017).

Outra boa notícia do setor no Brasil é o grande movimento em busca do zelo da população pela saúde, bem-estar e questões estéticas, o que também gera outro segmento de medicamentos e produtos de higiene e beleza. Outro fator é o aumento da renda dos consumidores mesmo que de forma retraída, a expansão da economia gera a capacitação para que empresas cresçam e desenvolvam os seus canais de distribuição e inovação, atendendo, assim, a uma nova demanda. (ULTRA, 2017).

Mas qual o conceito de farmácia e drogarias respeitado no mercado?

‘Farmácia é um estabelecimento de manipulação de fórmulas magistrais e oficinais, de comércio de drogas, medicamentos e insumos farmacêuticos e correlatos, compreendendo o de dispensação e de atendimento privativo de unidade hospitalar ou de qualquer outra de equivalente de assistência médica’. Enquanto que ‘Drogaria é um estabelecimento de dispensação e

comércio de drogas, medicamentos e insumos farmacêuticos e correlatos em suas embalagens originais' (ANVISA, 2017, não paginado).

Conforme conceituado pela ANVISA, as drogarias tem uma grande vantagem em relação às farmácias, devido a sua configuração, elas conseguem se segurar no mercado em meio a crises, porque elas disponibilizam um mix de produtos maior e são ágeis na comercialização, pois se um produto não vende, logo sai das gôndolas, enquanto que na farmácia são apenas produtos farmacêuticos e de manipulação.

Com alto grau de controle, o setor de varejo farmacêutico, é uma indústria que tem sua regulação dividida entre todos os setores do governo brasileiro (municipal, estadual e federal). Na esfera federal, o setor farmacêutico e da saúde são devidamente regulados e fiscalizados pelo Ministério da Saúde, através da ANVISA, conforme estabelecido pela Lei Nº 9.782 de 26 de janeiro de 1999. Esses regulamentos são aplicados e complementados por ações do governo estadual e municipal (ULTRA, 2017).

A precificação dos medicamentos, bem como as restrições no seu manuseio, transporte, armazenamento e vendas desses produtos configuram uma das principais regras que regulam o setor farmacêutico. Os reajustes aprovados pelo governo brasileiro geralmente ocorrem no mês de abril, no qual ele determina os preços máximos para distribuidores e consumidores, baseados na inflação e no nível de competição em cada categoria de produto (ULTRA, 2017).

5.1.1 A empresa Extrafama

Dentre várias empresas de distribuição e comercialização de medicamentos, a IMIFARMA destaca-se no mercado paraense com a sua marca Extrafarma, que possui 315 farmácias na região de Belém, pertencente ao grupo Ultra. A empresa está entre as dez maiores redes de farmácias do Brasil, com lojas nas Regiões Norte e Nordeste (Ceará, Amapá, Piauí, Maranhão e Pará).

A Extrafarma é uma empresa familiar, com 50 anos de atuação em distribuição de medicamentos com ótimos padrões de governança. Dos sete sócios irmãos, apenas um dirige a companhia, mantendo-se no cargo de diretor-superintendente, responsável pelo varejo farmacêutico, integrante da diretoria-executiva do Grupo Ultra (ROMERO, 2013).

A estratégia da empresa é aumentar a presença da rede de drogarias nas regiões em que já atua. A empresa tem potencial para crescer ainda nas regiões Norte e Nordeste, embora o objetivo principal seja manter-se como líder no crescimento do segmento farmacêutico. Outra estratégia de crescimento é usar a rede de Postos Ipiranga para aumentar o seu número de clientes, com a abertura de farmácias nos postos de gasolina, em razão da entrada do Grupo Ultra na região, ajudando na formalização do setor (ROMERO; CRISTIANO, 2013).

A Extrafarma além de venda de medicamentos também realiza serviços farmacêuticos como aplicação de injeção, aferição de pressão arterial e teste de glicemia (SERVIÇOS ..., 2017).

A tradição e o empreendedorismo marcam a história da Empresa, como se observa na evolução histórica da Extrafarma (HISTÓRICO, 2017):

- 1960 Fundação da empresa que iniciou suas atividades como uma distribuidora de medicamentos no Estado do Pará;
- 1970 Início das atividades como distribuidora independente;
- 1997 Entrada no segmento de varejo farmacêutico no Pará;
- 1999 Início da expansão do varejo farmacêutico para outros Estados, com a entrada no Maranhão;
- 2000 Entrada no Ceará;
- 2003 Lançamento do programa de fidelidade;
- 2005 Aquisição de 16 lojas da rede FarmaBem no Pará;
- 2010 Entrada no Amapá e Piauí e início do processo de revisão da governança;
- 2013 Entrada no Rio Grande do Norte;
- 2014 Inauguração da 200ª loja. Associação com Ultra, um dos maiores grupos empresariais do Brasil, do qual fazem parte Ipiranga e Ultragaz. Inauguração do segundo centro de distribuição, em Aquiraz (CE);
- 2015 Lançamento do novo modelo de loja, proporcionando melhor experiência de compra para os clientes. Entrada na Paraíba, Pernambuco e São Paulo;

- 2016 Lançamento da nova marca, refletindo a relação próxima que quer ter com os clientes. Relançamento do programa de fidelidade, o Clube Extrafarma.

5.1.1.1 Gerência de Inteligência

O setor de inteligência da Extrafarma foi pensado⁸ em 2005, após a empresa comprar um programa chamado *Spaceman*⁹ (AC Nielsen), pois com esse programa eles entenderam que a melhor forma de acelerar os resultados era criar um setor que pudesse melhorar a exposição dos produtos na área de venda.

O setor foi formalizado e reestruturado em 2014 como setor de inteligência de mercado, após a aquisição pelo Grupo Ultra. A nova diretoria entendeu que para obter vantagem competitiva frente aos seus concorrentes, precisariam monitorar as informações do mercado para melhorar a performance nas decisões.

Além de estimular as vendas, permite conhecer com mais profundidade o consumidor e lucratividade de cada fornecedor, favorecendo uma adequação nos níveis de estoque de forma proporcional ao giro, reduzindo as perdas por excesso ou falta de produtos na área de vendas.

5.2 ORGANIZAÇÃO DA INFORMAÇÃO: FLUXOS INFORMACIONAIS NA EXTRAFARMA

Para que a Extrafarma mantenha a sua vantagem competitiva (competitiva no mercado), ela precisa monitorar os fluxos de informações, para que possa antecipar-se frente às mudanças que por ventura venham acontecer e, ainda, conseguir enxergar as oportunidades de novos mercados, por exemplo. Essa situação é clara quando Tarapanoff (2006) afirma que a partir do ciclo

⁸ Camila Machado e João Luiz Entrevistas concedidas à Helayne Gomes. Belém, 2017.

⁹ O *Spaceman* é um *software* que avalia o desempenho econômico e a exposição dos produtos, permitindo a definição do mix de produtos e espaço necessário nas gôndolas dos supermercados. Permite integrar a gestão de espaço com a precificação, promoções e análise de consumo, ajudando a desenvolver melhores planos de merchandising e gestão de categorias. (NIELSEN..., 2017).

informacional as organizações conseguem aumentar o seu conhecimento individual e coletivo, após a disseminação de novos conhecimentos.

Desta feita, ficou claro na pesquisa quando os investigados responderam a frequência com a que a empresa busca informações no ambiente externo e interno, quase que diariamente, pois monitorar esse fluxo informacional tem sido prioridade para a Empresa.

Quanto à organização da informação selecionada na Extrafarma, identificou-se que são gerenciadas com o auxílio de ferramentas como bases de dados, planilhas (arquivos em Excel) e pastas compartilhadas na rede, que depois são transformadas em informação estratégica para a tomada de decisão.

É nesse sentido que procuramos na inteligência competitiva um diferencial competitivo que segundo Ruthes (2007) é a atitude como utilizamos os dados, a informação e o conhecimento, que serão processados para desenvolver as estratégias organizacionais.

5.3 PROCESSOS DE INTELIGÊNCIA NA EXTRAFARMA

Após a coleta de dados, feita através dos questionários aplicados, evidenciou um conjunto de informações que foram analisadas nesta fase da pesquisa. As respostas foram avaliadas e tabuladas, mantendo a confidencialidade dos dados e dos investigados. Quando necessário usou-se as nomenclaturas de G1 a G3 para os integrantes do setor **Inteligência de Mercado** e P4 a P6 para os demais participantes da Extrafarma.

O ciclo informacional e o ciclo da inteligência competitiva, após essa ponderação, nos revelou que na Empresa, os dois grupos analisam, entendem e explicam problemas semelhantes, pois possui em sua essência o mesmo foco de pesquisa: a informação.

Não obstante, a IC é mais específica quando foca na informação para o processo decisório, visando o aumento ou a manutenção da competitividade das organizações.

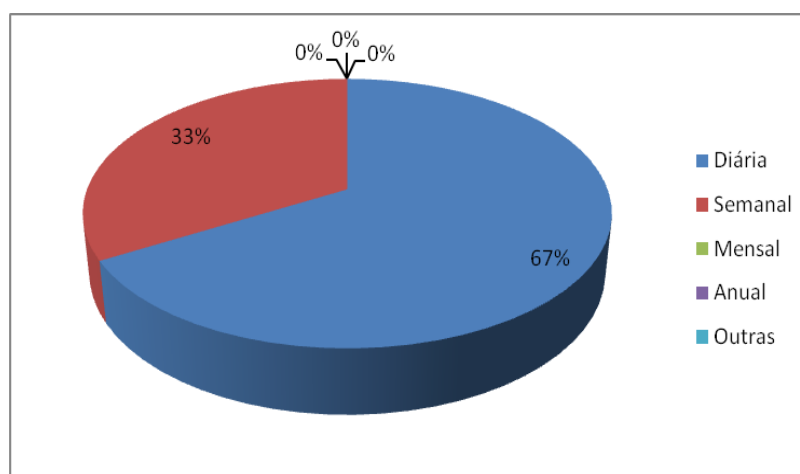
A IC comumente é desenvolvida por profissionais de diversas áreas do conhecimento que trabalham em harmonia, de modo a propiciar vantagem competitiva e estratégica para a organização (VALENTIM, 2006).

Contudo, pela análise verificou-se que no processo de IC da Extrafarma não há nenhum profissional da informação na equipe, por exemplo, bibliotecários, arquivistas. Segundo o investigado P5, os integrantes são engenheiros, principalmente, os de engenharia de produção.

Com a pesquisa ficou evidente que o setor de IC interage com outros setores dentro da organização, recebendo solicitações frequentes **sobre produtos, análise de vendas da empresa e análise de mercado**, demonstrando assim que a empresa está em busca de manter suas estratégias competitivas. Isso demonstra o que afirma Oliveira (2005) de que a estratégia é a arte de conseguir utilizar os recursos que a empresa dispõe.

Os investigados demonstraram a frequência com que eles consultam o setor de inteligência, feita diariamente, pois todos os dias novas informações surgem sendo necessária essa disseminação, conforme pode ser observado no Gráfico 1.

Gráfico 1 – Frequência de consulta ao setor de IC



Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

Questionados quais as principais informações solicitadas à **Inteligência de Mercado**, os gestores responderam que são: análise de vendas comparativas ao mercado; ganho e perda de participação do mercado por categorias, regiões e *market share*¹⁰ de categorias de produtos, comportamento de clientes, *sell out*¹¹, as

¹⁰ É a fatia de mercado que uma empresa possui por um período de tempo, calculado a partir do total das vendas, enquanto índice percentual, ajuda na comparação com a concorrência e dá uma visão real do quanto a empresa pode expandir dentro do segmento, ou se vai tomar como estratégia a conquista de novos mercados (MARKET ..., 2017).

principais ações dos concorrentes, preço de concorrentes e produtos novos no mercado.

Essa fase de determinação das necessidades é indispensável para que de acordo com a demanda solicitada, possa identificar os responsáveis pelas decisões e quais as suas reais necessidades de inteligência para conseguir responder o que foi solicitado.

Como conceituado pela SCIP (SOCIETY OF COMPETITIVE INTELLIGENCE PROFESSIONALS, 2017, não paginado) é justamente esse processo de Inteligência que permite que a sua resposta após a análise das informações encontradas permita o ganho ou o aumento da competitividade da empresa, pelo maior entendimento gerado pela IC, tanto de seus competidores como do próprio ambiente interno e externo.

Perguntados também sobre quais as fontes de informação que a empresa utiliza em suas atividades, constatou-se que as bases de dados da própria empresa é a mais citada, conforme descrito no Quadro 2.

Quadro 2 – Fontes de informação utilizadas no processo IC

	G1	G2	G3	P4	P5	P6
Internet						
Revistas						
Jornais						
Bases de dados da Empresa						

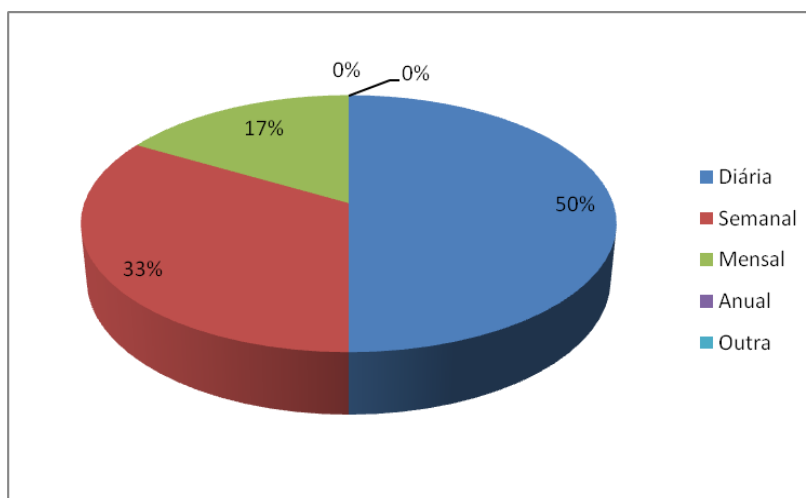
Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

A etapa do ciclo da IC, a coleta de informações, ficou claro dentro da Extrafarma, onde para Mendes, Marcial, Fernandes (2010) é possível escolher o método adequado para o desenvolvimento da coleta, como a Base de dados da própria Empresa.

A periodicidade de coleta das informações no ambiente interno apresentado no Gráfico 2, aponta que é realizado diariamente de acordo com as principais demandas e que certas informações precisam ser acompanhadas diariamente para que a empresa possa monitorar essas atividades.

¹¹ “A tradução literal da expressão *sell out*, é vender para fora. Em vendas, essa expressão está relacionada à venda feita para o consumidor final” (MANCIOLA, 2012, não paginado).

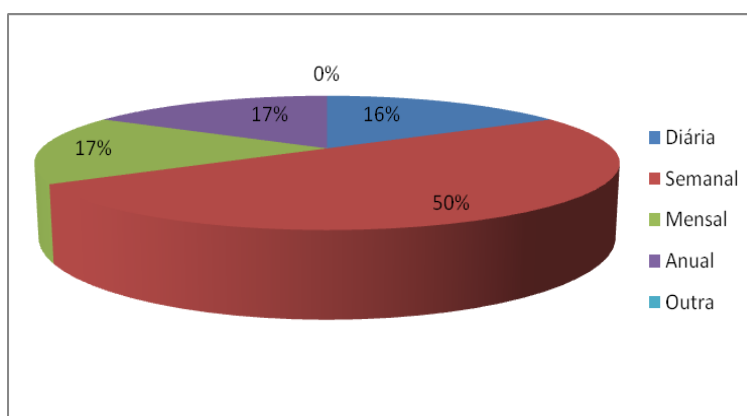
Gráfico 2 – Periodicidade de coleta de informações no ambiente interno



Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

Com relação ao ambiente externo, a coleta de informações tem uma menor periodicidade sendo feita toda semana, em alguns setores como a gerência distrital, na qual essa busca da informação é feita mensalmente de acordo com o Gráfico 3. É exatamente desta forma que a inteligência é vista, com o intuito de auxiliar as empresas a discernir as oportunidades e ameaças para seu negócio e a sua capacidade para vender, desenvolver ou adquirir” (FULD, 2007).

Gráfico 3 - Periodicidade de coleta de informações no ambiente externo



Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

Valentim (2003) afirma que a IC aplicada ao ambiente organizacional das empresas, nesse caso, a Extrafarma, precisa conhecer seu ambiente externo e interno para conseguir encontrar oportunidades e reduzir ao máximo os riscos do negócio. Desta feita, a Empresa como já mantém uma boa periodicidade de coleta

de informações, tem a capacidade de estabelecer estratégias competitivas de ação de curto, médio e longo prazo, pois o processo de IC, conforme analisado é alimentado de dados e informações constantemente. Tyson (1998) reforça a ideia de é importante analisar os concorrentes, e acrescenta que a empresa deve buscar analisar qualquer fator que possa interferir na organização e torná-la mais competitiva, fortalecendo a sua estratégia competitiva.

O tempo de experiência com o tema análise de informações ou inteligência competitiva gira em torno de mais de dois anos de experiência, ou seja, é um setor que se reestruturou e mantém o seu processo ativo, confirmando os diversos conceitos apresentados, onde a IC deve ser um monitoramento contínuo dos agentes que influenciam a organização, para que a gestão estratégica da empresa seja efetiva (TARAPANOFF, 2001).

Vale destacar que para ter inteligência é necessário ajuda de infraestrutura [sic] de telecomunicações como alicerce, utilizar computadores e softwares e para gerar teores informacionais, em forma de base de dados, produtos e serviços (TARAPANOFF, 2001).

Quando questionados sobre a utilização de algum aplicativo ou ferramenta de apoio à análise, apenas os investigados G1 a G3 responderam que utilizam o sistema *Business Intelligence*¹² (BI), aplicativos de concorrentes, programa Excel (gráficos e tabelas) e apresentações em *Power Point*, o que já esperado, visto que os outros participantes são demandantes do serviço. Isso confirma a necessidade de utilização dessas ferramentas para melhorar o trabalho do setor, para que a próxima etapa (disseminação), que é a entrega da inteligência gerada de forma formalizada, por diversos relatórios (impressos ou eletrônicos) seja feita a quem precisa (MENDES; MARCIAL; FERNANDES, 2010).

O meio utilizado para a disseminação da informação após a análise do ciclo da inteligência de acordo com as respostas, revelou ser por relatórios, planilhas e informativos específicos de acordo com a demanda. Entretanto, depende do tipo de informação que foi analisado ou o setor requerente a mesma vai ser disseminada utilizando a forma que melhor assegure o entendimento da

¹² Tipo de *software* que facilitar a interpretação dos dados, identificar novas oportunidades de negócio e ajudar a empresa a montar uma estratégia de longo prazo, melhorando, dessa forma, a sua competitividade no mercado. É um processo que auxilia a transformação dos dados brutos da empresa em informações compreensíveis e significativas para posterior análise do negócio. (CONCEITO..., 2017).

inteligência solicitada. No Quadro 3 fica claro que as planilhas são as mais utilizadas na Extrafarma, seguidas pelos relatórios.

Quadro 3 – Formas de disseminação da informação

	G1	G2	G3	P4	P5	P6
Relatórios						
Informativos						
Planilhas						

Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

Segundo as respostas coletadas sobre se o setor de Inteligência de Mercado informa se a informação recebida teve uso, todos os investigados responderam que sim, confirmando assim que o ciclo da inteligência mantido na Extrafarma apresenta a fase do *feedback*, como sendo a última fase do ciclo, antecedendo seu recomeço.

Quando perguntado se a Inteligência de Mercado teria o apoio da gestão da empresa, ou seja, da diretoria, foi unânime a resposta sim, pois o setor de inteligência tem apoio da gestão, ficando claro nas respostas que a gerência de Inteligência participa e dá suporte à tomada de decisão da empresa. Isso confirma a ideia de que para obter vantagem competitiva os gestores devem apoiar a tomada de decisão da empresa.

Essa situação é corroborada com a afirmativa de Kahaner (apud MENDES; MARCIAL; FERNANDES, 2010) que diz que os gestores da alta administração necessitam da Inteligência competitiva e não de informações sem produção para ajudarem a tomar decisões.

Por fim, considerando o ciclo da inteligência competitiva como um todo, foi perguntado que atividades são realizadas na gerência de inteligência, obtendo-se o ciclo da inteligência baseado nas seis fases: “Determinação das necessidades; Planejamento do trabalho; Coleta das informações; Análise das informações; Disseminação dos resultados; Avaliação dos resultados” (AMARAL et al. apud VALENTIM, 2014, p. 55-56), descritas no Quadro 4.

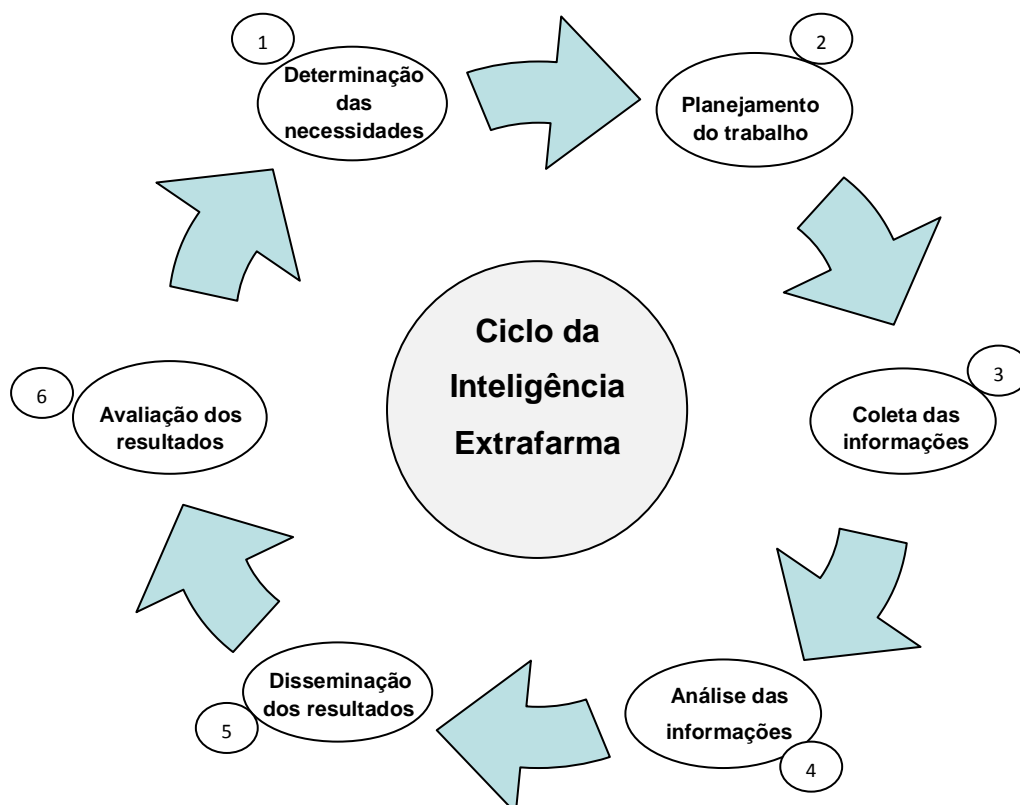
Quadro 4 – Ciclo das atividades de inteligência da Extrafarma

	G1	G2	G3	P4	P5	P6
Planejamento, de acordo com as demandas.						
Coleta de informações.						
Análise das informações coletadas.						
Disseminação somente aos que demandaram a informação.						
Distribuição de informações sem demanda.						
Avaliação das informações analisadas.						
Recebe <i>feedback</i> do uso das informações pelos setores que demandaram.						

Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

Desta forma podemos afirmar que o ciclo da inteligência competitiva da Extrafarma contempla as seis fases do ciclo AMARAL et al. (apud VALENTIM, 2014, p. 55-56), tomado como modelo nesta pesquisa. No Fluxograma 2 é apresentado o ciclo elaborado após a análise das atividades de inteligência desenvolvidas pela referida Empresa.

Fluxograma 5 – Ciclo da Inteligência da Extrafarma



Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

Conforme Valentim (2002) e AMARAL et al. (apud VALENTIM, 2014, p. 55-56), a fase da **Avaliação dos resultados/feedback** é necessária para que o ciclo possa ser completo e contínuo. Desta feita, pode-se considerar que o ciclo da Extrafarma está de acordo com a literatura estudada, pois ele é completo prevendo as seis etapas do processo. Por outro lado, também é considerado um ciclo contínuo e dinâmico, pois as consultas ao setor tem frequência diária.

Também foi possível verificar que a Empresa vem usando a IC para analisar o mercado, apoiando à formulação das estratégias e, assim, à obtenção da vantagem competitiva, pela reestruturação de suas estratégias, por exemplo:

- a) firmar a confiança e proximidade no relacionamento com os clientes;
- b) lojas com novo *layout*;
- c) elevação do padrão de gestão de varejo farmacêutico, gerando maior comodidade ao cliente;
- d) abertura de novas farmácias.

Conforme respondido pelo gerente G1, umas das principais informações solicitadas à Inteligência de Mercado é a análise de vendas comparativas ao mercado, com o ganho e perda de participação nesse mercado farmacêutico por região. Com base na nova inteligência gerada, a Extrafarma irá fazer a expansão para novos mercados¹³ de suas lojas.

Dessa forma, nota-se a importância da estratégia competitiva, pois ela é o método de alcançar novas posições das empresas dentro do cenário competitivo, hora aproximando novos clientes, e/ou encantando os clientes já atendidos por posições existentes (PORTER, 1999).

Aproveitando a vantagem do Grupo Ultra de aliança com os postos Ipiranga, acontecerá a expansão para dentro dos postos, com a rede Extrafarma sendo uma loja de conveniência, atendendo a outro público alvo.

Nesse sentido, Porter (1999) reforça com o lema de que adotar estratégia competitiva é ser diferente, ou seja, é recomendar de forma deliberada um conjunto de atividades para adequar um “mix” único de valores, sob medida.

¹³ O ritmo de crescimento de abertura de lojas seguirá crescendo assim como as ações para elevação do padrão de gestão de varejo farmacêutico. (ULTRA, 2017).

Com a aquisição da empresa pelo grupo Ultra, o Clube Extrafarma também foi relançado com mais opções de resgate e maior facilidade na troca de pontos, aumentando a percepção de valor do programa pelos clientes de manter o plano de fidelização. Essa iniciativa é uma das vantagens competitivas frente aos demais concorrentes adotada pela empresa.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa abordou o tema inteligência competitiva, para a qual buscou-se estudar o uso da IC na organização, em especial na empresa Extrafarma. Procurou-se estudar os principais autores que falam sobre informação e inteligência como Marcial (2011), Valentim (2014) e Tarapanoff (2001) para embasar esta pesquisa, sendo Amaral et al. (apud VALENTIM 2014), a base do ciclo da inteligência, considerando as seis etapas sugeridas no modelo.

A inteligência é aquela informação bem analisada que vai servir para ajudar na tomada de decisão. Como foi visto, é essa inteligência que constitui o valor que pode fazer toda a diferença para as organizações criarem vantagem competitiva frente aos seus concorrentes.

Tendo em vista todos os conceitos observados sobre a inteligência competitiva, percebe-se que a falta de um profissional da informação no processo de inteligência da Extrafarma, não foi empecilho para que o ciclo da informação e de Inteligência fosse desenvolvido. Contudo, ressalta-se que a presença do bibliotecário pode proporcionar maior celeridade às ações de organização da informação e de inteligência competitiva, o que poderá baratear a realização do processo.

Desta forma, um fator decisivo analisado na Extrafarma foi relacionado à coleta e disseminação das informações dentro da empresa, pois a velocidade com que as informações são produzidas não está de acordo com seu uso e, portanto, as tornam atrasadas.

Percebe-se que é imprescindível que esse processo de coleta e disseminação aconteça dentro da empresa o mais contínuo possível, ou seja, o mesmo tem que se tornar diário, para que o processo pleno de IC aconteça e as estratégias não sejam afetadas. A ordem é o aprimoramento contínuo dessa atividade.

Assim, diante dos resultados, o setor de IC precisa apresentar grande versatilidade nas ações e decisões. Para tanto, a frequência das informações devem ser precisas e atualizadas para o seu negócio.

As formas de disseminação de informação adotadas na Extrafarma podem ser consideradas adequadas para o desenvolvimento do trabalho com inteligência, ou seja, os relatórios e as planilhas.

Pela observação dos aspectos analisados no que diz respeito às informações que são solicitadas ao setor de IC, percebe-se que é um processo motivado pela competição, por exemplo, preços de concorrentes, ações da concorrência, ganho e perda de mercado dentre outros, fundado sobre a informação, permitindo a otimização constante da estratégia competitiva de curto e longo prazo. Isso possibilita que a Empresa crie estratégias para cenários futuros e possibilita a tomada de decisão de maneira segura e assertiva.

Pela análise realizada, depreende-se que foi por meio dessas informações que a empresa identificou a demanda por aumento do seu mix de produtos, pois o setor farmacêutico revende hoje outros produtos não farmacêuticos, ou seja, por intermédio de um relatório de Inteligência pode-se ter chegado a essa estratégia de mercado.

Portanto, a empresa comprometida com a IC precisa continuar utilizando de forma eficiente todos os recursos disponíveis para alcançar vantagem competitiva e a orientação continua a mesma, para manter os gestores da alta cúpula comprometidos com o processo para o sucesso de qualquer função da IC

A estrutura analisada da Empresa foi considerada pertinente e atendeu ao ciclo de inteligência indicado para a Extrafarma, atendendo os objetivos propostos para esta pesquisa pela apresentação de como funciona o processo de IC e sua ideia de continuidade estudada na forma de ciclo. Silva (2006) aconselha que as organizações devam fixar seu próprio sistema de inteligência, partindo do pressuposto do seu mercado atual com o auxílio de *softwares* e métodos.

Como sugestão de estudos futuros, podem-se procurar novos caminhos metodológicos para aperfeiçoar o banco de dados mais representativo para pesquisar a relação das práticas de inteligência competitiva podendo resultar na criação de um novo modelo de gestão que comprove a excelência de gerir satisfatoriamente uma empresa.

Outra recomendação seria o levantamento das dificuldades encontradas para a busca por dados, em extrair informações estratégicas, devido à falta do profissional da informação nessas equipes multifuncionais, em especial o bibliotecário, visto que apesar de a empresa utilizar fontes de informações como internet, revistas e bases de dados da empresa teria grande contribuição desse profissional na busca de informação com valor agregado às empresas.

REFERÊNCIAS

ABRAIC. **O que é inteligência competitiva?**. Disponível em: <<http://www.abraic.org.br/inf.php?idAtual=1&idTela=25>>. Acesso em: 07 jun. 2017.

ANSOFF, H. Igor; MCDONNELL, Edward J. **Implantando a Administração Estratégica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1993.

ANVISA. **Medicamentos:** conceitos técnicos. Disponível em: <<https://www.anvisa.gov.br/medicamentos/conceito.htm>>. Acesso em: 16 jun. 2017.

ASSIS, Wilson Martins de. **Gestão da informação nas organizações:** como analisar e transformar em conhecimento informações captadas no ambiente de negócios. Belo Horizonte: Autêntica, 2008, p.119-132.

AURÉLIO século XXI escolar: Minidicionário da língua portuguesa. 4. ed. rev. e ampl. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2001.

BOAVENTURA, Edivaldo M. **Metodologia da pesquisa:** monografia, dissertação, tese. São Paulo: Atlas, 2004. cap.4, p. 55-59.

CARVALHO, Elizabeth Leão de. **Importância da gestão da informação para o processo decisório nas organizações**. In: VALENTIM, Marta Ligia Pomim (Org.). Informação, conhecimento e inteligência organizacional 2. ed. Marília: Fundepe, 2006. cap.5, p. 81-85.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino; Silva, Roberto da. **Metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Pearson, 2007.

CONCEITO business intelligence. Disponível em: <<http://ausland.com.br/conceito-de-business-intelligence/>>. Acesso em: 24 ago. 2017.

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

HISTÓRICO. Disponível em: <<https://www.extrafarma.com.br/quem-somos-historico/>>. Acesso em: 31 maio 2017.

KLUYVER, Cornelis A. de; PEARCE II, John A. **Estratégia:** uma visão executiva. Tradução Mônica Rosemberg; revisão técnica Carlos Tasso E. de Aquino. 2. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

LE COADIC, Yves-François. **A ciência da informação**. Tradução de Maria Yêda F.S. de Filgueiras Gomes. Brasília, DF : Brinquet de Lemos, 1996. cap. 1, p. 4-10.

MANCIOLA, Carolina. Você sabe o que é sell out?. **Administradores**. João Pessoa, 2012. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/economia-e-financas/voce-sabe-o-que-e-sell-ut/64885/>>. Acesso em: 26 ago. 2017.

MARCIAL, Elaine Coutinho. **Análise estratégica**: estudos de futuro no contexto da inteligência competitiva. Brasília, DF: Thesaurus, 2011. (Coleção inteligência competitiva, v. 2).

MARKET share. Disponível em: <<https://www.dicionariofinanceiro.com/market-share/>>. Acesso em: 26 ago.2017.

MENDES, Andréa Lara; MARCIAL, Elaine Coutinho, FERNANDES, Fernando. **Fundamentos da inteligência competitiva**. Brasília, DF: Thesaurus, 2010. (Coleção Inteligência Competitiva, v. 1).

MOREIRA, Herivelto; CALEFFE, Luiz Gonzaga. **Metodologia da pesquisa para o professor pesquisador**. 2. ed. Rio de Janeiro: Lamparina, 2008. cap. 3, p. 69-94.

NIELSEN spaceman. Disponível em: <<http://www.retailor.com.br/index.php/servicos/tecnologia/especializados/spaceman>>. Acesso em: 26 ago. 2017.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Estratégia empresarial & vantagem competitiva**: como estabelecer, implementar e avaliar. 4. ed. rev. atual. São Paulo: Atlas, 2005.

OLIVEIRA, Silvio Luiz de. **Tratando de metodologia científica**: projetos de pesquisas, tgi, tcc, monografias, dissertações e teses. São Paulo: Pioneira, 2002.

PASSOS, Alfredo. Inteligência competitiva nas empresas brasileiras. **Exame**. São Paulo: Abril, set. 2013. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/rede-de-blogs/brasil-no-mundo/2013/09/24/inteligencia-competitiva-nas-empresas-brasileiras/>>. Acesso em: 30 ago. 2016.

_____. **Inteligência competitiva para pequenas e médias empresas**: como superar a concorrência e desenvolver um plano de marketing para sua empresa. São Paulo: LCTE, 2007.

PORTER, Michael E. **Competição**: on competition. 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

ROMERO, Cristiano. Ultra compra Extrafarma por R\$ 1 bi. **Valor econômico**, São Paulo, 01 out. 2013. Disponível em: <<http://www.valor.com.br/empresas/3289182/ultra-compra-extrafarma-por-r-1-bi>>. Acesso em: 27 jun. 2017.

RUTHES, Sidarta. **Inteligência competitiva para o desenvolvimento sustentável**. São Paulo: Peirópolis, 2007. (Série transportável).

SANTOS, Antonio Raimundo dos. **Metodologia científica**: a construção do conhecimento. 5. ed. rev. Rio de Janeiro: DP&A, 2002. cap. 2.

SCIP. **code of ethics**. Disponível em: <<http://www.scip.org/?page=CodeofEthics>>. Acesso em: 12 jun. 2017.

SERVIÇOS farmacêuticos. Disponível em: <<https://www.extrafarma.com.br/servicos-farmaceuticos/>>. Acesso em: 31 maio 2017.

SILVA, Eduardo Orozco. **Inteligência competitiva aplicada a las empresas cubanas: relato de uma experiência.** In: VALENTIM, Marta Ligia Pomim (Org.). Informação, conhecimento e inteligência organizacional 2. ed. Marília: Fundepe, 2006. cap.14.

TARAPANOFF, Kira (Org.). **Inteligência, informação e conhecimento.** In: _____. Informação, Conhecimento e Inteligência em Corporações: relações e complementaridade. Brasília, DF: IBICT, UNESCO, 2006. cap.1, p. 19-35.

TARAPANOFF, Kira (Org.). **Inteligência organizacional e competitiva.** Brasília: Universidade de Brasília, DF, 2001. cap.1, p. 43-46.

THOMPSON, Arthur A.; STRICKLAND, A. J. **Planejamento Estratégico: elaboração implementação e execução.** São Paulo: Pioneira, 2002.

ULTRA. **Ultra relatório anual 2016.** Disponível em: <<http://www.ultra.com.br/Ultra/relatorio/2016/pt/>>. Acesso em 28 jul. 2017.

ULTRA. **Institucional:** segmentos de atuação. extrafarma. Disponível em: <<http://www.ultra.com.br/Show.aspx?IdMateria=J7eLt0nrRfXFCM9cc3WGIg==>>. Acesso em 16 jun. 2017.

VALENTIM, Marta Ligia Pomim. A construção de conhecimento em organizações (1). Londrina: **Infohome**, 2003. Disponível em: <http://ofaj.com.br/colunas_conteudo.php?cod=75>. Acesso em 08 jun. 2017.

_____. Inteligência competitiva em organizações: dado, informação e conhecimento. **DataGramZero.** Rio de Janeiro, v. 3, n. 4, p.1-15, ago. 2002. Disponível em: <http://www.brapci.ufpr.br/brapci/repositorio/2010/01/pdf_f589d25523_0007468.pdf>. Acesso em 06 ago. 2017.

_____. Inteligência competitiva organizacional: modelo de gestão, processo ou ferramenta. In: SOUTO, Leonardo Fernandes (Org.). **Gestão da informação e do conhecimento:** práticas e reflexões. Rio de Janeiro: Interciência, 2014. cap. 3, p. 47-64.

_____. Processo de inteligência competitiva organizacional. In: VALENTIM, Marta Ligia Pomim (Org.). **Informação, conhecimento e inteligência organizacional.** 2. ed. Marília: Fundepe, 2006. cap.1, p. 9-14.

VALENTIM, Marta Ligia Pomim; ZWARETCH, Natali Silvana. Comunicação organizacional/comunicação informacional no processo de inteligência competitiva organizacional. In: VALENTIM, Marta Ligia Pomim (Org.). **Informação,**

conhecimento e inteligência organizacional. 2. ed. Marília: Fundepe, 2006. cap.3, p.45-54.

VERGARA, Sylvia C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

APÊNDICE

QUESTIONÁRIO

Uso da inteligência competitiva e gestão da informação na Extrafarma

Nome (opcional):	
Idade (opcional):	Sexo: () feminino () masculino
E-mail (opcional):	
Formação (graduação):	
Função na empresa:	

1. Quanto a Gerência de Inteligência Competitiva da Empresa, você:

<input type="checkbox"/> Interage com o setor
<input type="checkbox"/> Não interage com o setor
<input type="checkbox"/> Desconhece o setor

2. Caso mantenha relacionamento com o setor de Inteligência da Empresa, costuma solicitar:

<input type="checkbox"/> Pesquisa sobre produtos	<input type="checkbox"/> Análise de vendas da Empresa
<input type="checkbox"/> Outras. Quais?	

3. Com que frequência consulta o setor de Inteligência da Empresa?

<input type="checkbox"/> Diária	<input type="checkbox"/> Semanal	<input type="checkbox"/> Mensal	<input type="checkbox"/> Anual	<input type="checkbox"/> Outra
---------------------------------	----------------------------------	---------------------------------	--------------------------------	--------------------------------

4. Há quanto tempo recebe análises de informações ou inteligência competitiva?

<input type="checkbox"/> Menos de 1 ano	<input type="checkbox"/> 1 ano	<input type="checkbox"/> 1 a 2 anos	<input type="checkbox"/> Mais de 2 anos
---	--------------------------------	-------------------------------------	---

5. Como a informação é organizada no setor em que trabalha?

<input type="checkbox"/> Bases de dados	<input type="checkbox"/> Planilhas	<input type="checkbox"/> livros impressos
<input type="checkbox"/> Outras. Quais?		

6. Há especialistas, por exemplo, bibliotecários, realizando análise da informação na Empresa?

<input type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Não	<input type="checkbox"/> Desconhece
------------------------------	------------------------------	-------------------------------------

7. Qual a frequência de coleta de informações no ambiente interno da Empresa?

<input type="checkbox"/> Diária	<input type="checkbox"/> Semanal	<input type="checkbox"/> Mensal	<input type="checkbox"/> Anual	<input type="checkbox"/> Outra
---------------------------------	----------------------------------	---------------------------------	--------------------------------	--------------------------------

8. Qual a frequência de coleta de informações no ambiente externo à Empresa?

<input type="checkbox"/> Diária	<input type="checkbox"/> Semanal	<input type="checkbox"/> Mensal	<input type="checkbox"/> Anual	<input type="checkbox"/> Outra
---------------------------------	----------------------------------	---------------------------------	--------------------------------	--------------------------------

9. Quais as fontes de informação utilizadas em suas atividades?

<input type="checkbox"/> <i>Internet</i>	<input type="checkbox"/> Revistas	<input type="checkbox"/> Jornais	<input type="checkbox"/> Bases de dados da Empresa
<input type="checkbox"/> Outras			

10. A Gerência de Inteligência tem apoio da Gestão da Empresa?

<input type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Não	<input type="checkbox"/> Desconhece
------------------------------	------------------------------	-------------------------------------

11. A Gerência de Inteligência participa e dá suporte à Tomada de Decisão da Empresa?

<input type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Não	<input type="checkbox"/> Desconhece
------------------------------	------------------------------	-------------------------------------

12. Que informações são analisadas na Gerência de Inteligência para uso de outros setores da Empresa (integração)?

--	--	--

13. Que aplicativos ou ferramentas de apoio à análise da informação são utilizados na Empresa?

--	--	--

14. Cite as principais informações que solicita à Gerência de Inteligência?

15. Na Gerência de Inteligência são realizadas:

<input type="checkbox"/> planejamento, de acordo com as demandas
<input type="checkbox"/> coleta de informações
<input type="checkbox"/> análise das informações coletadas
<input type="checkbox"/> disseminação somente aos que demandaram a informação
<input type="checkbox"/> distribuição de informações sem demanda
<input type="checkbox"/> avaliação das informações analisadas
<input type="checkbox"/> recebe <i>feedback</i> do uso das informações pelos setores que demandaram

16. Informa à Gerência de Inteligência se a informação recebida teve uso?

<input type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Não
------------------------------	------------------------------

17. Quais as formas que as informações coletadas e analisadas são disseminadas?

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Relatórios	Informativos	Planilhas	Outra.....