

**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO GRANDE DO SUL
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO, CONTABILIDADE E
ECONOMIA**

ADRIANO DOS SANTOS FIALHO

**ANÁLISE DO USO DA INTELIGÊNCIA COMPETITIVA NO
SETOR DA CONSTRUÇÃO DE IMÓVEIS RESIDENCIAIS NA
CIDADE DE PORTO ALEGRE**

Porto Alegre

2010

ADRIANO DOS SANTOS FIALHO

**ANÁLISE DO USO DA INTELIGÊNCIA COMPETITIVA NO SETOR
DA CONSTRUÇÃO DE IMÓVEIS RESIDENCIAIS NA CIDADE DE
PORTO ALEGRE**

Dissertação apresentada como requisito para
obtenção do grau de Mestre pelo Programa
de Pós-Graduação da Faculdade de
Administração, Contabilidade e Economia da
Pontifícia Universidade Católica do Rio
Grande do Sul.

Orientador: Prof. Dr. Peter Bent Hansen

Porto Alegre

2010

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

F438a Fialho, Adriano dos Santos
Análise do uso da inteligência competitiva no setor da construção de imóveis residenciais na cidade de Porto Alegre / Adriano dos Santos Fialho. – Porto Alegre, 2010. 180 f.

Diss. (Mestrado) – Faculdade de Administração, Contabilidade e Economia, Pós-Graduação em Administração e Negócios. PUCRS.

Orientador: Prof. Dr. Peter Bent Hansen.

1. Inteligência Competitiva. 2. Competitividade. 3. Construção Civil - Competitividade. 4. Escalas de Maturidade. 5. Administração – Estratégias. I. Hansen, Peter Bent. II. Título.

CDD 658.47

Bibliotecária Responsável

Ginamara Lima Jacques Pinto
CRB 10/1204

ADRIANO DOS SANTOS FIALHO

**ANÁLISE DO USO DA INTELIGÊNCIA COMPETITIVA NO SETOR DA
CONSTRUÇÃO DE IMÓVEIS RESIDENCIAIS NA CIDADE DE PORTO ALEGRE**

Dissertação apresentada como requisito para
obtenção do grau de Mestre pelo Programa
de Pós-Graduação da Faculdade de
Administração, Contabilidade e Economia da
Pontifícia Universidade Católica do Rio
Grande do Sul.

Aprovada em _____ de _____ de _____.

BANCA EXAMINADORA

Prof^a. Dr^a. Andrea Parisi Kern (Convidado Externo)

Prof. Dr. Sergio Luiz Lessa de Gusmão

Prof. PhD Leonardo Rocha de Oliveira

Orientador: Prof. Dr. Peter Bent Hansen

Dedico este trabalho a todas as pessoas que dividiram comigo as horas dedicadas à sua realização. Tanto por sua presença e participação, como entendendo a minha ausência. Em especial à minha esposa Ana Cláudia e à Sofia, que passou a existir durante o período de realização do trabalho.

AGRADECIMENTOS

Agradeço aos professores do MAN, em especial ao meu orientador, Peter, por ter sido incansável na sua dedicação a este trabalho. Agradeço em especial à maravilhosa turma de colegas do MAN que, mesmo tendo estado verdadeiramente ocupada no desenvolvimento de seus trabalhos, não deixou a amizade de lado. Agradeço também a todos os que acreditaram e apoiaram a realização deste.

RESUMO

Este trabalho tem como objetivo analisar como se dá o uso de inteligência competitiva no setor de construção de imóveis residenciais na cidade de Porto Alegre. Para tanto, foi realizada uma pesquisa de natureza qualitativa, descritiva e exploratória, que inclui revisão bibliográfica sobre os temas Inteligência Competitiva, Modelos de Maturidade e Competição na Construção Civil. Foi proposto um modelo para avaliação do grau de maturidade do uso da inteligência competitiva nas empresas dos especialistas pesquisados. A partir do modelo, foi realizada uma pesquisa junto a empresas construtoras de edifícios residenciais de Porto Alegre que se efetivou por meio de entrevistas em profundidade com os especialistas responsáveis pela tomada de decisões estratégicas nas mesmas. Dentre os resultados, se destaca o fato de que a concorrência no setor estudado se dá entre os empreendimentos e não entre as empresas. A inteligência competitiva é desenvolvida, em geral, tendo em vista a execução de cada empreendimento, visando a concorrência com o empreendimento especificamente. A localização dos empreendimentos é um fator primordial na concorrência estudada. Na pesquisa, foram verificadas diferenças entre as formas como os especialistas entrevistados realizam o processo de inteligência competitiva. Embora as empresas maiores apresentem, de forma geral, processos mais maduros de Inteligência Competitiva, esta é realizada, geralmente, por meio de métodos desenvolvidos pelas próprias empresas, e de forma empírica. As empresas pesquisadas no setor possuem, em geral, poucos níveis decisórios, ficando as decisões estratégicas e a própria análise de informações, a cargo do principal executivo. Práticas de monitoramento do ambiente de negócios não foram observadas. Como parte dos resultados, o modelo proposto foi avaliado segundo a sua capacidade de atingir os objetivos propostos e a sua adequação à realidade e às necessidades das empresas, e foram sugeridas alterações no modelo para melhor ajuste ao setor estudado.

Palavras-chave: Inteligência Competitiva. Modelos de Maturidade. Escalas de Maturidade. Competição. Competitividade. Construção Civil.

ABSTRACT

This paper aims at analysing how the use of Competitive Intelligence in construction of residential buildings in the city of Porto Alegre works. For this, a qualitative, descriptive and exploratory search was conducted, which includes a bibliographic review on the topics: Competitive Intelligence, Maturity Models and Competition in Construction. A Model was proposed to evaluate the maturity of the use of competitive intelligence in the enterprises of surveyed experts. From the model, a survey was conducted along with residential building construction firms in Porto Alegre that was developed through in depth interviews with experts responsible for making strategic decisions in those companies. Among the results it is highlighted that competition in the studied sector is between the developments and not between firms. Competitive intelligence, in general, is developed having in mind the implementation of each project, aiming at competing with the new development specifically. The location of the enterprises is a key factor in the competition study. In the survey there were differences between the ways interviewed experts performed the competitive intelligence process. Although larger companies in general present more mature processes of competitive intelligence, this is usually performed through methods developed by the companies themselves, empirically. Surveyed companies in the sector in general have few decision-making levels, letting strategic decisions and information analysis itself to the chief executive. Monitoring practices of the business environment was not observed. As part of the results, the proposed model was evaluated according to their ability to achieve the proposed objectives and their suitability to the reality and needs of the enterprises. Changes were suggested to better fit the studied sector.

Keywords: Competitive Intelligence. Maturity Model. Maturity Scale. Competition. Competitiveness. Civil Construction.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – O Ciclo Tradicional da Inteligência.....	28
Figura 2 – O Ciclo de Inteligência Competitiva.....	29
Figura 3 – O Modelo Clássico do Ciclo de Inteligência Competitiva.....	30
Figura 4 – Modelo de Processo de Business Intelligence de Ashton e Stacey.....	31
Figura 5 – Modelo 4C's.....	32
Figura 6 – O Modelo de Proteção e Inteligência dos Negócios	34
Figura 7 – Gráfico Financiamentos Imobiliários Contratados – SBPE e FGTS	58
Figura 8 – Relação entre as Estratégias Funcionais e suas Categorias de Decisão.....	66
Figura 9 – Desenho de Pesquisa.....	86

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Conceitos de Inteligência Competitiva	24
Quadro 2 – Fases do Ciclo de Inteligência Competitiva.....	35
Quadro 3 – Aferidor de Maturidade da Gerência da Qualidade	50
Quadro 4 – Project Management Maturity Model	52
Quadro 5 – Modelo de Maturidade de OPM3.....	53
Quadro 6 – Modelo de maturidade de governança de TI.....	54
Quadro 7 – Descrição dos Níveis de Maturidade do Modelo COBIT	55
Quadro 8 – Volume de recursos do SBPE usados no financiamento imobiliário – Em R\$ Bilhões.....	57
Quadro 9 – Resumo dos Fatores de Competitividade	73
Quadro 10 – Descrição dos Níveis de Maturidade do Modelo COBIT	75
Quadro 11 – Modelo Proposto para Avaliação do Grau de Maturidade do Uso da Inteligência Competitiva	78
Quadro 12 – Perfil dos especialistas entrevistados	83
Quadro 13 – Síntese da Análise das Fases do Ciclo de Inteligência Competitiva.....	118
Quadro 14 – Opinião dos entrevistados sobre o modelo.....	121
Quadro 15 – Sugestões de adequações ao modelo proposto.....	126

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	14
1.1 DELIMITAÇÃO DO TEMA E QUESTÃO DE PESQUISA.....	15
1.2 OBJETIVOS	17
1.2.1 Objetivo Geral	17
1.2.2 Objetivos Específicos.....	17
1.3 JUSTIFICATIVA DO TEMA	18
1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO	19
2 INTELIGÊNCIA COMPETITIVA E AVALIAÇÃO DE MATURIDADE	21
2.1 INTELIGÊNCIA COMPETITIVA	21
2.1.1 Conceitos de Inteligência Competitiva	21
2.1.1.1 Inteligência Competitiva e Espionagem Industrial.....	25
2.1.1.2 Evolução	25
2.2 PROCESSO DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA	27
2.2.1 Ciclo de Inteligência Competitiva	27
2.2.2 Modelo Ashton e Stacey de Processo de Inteligência de Negócios	31
2.2.3 Modelo 4C's – <i>Collection, Conversion, Communication, Countering</i>	32
2.2.4 Modelo de Proteção da Inteligência de Negócios.....	33
2.2.5 Critérios de Escolha do Modelo Adotado.....	34
2.2.6 Descrição das Fases do Ciclo de Inteligência Competitiva	36
2.2.6.1 Planejamento e Identificação das Necessidades	36
2.2.6.2 Coleta dos Dados	38
2.2.6.3 Análise da Informação.....	40
2.2.6.4 Disseminação das Informações	41
2.2.6.5 <i>Feedback</i>	42
2.3 FATORES DE INFLUÊNCIA NO USO DA INTELIGÊNCIA COMPETITIVA	43
2.3.1 Valores Culturais e Fatores Comportamentais	43
2.3.2 Fatores Estruturais.....	44
2.3.3 Outros Fatores de Influência.....	45
2.4 MODELOS DE MATURIDADE.....	46
2.4.1 Conceito de Modelo de Maturidade.....	46

2.4.2 Tipos de Modelos de Maturidade	48
2.4.2.1 Modelo Aferidor da Gerência da Qualidade de Crosby	49
2.4.2.2 Modelos CMM e CMM-I	50
2.4.2.3 Modelo PMMM.....	52
2.4.2.4 Modelo OPM3	53
2.4.2.5 Modelo COBIT	53
3 CONTEXTUALIZAÇÃO DO SETOR DA CONSTRUÇÃO CIVIL E PROPOSIÇÃO DE MODELO DE AVALIAÇÃO DE MATURIDADE DO USO DA INTELIGÊNCIA COMPETITIVA	56
3.1 SETOR DA CONSTRUÇÃO CIVIL.....	56
3.2 FATORES DE COMPETITIVIDADE NA CONSTRUÇÃO CIVIL.....	60
3.2.1 Fatores Internos	61
3.2.1.1 Estratégias Funcionais	61
3.2.1.2 Critérios Competitivos.....	64
3.2.1.3 Relação entre as Estratégias Funcionais e os Critérios Competitivos	65
3.2.2 Fatores Estruturais	66
3.2.3 Fatores Sistêmicos	70
3.3 PROPOSIÇÃO DE MODELO DE AVALIAÇÃO DO GRAU DE MATURIDADE DO USO DA INTELIGÊNCIA COMPETITIVA	74
4 MÉTODO DE PESQUISA	79
4.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA.....	79
4.2 PRINCIPAIS ETAPAS DA PESQUISA	80
4.2.1 Fase Preparatória	80
4.2.2 Coleta de Dados	81
4.2.3 Análise dos Dados Coletados	83
4.2.4 Elaboração das Conclusões	85
4.3 DESENHO DE PESQUISA	85
5 ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA	87
5.1 ADEQUAÇÃO DAS CATEGORIAS DO MODELO PROPOSTO	88
5.1.1 Fatores Internos à Empresa	88
5.1.1.1 Estratégia de Marketing.....	88

5.1.1.2 Estratégia de Recursos Humanos	92
5.1.1.3 Estratégia Financeira	94
5.1.1.4 Estratégia de Produção	96
5.1.1.5 Critérios Competitivos.....	98
5.1.2 Fatores Estruturais.....	99
5.1.2.1 Ameaça de Novos Entrantes.....	99
5.1.2.2 Intensidade da Rivalidade Entre os Concorrentes Existentes.....	102
5.1.2.3 Pressão dos Produtos Substitutos	103
5.1.2.4 Poder de Negociação dos Compradores	104
5.1.2.5 Poder de Negociação dos Fornecedores	105
5.1.3 Fatores Sistêmicos	106
5.1.3.1 Fatores Macroeconômicos.....	106
5.1.3.2 Fatores Político-Institucionais	108
5.1.3.3 Fatores Regulatórios.....	109
5.1.3.4 Fatores Infra-Estruturais	110
5.1.3.5 Fatores Sociais.....	111
5.1.3.6 Fatores Relacionados à Dimensão Regional	111
5.1.3.7 Fatores Internacionais.....	112
5.2 COMPARAÇÃO DAS FASES DO CICLO DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA PROPOSTAS NO MODELO COM AS PRÁTICAS DAS EMPRESAS PESQUISADAS .	113
5.2.1 Planejamento e Identificação das Necessidades.....	113
5.2.2 Coleta	115
5.2.3 Análise da Informação	115
5.2.4 Disseminação	116
5.2.5 Feedback	117
5.2.6 Síntese da Análise das Fases do Ciclo de Inteligência Competitiva.....	117
5.3 ANÁLISE DA AVALIAÇÃO DOS ESPECIALISTAS ENTREVISTADOS SOBRE O MODELO PROPOSTO.....	118
5.4 ADEQUAÇÕES NECESSÁRIAS NO MODELO PROPOSTO A PARTIR DOS RESULTADOS DA PESQUISA	122
6 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	128
6.1 CONCLUSÕES.....	128
6.2 LIMITAÇÕES DO TRABALHO	131

6.3 RECOMENDAÇÕES PARA TRABALHOS FUTUROS.....	131
---	-----

REFERÊNCIAS	132
--------------------------	------------

APÊNDICE A - TERMOS RELACIONADOS AO ESTUDO DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA	138
---	------------

APÊNDICE B – ROTEIRO DAS ENTREVISTAS	139
---	------------

APÊNDICE C – PROTOCOLO DE PESQUISA.....	151
--	------------

APÊNDICE D – MODELOS PREENCHIDOS.....	154
--	------------

1 INTRODUÇÃO

O mundo está constantemente mudando. As mudanças vêm acontecendo de forma cada vez mais rápida. O surgimento e a popularização da informática entre os anos 60 e 80, combinados com a rápida expansão das redes de comunicação a partir dos anos 90, fizeram com que a circulação das informações, o desenvolvimento da tecnologia e a geração de negócios em âmbito global passassem a ser feitos em um ritmo jamais visto. Mudanças que atingem os mercados, as demandas dos clientes, as tecnologias, as fronteiras da competição e os produtos e processos acontecem simultaneamente.

A maioria das empresas não está preparada para enfrentar mudanças com essas características. Mas, este tipo de mudança no ambiente de negócios vem prevalecendo continuamente (BOYNTON, 1993). A sobrevivência e o sucesso das empresas dependem, cada vez mais, de aumentar a participação no mercado frente aos concorrentes (KOTLER, 1992; WEST, 1999).

Considerando este contexto, a competitividade deve ser entendida como a capacidade da empresa de formular e implementar estratégias concorrenciais que lhe permitam conservar, de forma duradoura, uma posição sustentável no mercado. Não basta apenas que as empresas se mostrem aptas a adotar estratégias competitivas adequadas, mas é também necessária a capacidade de impor correções de rumo quando se fizer necessário (COUTINHO; FERRAZ, 2002).

A essência da formulação de uma estratégia competitiva é relacionar a empresa ao seu meio ambiente, dando atenção às forças que dirigem a concorrência (PORTER, 1986). A rápida tomada de decisão torna-se crucial no acompanhamento da evolução do ambiente de negócios. O desenvolvimento das estratégias e a tomada de decisões das empresas dependem sobremaneira de informações de qualidade. As informações, porém, chegam rapidamente e em grande quantidade. É necessário saber qual tipo de informações é relevante para as decisões que necessitam ser tomadas. Torna-se necessária uma metodologia capaz de organizar a qualidade e a quantidade de informações úteis às decisões. A Inteligência Competitiva trata-se de uma disciplina ligada à obtenção e tratamento de informações necessárias à competição.

No Brasil, o interesse pelo tema Inteligência Competitiva vem crescendo. Isto pode ser percebido a partir de alguns sinais como o aumento da criação e da procura por cursos desta disciplina, além de iniciativas governamentais e privadas (GOMES; BRAGA,

2001). Rodrigues e Fontana (2005) realçam, no entanto, que apesar de as grandes empresas no resto do mundo fazerem uso de Inteligência Competitiva, no Brasil pouco ainda se conhece sobre como estas empresas monitoram e analisam o ambiente no qual competem.

Segundo a pesquisa conduzida pela *Global Intelligence Alliance* (2/2007), embora aparentemente haja um alto nível de penetração das atividades de inteligência competitiva, o nível de utilização e a sofisticação das atividades no Brasil encontram-se abaixo das médias globais. Além disso, pouca importância é dada pela alta direção à utilização da informação para o planejamento estratégico. Esta situação é agravada pelo fato de que as ferramentas de tecnologia da informação e a alocação e utilização de empregados não são usados adequadamente para o fim de produção de inteligência competitiva. Além disso, o acesso aos altos executivos é, por vezes, dificultado, o que enfraquece a utilização da Inteligência gerada pela empresa (*GLOBAL INTELLIGENCE ALLIANCE*, fev./2007).

A maior parte dos tomadores de decisão nas organizações frequentemente tem à disposição grandes quantidades de dados brutos, pequena quantidade de informação de valor agregado derivado de análises e pouca inteligência para a tomada de decisão (GOMES; BRAGA, 2002). A existência de uma metodologia para coletar as informações pertinentes à tomada de decisão, analisar estas informações e disponibilizá-las de forma útil aos tomadores de decisão torna-se essencial no auxílio à tomada de decisão das empresas. Ter simplesmente informações sobre os concorrentes não é o mesmo que ter um programa estruturado de Inteligência Competitiva (WEST, 1999).

O setor da construção civil na cidade de Porto Alegre apresenta-se bastante concorrido. A entrada de novas empresas no setor e as condições do cenário da habitação no Brasil tem trazido maior importância aos aspectos relacionados à competição pelas empresas do setor. A utilização de inteligência competitiva pelas empresas é destinada a apoiar a condição competitiva dessas empresas. A Inteligência Competitiva é utilizada de diferentes maneiras pelas empresas que o fazem. O presente trabalho pretende propor um modelo para auxiliar as empresas pesquisadas na avaliação do seu grau de uso da Inteligência Competitiva.

1.1 DELIMITAÇÃO DO TEMA E QUESTÃO DE PESQUISA

O sucesso de um negócio está diretamente ligado à qualidade das decisões tomadas pelos seus gestores. Em uma época de concorrência acirrada, a definição de qualquer

estratégia de negócios tem como elemento essencial o conhecimento a respeito do ambiente de negócios como um todo, com a obtenção de informações úteis e confiáveis sobre a indústria, sobre os concorrentes e sobre o ambiente ao mesmo tempo. Quanto melhores as informações obtidas e quanto melhor a capacidade de processamento e uso dessas informações, tanto melhor será a qualidade das decisões tomadas (GOFF, 1997).

Por outro lado, a indústria da construção civil no Brasil é marcada, historicamente, por ser um setor detentor de deficiências competitivas no cenário econômico, ficando para trás, conseqüentemente, de muitos outros setores industriais (COUTINHO; FERRAZ, 2002).

A Indústria da Construção Civil no seu Sub-setor de Edificações (ICCSE) se caracteriza como uma indústria tradicionalmente fragmentada. Da mesma forma como as empresas encontram facilidade para realizar empreendimentos na construção quando o mercado se mostra aquecido, devido às poucas barreiras de entrada existentes, assim também não percebem maiores empecilhos para abandonar o mercado quando sua atratividade decresce, já que não existem maiores barreiras para a saída. A maioria das empresas se enquadra nos segmentos micro e pequenas empresas. Nenhuma empresa possui uma parcela significativa do mercado nem influencia de maneira representativa os resultados da indústria (BARROS NETO, 1999).

Apesar da expressiva quantidade de empresas construtoras, a demanda por imóveis residenciais é significativa no Brasil. O déficit habitacional no Brasil gira em torno de 7,2 Milhões de unidades. Paralelamente, a recente estabilização do cenário macroeconômico vem acontecendo de forma simultânea à criação de algumas políticas de governo destinadas a incentivar o setor de construção civil e a comercialização de imóveis (BOLETIM DO SINDUSCON-RS, 2008). Também vem sendo observado um maior crescimento no volume de financiamentos habitacionais, especialmente nos últimos anos da década de 2000 (BOLETIM DE DESEMPENHO/CBIC, 2008). Além disso, fontes alternativas de capitalização das empresas têm surgido. Como exemplo pode ser citada a bolsa de valores (IBGE, 2007).

O cenário se torna favorável ao aumento da competição entre as empresas atuantes no mercado de construção residencial. As empresas que atuam em cenários competitivos podem se beneficiar em muito de ferramentas auxiliares na sistematização de geração de inteligência competitiva. Um cenário como o da construção civil de Porto Alegre, que além de competitivo, se mostra bastante sensível a variações de mercado, pode se beneficiar do uso de inteligência competitiva. Quanto melhor for a qualidade das informações

obtidas, melhor poderão ser embasadas as decisões estratégicas e gerenciais pertinentes ao negócio de construção de habitações.

Dentro do contexto apresentado, a pesquisa deste trabalho buscará a auxiliar na obtenção da resposta para a seguinte questão de pesquisa: **Como se encontra o uso da Inteligência Competitiva nas empresas construtoras de imóveis residenciais selecionadas na cidade de Porto Alegre?**

1.2 OBJETIVOS

A partir da delimitação do tema e da questão de pesquisa formulada anteriormente, tem-se os seguintes objetivos para este estudo:

1.2.1 Objetivo Geral

Analisar o uso de inteligência competitiva pelas empresas construtoras de imóveis residenciais na cidade de Porto Alegre a partir de um modelo proposto para este fim.

1.2.2 Objetivos Específicos

Para atingir o objetivo geral descrito acima, este trabalho deverá atingir os seguintes objetivos específicos:

- ↳ Caracterizar o processo de Inteligência Competitiva, a partir da revisão da literatura;
- ↳ Identificar na literatura as formas de avaliação de maturidade de processos, que podem servir de base para a criação de um modelo para a análise da Inteligência Competitiva;

- ↳ Propor um modelo de avaliação do grau de maturidade do uso da Inteligência Competitiva nas empresas selecionadas;
- ↳ Testar a aplicabilidade do modelo proposto em empresas construtoras selecionadas de imóveis residenciais na cidade de Porto Alegre, identificando o uso do processo de Inteligência Competitiva pelas mesmas.

1.3 JUSTIFICATIVA DO TEMA

A justificativa para estudar o tema proposto tem base em sua relevância, viabilidade e oportunidade. Este capítulo abordará a relevância do tema de estudo, além das características que fazem a pesquisa viável e os motivos que a justificam como uma pesquisa oportuna.

O monitoramento dos concorrentes ganha maior relevância na medida em que a concorrência se torna mais acirrada. Enquanto na década de 60 as empresas não tinham a necessidade de monitorar a concorrência, já que os mercados, em sua maioria, estavam em crescimento, a partir dos anos 70 as empresas passaram a perceber que os ganhos podiam aumentar a partir do aumento na participação de mercado, ou seja, da vantagem sobre os concorrentes (KOTLER, 1992).

Por outro lado, a maior parte das pesquisas voltadas à indústria da construção civil mantém seu foco em aspectos relacionados à produção e à produtividade. Embora pesquisas sejam feitas por diversas instituições no Brasil e no Rio Grande do Sul sobre a construção civil, pouco se pesquisa sobre a competitividade no setor, em especial sobre a competição entre as construtoras de imóveis residenciais. A proposição de um estudo sobre inteligência competitiva voltado à construção civil se torna, assim, bastante relevante neste momento.

Também, esta pesquisa torna-se viável tendo em vista a facilidade de acesso do pesquisador às empresas de construção civil, bem como ao Sindicato das Indústrias da Construção Civil do Estado do Rio Grande do Sul (SINDUSCON-RS). Além disso, o mercado da construção civil é monitorado por pesquisas feitas pelo SINDUSCON junto às empresas construtoras atuantes na construção e comercialização de imóveis residenciais em Porto Alegre.

Ainda, as recentes mudanças de cenário observadas na indústria da construção civil brasileira, em especial nos últimos anos da década de 2000, incluindo novas políticas de incentivo do governo federal tanto para as empresas quanto para a cadeia produtiva, o surgimento de novas fontes de capitalização de empresas do setor e a existência do persistente déficit habitacional brasileiro, criam condições para que haja um aumento do volume de negócios nesta indústria. O governo federal passou recentemente a identificar a construção como um dos motores do desenvolvimento nacional (DIAS; GARCIA, 2009).

As empresas acostumadas a um cenário relativamente estável (BARROS NETO, 1999) e com deficiências competitivas (COUTINHO; FERRAZ, 2002), passam a experimentar um aquecimento nas atividades. As condições de cenário apresentadas fazem com que este tipo de trabalho de pesquisa se torne oportuno atualmente.

Este tópico foi dedicado à apresentação das justificativas para o estudo do tema proposto. No próximo tópico serão apresentadas as etapas da estrutura do trabalho.

1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

Este tópico apresenta a estrutura segundo a qual este trabalho encontra-se organizado. Segue a descrição dos capítulos componentes do trabalho.

O Capítulo 1 é destinado à Introdução. São apresentados neste capítulo a delimitação do tema e a questão de pesquisa, os objetivos do trabalho, a justificativa pela qual este tema será pesquisado e esta descrição da estrutura do trabalho.

No Capítulo 2 são abordados e discutidos os temas inteligência competitiva e modelos de maturidade. Esses dois assuntos servem de embasamento para a elaboração do modelo proposto para a realização do trabalho.

O Terceiro Capítulo contextualiza o cenário do setor de construção civil bem como os fatores de competitividade desse setor. Também é apresentada a proposição do modelo de avaliação do grau de maturidade do uso da inteligência competitiva.

O Capítulo 4 apresenta o método de pesquisa utilizado, e as razões para a sua utilização. Neste capítulo estão a caracterização da pesquisa, um detalhamento das principais etapas, além do desenho de pesquisa.

O Capítulo 5 apresenta e analisa os resultados obtidos na pesquisa. O capítulo 6 é destinado à apresentação das conclusões e recomendações.

Este t3pico abordou a estrutura segundo a qual este trabalho se encontra organizado. O pr3ximo cap3tulo aborda o tema Intelig3ncia Competitiva e tamb3m o tema Avalia3o de Maturidade.

2 INTELIGÊNCIA COMPETITIVA E AVALIAÇÃO DE MATURIDADE

Este capítulo está estruturado da seguinte forma: na seção 2.1 são abordados os conceitos de inteligência competitiva. São apresentados e discutidos os conceitos e também algumas considerações sobre inteligência competitiva e espionagem industrial. Além disso, é abordada a evolução do uso da inteligência competitiva nos negócios. A seção 2.2 apresenta o processo de inteligência competitiva com as diferentes abordagens de diversos autores. Na seção 2.3 são descritos alguns fatores de influência no uso da inteligência competitiva. A seção 2.4 aborda e discute os Modelos de Maturidade. São apresentados os conceitos de Modelo de Maturidade e também os principais tipos de Modelos de Maturidade.

2.1 INTELIGÊNCIA COMPETITIVA

Este tópico apresenta os principais conceitos de inteligência competitiva. Também é abordado o processo de inteligência competitiva com a discussão dos principais ciclos de inteligência competitiva encontrados na literatura. Por último, são abordados os principais fatores que influenciam o uso da inteligência competitiva.

2.1.1 Conceitos de Inteligência Competitiva

O espectro de disciplinas que pode se utilizar de inteligência como apoio à tomada de decisões é bastante amplo. Estudos mostram diversos termos relacionados ao tema (CALOF; WRIGHT, 2008; BRODY, 2008). A diversidade de termos indexadores reflete a variedade de termos que os autores usam, tanto adicionada ao termo Inteligência Competitiva, como o substituindo (BRODY, 2008). Um quadro com o resumo destes termos é apresentado no APÊNDICE A.

Esta diversidade de temas relacionados ao assunto pode levar a dificuldades conceituais. Por ser uma área do conhecimento relativamente nova e não haver, até o

momento, uma doutrina consolidada a respeito, não existe uma definição universalmente aceita de Inteligência Competitiva (RODRIGUEZ; FONTANA, 2005; BRODY, 2008).

Calof e Wright (2008) salientam que, definir o que é realmente Inteligência Competitiva, ou Inteligência de Negócios, vem causando importantes debates entre os praticantes e acadêmicos. Para Buchda (2007), a comunidade científica se divide em dois grupos: os que usam o termo Inteligência Competitiva e os que usam o termo Inteligência de Negócios. A autora argumenta, entretanto, que ambos os conceitos são similares e compartilham a idéia de produzir inteligência através da análise de dados coletados. Compartilham também o objetivo de facilitar melhores tomadas de decisão e suporte gerencial (BUCHDA, 2007).

Segundo a pesquisa realizada pela Global Intelligence Alliance (GIA WHITE PAPER, 2007/2), embora *Business Intelligence*, *Market Intelligence* e *Competitive Intelligence* sejam os termos mais utilizados para descrever o processo pelo qual uma empresa toma consciência do ambiente externo (sendo o termo *Market intelligence* frequentemente usado de forma intercambiável com *Competitive Intelligence*, (CI) ou com *Business Intelligence* (BI)), aparentemente não há evidências de uma linguagem global comum. O significado dos conceitos, entretanto é o mesmo (GIA WHITE PAPER 2007/2).

Para Gomes e Braga (2002), os conceitos de *Business Intelligence* são muito parecidos em sua forma aos da Inteligência Competitiva, porém, são diferentes em seu conteúdo. Enquanto “a Inteligência Competitiva lida com informações públicas sobre a competição e os competidores para auxiliar a empresa a ganhar vantagem competitiva através de decisões estratégicas alinhadas ao negócio” (GOMES; BRAGA, 2002, p.27), *Business Intelligence* é um conceito “mais amplo, pois engloba informações que não são necessariamente usadas para análises competitivas da empresa” (GOMES; BRAGA, 2002, p. 27-28).

Dishman e Calof (2008) argumentam que teorias sobre o processo de inteligência têm sido propostas por muitos autores sob diferentes nomes. A maioria dos trabalhos, entretanto, se refere à inteligência como pré-requisito essencial para o planejamento estratégico (DISHMAN; CALOF, 2008).

A literatura apresenta diversas definições. O Quadro 1 apresenta um resumo dos conceitos apresentados por diversos autores pesquisados.

AUTOR	CONCEITO
SCIP apud Miller (2002, p. 35)	“[...] o processo de coleta, análise e disseminação éticas de inteligência acurada, relevante, específica, atualizada, visionária e viável com relação às implicações dos ambientes de negócios, dos concorrentes e da organização em si”.
SCIP apud Brody (2008)	Inteligência Competitiva é o processo de monitoramento do ambiente competitivo. Inteligência Competitiva habilita a alta gerência em companhias de todos os tamanhos a tomar decisões informadas sobre tudo de marketing, P&D, e táticas de investimento para as estratégias de negócios de longo prazo. Inteligência Competitiva efetiva é um processo contínuo envolvendo a coleta legal e ética de informações, análise que aceita conclusões indesejadas, e disseminação controlada de inteligência útil para os tomadores de decisão.
SCIP apud Gia White Paper (2007/02)	Inteligência Competitiva é o processo de incrementar a competitividade do ambiente de negócios por meio de um vasto, embora inequivocamente ético, entendimento dos competidores e do ambiente competitivo.
Kahaner apud Gomes e Braga (2002, p. 26)	Programa institucional e sistemático para garimpar e analisar informações sobre as atividades da concorrência e as tendências do setor específico e do mercado em geral com o propósito de levar a organização a atingir seus objetivos e metas.
Craig e Fleisher (2007)	Um esforço sistemático, dirigido, oportuno e ético para coletar, sintetizar e analisar competição, mercados e o ambiente externo com o fim de produzir “ <i>insights</i> ” úteis aos tomadores de decisão.
Calof e Skinner (1998)	A arte e ciência de preparar companhias para o futuro através de um processo de gerenciamento sistemático do conhecimento. Criação de conhecimento através de informações de fontes abertas usando o processo sistemático de planejamento, coleta, análise, comunicação e gerenciamento, que resultam em ações dos tomadores de decisão.
Rouach e Santi (2001)	A arte de coletar, processar e armazenar informações para serem disponibilizadas para pessoas em todos os níveis da empresa para auxiliar a moldar seu futuro e protegê-lo contra as ameaças competitivas correntes. Deve ser legal e ética. Envolve a transferência de conhecimento do ambiente para a organização segundo regras determinadas.
Calof e Skinner (1998); Tanev e Bailetti (2008); Dishman e Calof (2008)	[...] recomendações úteis derivadas de um processo sistemático que envolve planejamento, coleta, análise e disseminação de informações sobre o ambiente externo em busca de oportunidades ou desenvolvimento que tenham potencial de afetar a situação competitiva da companhia ou país.
Lodi (2005)	A Inteligência Competitiva é um processo contínuo e interativo que reúne recursos humanos e de tecnologia da informação para coletar, analisar e disseminar informações relevantes, precisas e oportunas para a tomada de decisão nas empresas. (LODI, 2005 p.132-133). É um processo sistemático de coleta, análise e disseminação relevantes, de informações precisas e oportunas para a tomada de decisão.

*Início do quadro 01

AUTOR	CONCEITO
Calof e Wright (2008)	Inteligência Competitiva é um sistema de monitoramento ambiental que integra o conhecimento de todos na empresa. Envolve a coleta de informações internas, externas e dos concorrentes, além de informações sobre os clientes, fornecedores, tecnologia, ambiente de negócios e potenciais relações comerciais. Além disso, a Inteligência Competitiva deve proporcionar aviso antecipado (<i>early warning</i>) e auxiliar na previsão dos movimentos dos concorrentes, consumidores e do governo. O foco da Inteligência Competitiva cobre a totalidade do ambiente competitivo, e não somente da competição. O termo Inteligência Competitiva abrange marketing, estrutura, estratégia, dentre outros elementos organizacionais.
Miller (2002)	A Inteligência Competitiva se concentra nas perspectivas atuais e potenciais referentes a pontos fortes e pontos fracos e nas atividades de organizações que tenham produtos e serviços similares dentro do mesmo setor da economia.
Gomes e Braga (2002, p. 27)	“A Inteligência Competitiva lida com informações públicas sobre a competição e os competidores para auxiliar a empresa a ganhar vantagem competitiva através de decisões estratégicas alinhadas ao negócio”.

Quadro 1 – Conceitos de Inteligência Competitiva

Fonte: elaborado pelo autor

Em linhas gerais, as idéias de: tomar consciência do ambiente externo, de produzir inteligência através da análise de dados coletados e de facilitar melhores tomadas de decisão e suporte gerencial (RODRIGUEZ; FONTANA, 2005; BUCHDA, 2007; LÖNNQVIST; PIRTTIMÄKI, 2006; GIA WHITE PAPER, 2007/02) fazem parte da maior parte das definições. Entretanto, o tipo de informações necessárias ao objetivo é que são diferentes. Assim, a maior parte das definições de Inteligência Competitiva converge para: um processo sistemático de planejamento, coleta, análise e disseminação de informações visando a obtenção de informações relevantes e oportunas para o monitoramento contínuo, legal e ético do ambiente competitivo servindo de apoio à tomada de decisões estratégicas e proporcionando aviso antecipado sobre as tendências percebidas (CALOF; SKINNER, 1998; ROUACH; SANTI, 2001; GOMES; BRAGA 2002; KAHANER apud GOMES; BRAGA, 2002; MILLER, 2002; LODI, 2005; CRAIG; FLEISHER, 2007; BRODY, 2008; CALOF; WRIGHT, 2008). Esta será a abordagem conceitual utilizada para fins desta dissertação.

Este tópico abordou os conceitos e as definições da Inteligência Competitiva. Por outro lado, a espionagem industrial é frequentemente citada nas discussões sobre Inteligência Competitiva. O tópico a seguir fará uma breve abordagem sobre este tema.

2.1.1.1 Inteligência Competitiva e Espionagem Industrial

Weiss (2002) coloca que, frequentemente, as discussões sobre Inteligência Competitiva se aproximam do assunto espionagem industrial, o que seria antiético. Essa associação poderia ser um fator a desencorajar o uso e o desenvolvimento da Inteligência Competitiva (WEISS, 2002). Esta relação pode ter tido sua origem por causa do emprego de ex-espões, desempregados pelo fim da guerra fria, em atividades de inteligência (GOMES; BRAGA, 2002). A maioria dos autores refuta fortemente essa idéia: a referência ao processo ético é freqüente na literatura (ROUACH; SANTI, 2001; MILLER, 2002; CRAIG; FLEISHER, 2007; BRODY, 2008;). A diferença entre Inteligência Competitiva e a espionagem industrial é que todas as fontes da Inteligência Competitiva são abertas e de domínio público, embora nem todas sejam fontes publicadas (WEISS, 2002). Para Dedijer (apud MARREN, 2004), a real inteligência vem mais de análises inteligentes das chamadas fontes abertas (ou públicas) do que de operações secretas e misteriosas.

Não faz parte do escopo desta dissertação esgotar o assunto espionagem industrial ou a ética na Inteligência Competitiva. Para maiores referências a respeito de ética na Inteligência Competitiva, Miller (2002) inclui um capítulo sobre a Ética na prática da Inteligência. Está disponível também, no site da SCIP (Sociedade dos Profissionais de Inteligência Competitiva), o código de ética da SCIP (SCIP, 2009).

2.1.1.2 Evolução

A competição faz parte do próprio desenvolvimento da humanidade até o formato como a conhecemos. West (1999) afirma que, provavelmente um artesão grego ou romano já estudava seus concorrentes. Steve Dedijer (apud MARREN, 2004) cita o Wallenber Bank, na Suíça, que possui um departamento de inteligência com mais de um século de idade. Cita,

também, os espiões ingleses que foram enviados nos anos 1500 para descobrir os segredos da cerâmica holandesa, segredos estes trazidos dos chineses. O comércio de especiarias das Índias foi guardado em segredo por séculos (MARREN, 2004). Para Dishman e Calof (2008), o conceito de inteligência possui uma rica história de mais de 2000 anos.

Em épocas de concorrência menos acirrada, as empresas vendiam o que podiam produzir de melhor forma ou de forma mais lucrativa. Dessa forma, podiam ser gerenciadas por pessoal técnico e não precisavam levar em consideração as necessidades dos seus consumidores no planejamento dos processos de seus produtos e serviços. Numa espécie de seleção natural, as empresas que tiveram a sorte de oferecer os produtos com mais demanda foram as que prosperaram. Com o acirramento da concorrência, no entanto, as empresas passaram a perceber que seriam necessárias novas formas de fazer negócios. A criação e a evolução de ferramentas que facilitaram a predição e o entendimento do que os consumidores esperam dos fornecedores (WEST, 1999), as comunicações e a competição globais deram um novo significado à expressão “conhecimento é poder” (GOFF, 1997).

Referências aos conceitos de monitoramento ambiental, um predecessor da Inteligência Competitiva, aparecem na literatura desde a década de 1960, com novos trabalhos desenvolvidos ao longo das décadas de 1970, 1980 e 1990. Os trabalhos mais relevantes foram feitos, porém, na década de 2000 (CALOF; WRIGHT 2008). Em 1966, William Fair propôs a criação de uma Agência Central de Inteligência dentro da empresa com a função de coletar, selecionar, catalogar, organizar, armazenar, resgatar e disseminar informações. Desde então, esta proposta cresceu e se tornou parte importante de alguns negócios que passaram a ter funções responsáveis pela coleta, análise e disseminação de informações (DISHMAN; CALOF, 2008).

O uso da inteligência nos negócios torna-se imperativo atualmente, tendo em vista a dinâmica dos negócios, a sobrecarga de informações, o crescimento global do processo competitivo, a concorrência cada vez mais agressiva, a rápida evolução das tecnologias com os ciclos de vida mais curtos dos produtos, a criação de novos ordenamentos mundiais provocados pela organização econômica em blocos como a União Européia, a Nafta, entre outros (KAHANER apud MILLER, 2002). Nos atuais ambientes de negócios que mudam rapidamente, a necessidade de informações rápidas e precisas é essencial para as empresas, não somente para o seu sucesso, mas também para a sua sobrevivência (LÖONNQVIST; PIRTTIMÄKI, 2006). Porém, as rápidas e imprevisíveis mudanças no ambiente não permitem que se estruture um sistema de inteligência a cada variação (BOYNTON, 1993). É necessário que o monitoramento do ambiente seja feito continuamente.

A Inteligência Competitiva vem ganhando importância devido à grande quantidade de informações que passa a estar disponível em ferramentas de comunicação eletrônica. Novas fontes de informações foram criadas e têm sido utilizadas e podem trazer insights úteis à informação das companhias (BOSE, 2008).

A utilização da Inteligência Competitiva na prática pode ser feita com o apoio de um processo de Inteligência Competitiva. O tópico seguinte será dedicado à apresentação do processo de Inteligência Competitiva.

2.2 PROCESSO DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA

Dentre os processos gerenciais relacionados com a monitoração do ambiente externo de negócio, se destaca o processo de inteligência competitiva, utilizado com sucesso pelas grandes empresas em âmbito mundial. O processo de inteligência competitiva de uma empresa pode ser feito com o apoio de vários modelos diferentes (RODRIGUEZ; FONTANA, 2005). Serão mostrados neste capítulo alguns dos principais modelos de Inteligência Competitiva. Inicialmente, será apresentado o chamado ciclo de Inteligência Competitiva em algumas das diferentes versões encontradas na literatura. Posteriormente, serão mostradas algumas variações dos modelos de inteligência. Por último, serão analisados e comparados os modelos e suas fases.

2.2.1 Ciclo de Inteligência Competitiva

Neste tópico, são mostradas algumas das principais versões referidas na literatura dos chamados ciclo de inteligência competitiva. Serão apresentadas as versões e, posteriormente, feita uma comparação entre suas fases para o embasamento da adoção de um modelo.

O Ciclo de Inteligência Competitiva teve sua origem a partir do Modelo de Produção de Inteligência Estratégica do Governo dos Estados Unidos, o modelo de obtenção

de informações daquele país (McGONAGLE, 2007). Este é provavelmente o modelo mais referenciado na literatura (RODRIGUEZ; FONTANA, 2005) sobre este tema.

Embora diversos autores de Inteligência Competitiva façam alguma referência ao Ciclo de Inteligência Competitiva (HERRING, 1999; GOMES; BRAGA, 2001; PRESCOTT; MILLER, 2002; WEISS, 2002; MILLER, 2002; RODRIGUEZ; FONTANA, 2005; PASSOS, 2005; PASSOS; MARTINI; CUNHA, 2006; PASSOS, 2007; McGONAGLE, 2008), existem versões diferentes na literatura. Há variações na forma como o chamado ciclo de Inteligência Competitiva é apresentado por diferentes autores, conforme será mostrado a seguir.

Jan Herring (1999) apresenta o ciclo de inteligência tradicional com as seguintes fases: planejamento e condução, processamento e armazenamento da informação, coleta, análise e produção e, por último, disseminação. A Figura 1 mostra esta versão do ciclo de Inteligência Competitiva.

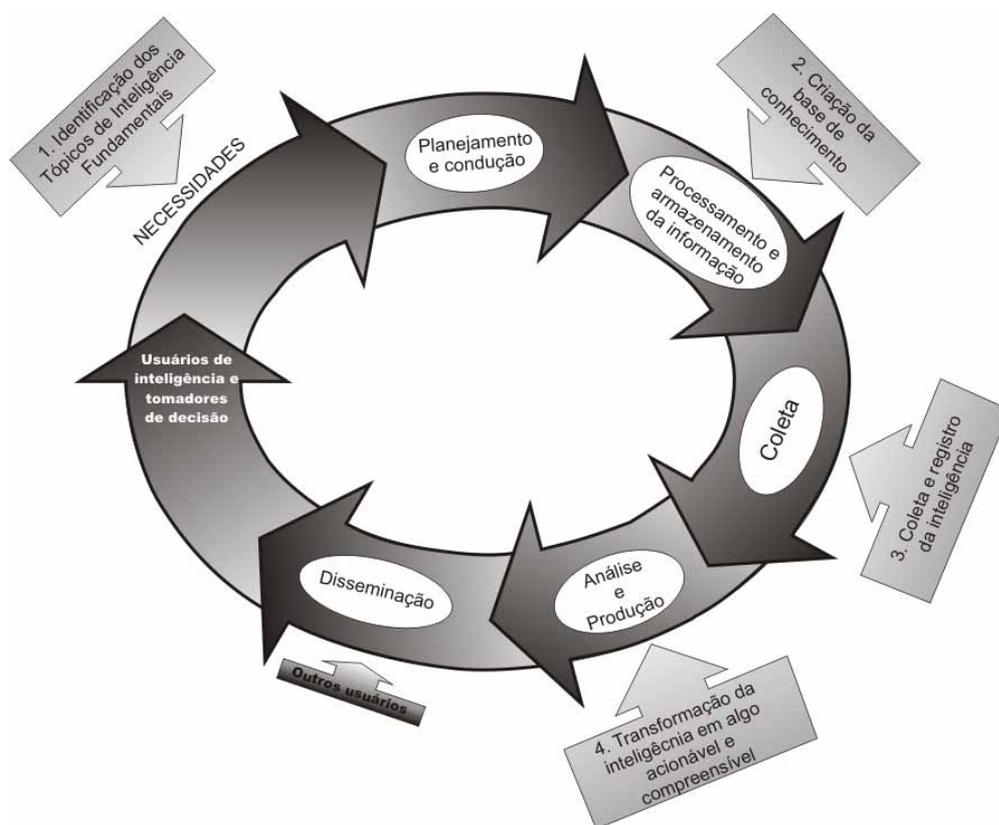


Figura 1 – O Ciclo Tradicional da Inteligência
Fonte: Herring (1999, p. 06) adaptado pelo autor

A fase de Planejamento e Condução é precedida pela identificação dos tópicos fundamentais de inteligência. Na fase de processamento e armazenamento da informação, o conhecimento adquirido é organizado para a criação de uma base. Na fase de coleta também é feito o registro da inteligência. Durante a fase de análise e produção, a inteligência é transformada em algo útil e compreensível. Na última fase, de disseminação, a inteligência é distribuída pelos usuários e tomadores de decisão. A característica cíclica do modelo sugere que as atividades se reiniciem desse ponto, gerando um processo contínuo de inteligência.

Outras versões do ciclo de inteligência competitiva foram desenvolvidas. A Figura 2 mostra uma variação citada por diversos autores ((GILAD, 1988; HERRING, 1998; KAHANER, 1998; MILLER, 2002; PRESCOTT, 2002 apud RODRIGUEZ; FONTANA, 2005; PASSOS, 2005; PASSOS, 2007). Esta versão apresenta as seguintes fases: Identificação das necessidades, Planejamento e direção, Coleta, Análise e Disseminação. É suprimida, portanto a fase exclusiva para processamento e armazenagem da informação. As atividades de identificação das necessidades de inteligência são realizadas em uma fase específica. Outra fase é destinada ao planejamento e direção. As demais fases, coleta, análise e disseminação são coincidentes. Esta versão pode, alternativamente, incluir uma fase de contra-inteligência (WEISS, 2002). Esta fase serve para a proteção contra o vazamento de informações confidenciais para os concorrentes através de falhas nos próprios sistemas de Inteligência Competitiva.

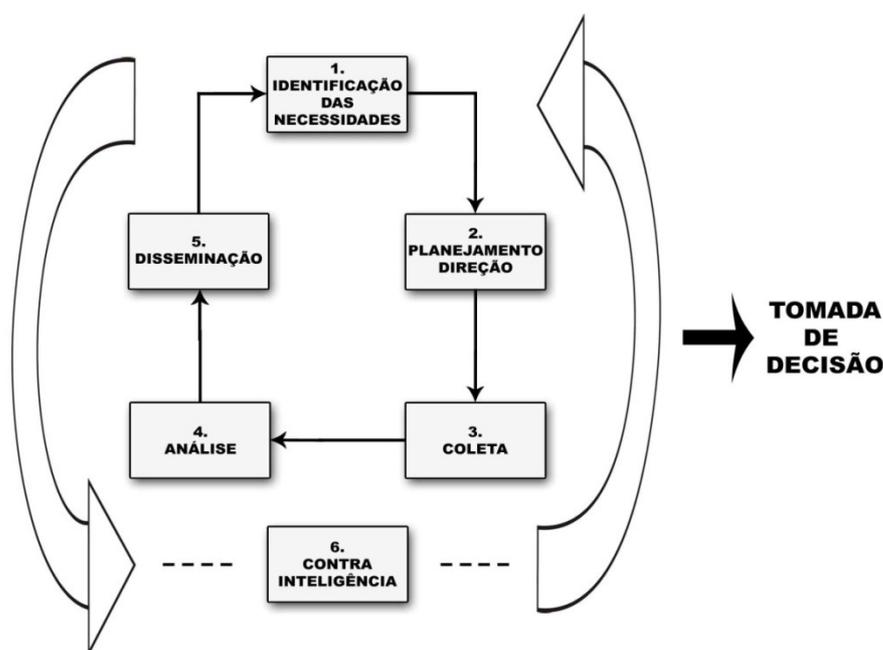


Figura 2 – O Ciclo de Inteligência Competitiva

Fonte: Rodrigues e Fontana (2002, p. 05) adaptado pelo autor

Weiss (2002) apresenta outra versão do modelo de Ciclo de Inteligência Competitiva cuja autoria atribui à *Society of Competitive Intelligence Professionals* (SCIP). Esta versão é composta pelas cinco fases: Planejamento e direção, Coleta de informações publicadas, Coleta de fontes primárias, Análise e produção, Relatório e informação. O autor salienta que o modelo falha em não enfatizar que uma importante consideração na Inteligência Competitiva é que a informação deve ser usada nos processos de tomada de decisão da empresa. O autor aborda que informações passadas aos tomadores de decisão, mas que não se convertem em ações, não é inteligência.

McGonagle (2007) chama de expressão atual do modelo clássico do ciclo de Inteligência Competitiva, a versão mostrada na Figura 3. As fases desta versão são: Planejamento e Identificação das Necessidades, Coleta de Dados, Análise, Disseminação e Feedback. Cabe salientar a característica cíclica que denota um processo contínuo de cinco fases (McGONAGLE, 2007).

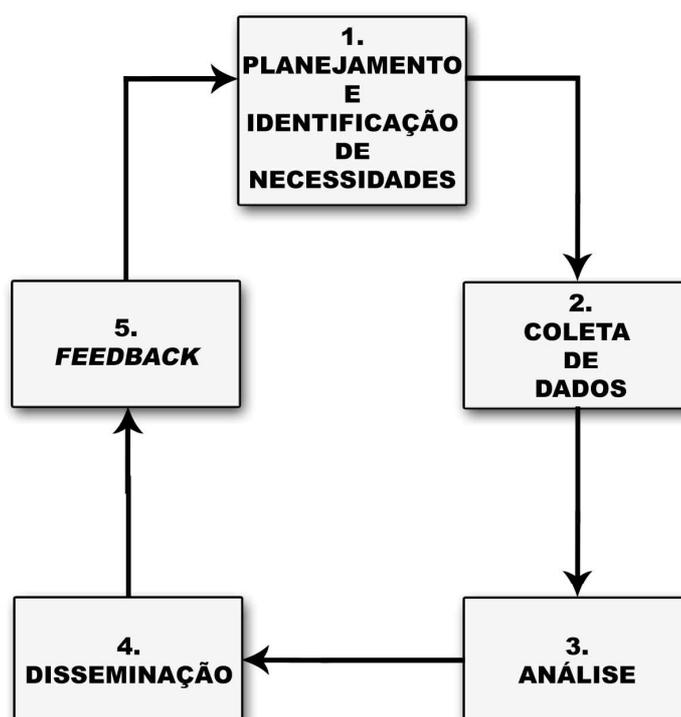


Figura 3 – O Modelo Clássico do Ciclo de Inteligência Competitiva
Fonte: McGonagle (2007) adaptado pelo autor

Esta versão condensa as fases de Planejamento e Identificação das necessidades em apenas uma fase. Por outro lado, é composta de mais uma fase chamada de *Feedback*.

Nesta fase, o sistema é realimentado com os resultados obtidos pelo sistema de inteligência. São consideradas as respostas dos tomadores de decisão e as suas necessidades para obtenção de inteligência contínua (McGONAGLE, 2007).

2.2.2 Modelo Ashton e Stacey de Processo de Inteligência de Negócios

O modelo de *Business Intelligence* de Ashton e Stacey é citado por Weiss (2002) como exemplo de modelo que inclui um estágio de aplicação da inteligência (Figura 4).

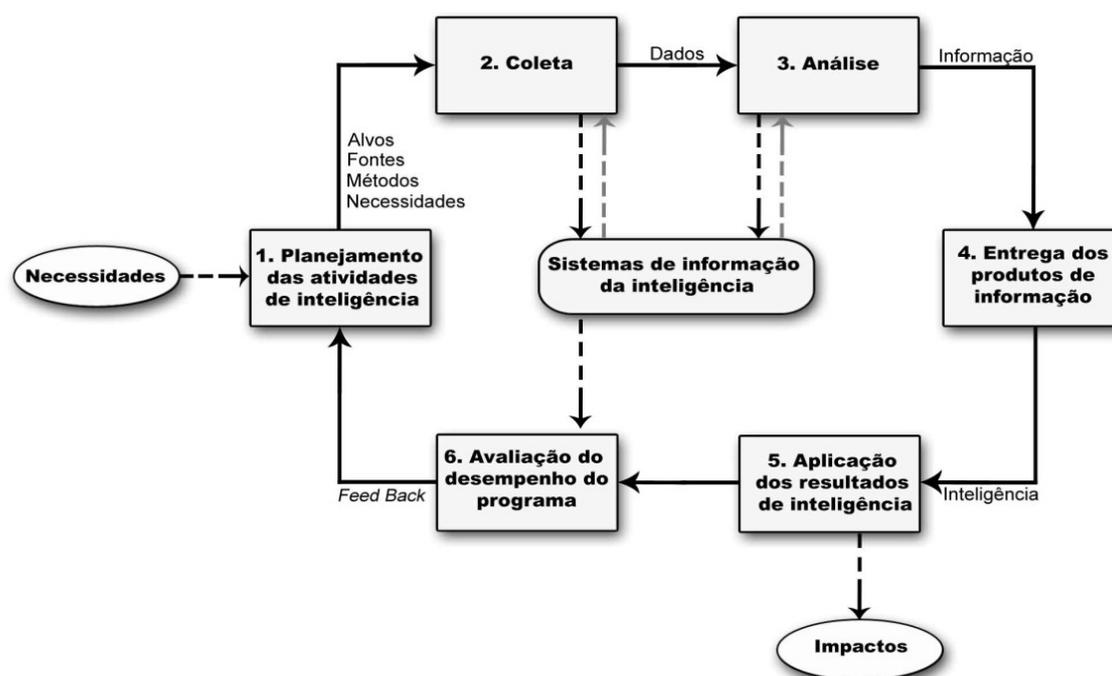


Figura 4 – Modelo de Processo de Business Intelligence de Ashton e Stacey
Fonte: Weiss (2002), adaptado pelo autor

O modelo de Ashton e Stacey (apud WEISS, 2002), além das fases de Planejamento das atividades de inteligência, de Coleta, de Análise, de Entrega dos Produtos de informação, inclui também as fases de Aplicação dos resultados de inteligência e Avaliação do desempenho do programa que gera um *feed back* para a fase de Planejamento das atividades de inteligência (Figura 4). Além disso, o modelo leva em consideração o fato de que as informações advêm das necessidades dos usuários (WEISS, 2002).

2.2.3 Modelo 4C's – *Collection, Conversion, Communication, Countering*

O modelo 4C's é mais simples do que o de Ashton e Stacey e incorpora os seus passos (WEISS, 2002). Para o autor, este modelo reconhece que a informação coletada durante o processo pode resultar em necessidades diferentes. Assim, possíveis questionamentos feitos na fase de Conversão podem gerar modificações nas informações coletadas. As etapas do modelo 4C's são: a Coleta, a Conversão, a Comunicação e a Utilização. O esquema deste modelo é mostrado na Figura 5.

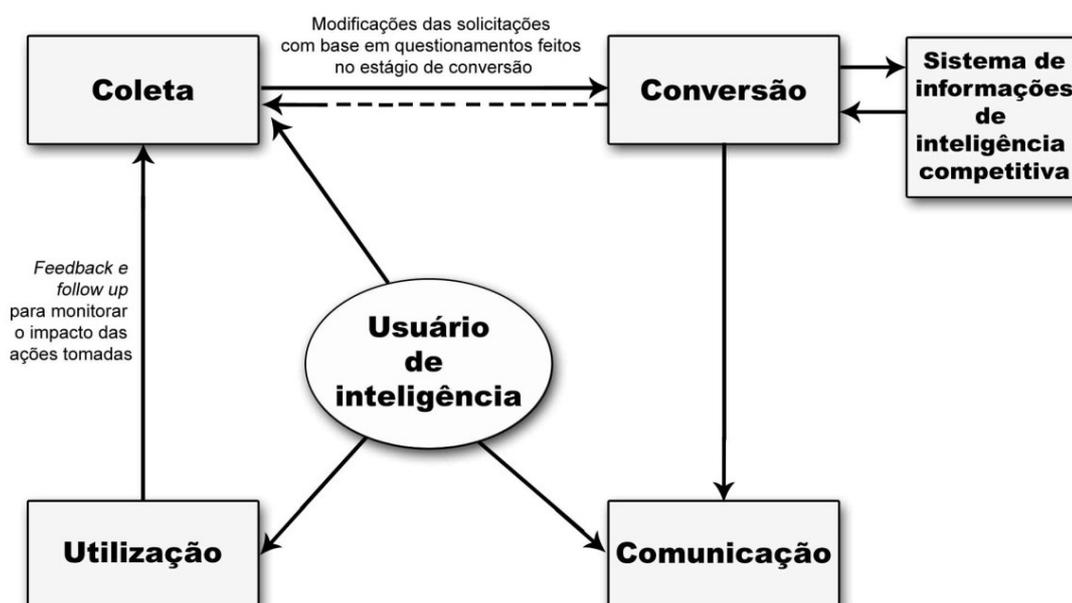


Figura 5 – Modelo 4C's

Fonte: Weiss (2002) adaptado e traduzido pelo autor

Cada fase do processo 4C's inclui alguns sub-processos. Abaixo é feita uma breve descrição de cada um deles (WEISS, 2002). Os sub-processos são:

- ↳ **Coleta** – Neste estágio é feita a definição e planejamento de acordo com as necessidades do usuário. É feita também a coleta de informações;

- ↳ **Conversão (ou Análise)** – São feitos nesse estágio o agrupamento e a catalogação dos dados, a integração dos dados com demais dados relacionados, a análise, a interpretação e o processamento dos dados;
- ↳ **Comunicação** – A disseminação dos dados para os usuários envolvidos e o estabelecimento de mecanismos de *feedback* que assegurem que as informações preencham as necessidades são feitos nesse estágio;
- ↳ **Utilização (Countering)** – As informações são utilizadas no processo de tomada de decisão.

O monitoramento dos impactos das decisões tomadas a partir das informações é feito nas fases que o autor chama de *feedback* e *follow up*. Dessa forma, há o fechamento do ciclo garantindo a continuidade do processo.

2.2.4 Modelo de Proteção da Inteligência de Negócios

Nolan e Quinn (2002) apresentam uma versão de modelo de coleta de inteligência de negócios e, sobre ele, sugerem a inclusão de algumas fases de contra-inteligência. Segundo o modelo, por um lado, para a coleta das informações se percorre as fases de definição das necessidades de coleta, atribuição das tarefas aos coletores, coleta, processamento, análise e disseminação. Por outro lado, no da segurança, as fases são: definição das necessidades de proteção, avaliação da concorrência, estimativa das vulnerabilidades, desenvolvimento das contramedidas e aplicação das contramedidas, além da análise e disseminação (NOLAN; QUINN, 2002). A Figura 6 mostra esta versão do ciclo com as fases de contra-inteligência.



Figura 6 – O Modelo de Proteção e Inteligência dos Negócios
 Fonte: Nolan e Quinn (2002, p. 245) adaptado pelo autor

Outros autores (NOLAN; QUINN, 2002; RODRIGUEZ; FONTANA, 2005; GOMES; BRAGA, 2001) também fazem referência à contra-inteligência nos processos de inteligência. Assim como a empresa pode buscar informações úteis para concorrer no mercado, deve tomar as necessárias precauções no sentido de não tornar públicas as informações que possam ser cruciais para o sigilo do próprio negócio frente aos concorrentes.

2.2.5 Critérios de Escolha do Modelo Adotado

De acordo com Rodriguez e Fontana (2005), pode-se perceber, a partir dos modelos apresentados, que a maior parte das variações propostas em torno do ciclo de Inteligência Competitiva apresenta as fases: Planejamento, Coleta, Análise, Disseminação e Identificação das necessidades de informações (HERRING, 1999; RODRIGUEZ; FONTANA, 2005; McGONAGLE, 2007; NOLAN; QUINN, 2002; ASHTON; STACEY apud WEISS, 2002; WEISS, 2002). O Quadro 2 mostra de forma resumida as fases dos ciclos de inteligência competitiva presentes na literatura e os autores respectivos.

	Herring (1999)	Rodriguez e Fontana (2005)	McGonagle (2007)	Nolan e Quinn (2002)	Ashton e Stacey (apud WEISS, 2002)	4C's (Weiss, 2002)
Planejamento	Planejamento e condução	Planejamento e Direção	Planejamento e Identificação das necessidades	Atribuir tarefas aos coletores	Planejamento das atividades de inteligência	
Processamento	Processamento e armazenagem da informação			Processamento		
Coleta	Coleta	Coleta	Coleta de Dados	Atividades de coleta	Coleta	Coleta
Análise	Análise e produção	Análise	Análise	Análise	Análise	Conversão
Disseminação	Disseminação	Disseminação	Disseminação	Disseminação	Entrega dos produtos de informação	Comunicação
Identificação das Necessidades	Necessidades	Identificação das necessidades	Planejamento e Identificação das necessidades	Definir necessidades de coleta		
Feedback			Feedback		Avaliação do desempenho do programa	
Utilização				Produtos acionáveis	Aplicação dos resultados de inteligência	Utilização
Contra-Inteligência		Contra-inteligência		Definir necessidades de proteção		
				Avaliar a concorrência		
				Estimular as vulnerabilidades		
				Desenvolver contramedidas		
				Aplicar as contramedidas		

Quadro 2 – Fases do Ciclo de Inteligência Competitiva

Fonte: elaborado pelo autor

Nos conceitos de Inteligência Competitiva apresentados, entretanto, ganha importância a idéia de processo sistemático (WRIGHT; CALOF, 2006; CRAIG; FLEISHER, 2006; CALOF; SKINNER, 1998; LODI, 2005). A característica cíclica do modelo, associada à realimentação do processo a partir dos resultados obtidos, garante a contínua melhoria da qualidade da inteligência gerada. Na medida em que a inteligência é aplicada aos seus objetivos, a qualidade da inteligência gerada é avaliada e são feitos ajustes nas necessidades de informação, passando a haver uma maior acuidade nas informações buscadas.

Neste sentido, o modelo de Ashton e Stacey (apud WEISS, 2002) traz uma fase de aplicação dos resultados e uma de avaliação do desempenho do programa. No modelo dos 4Cs de Weiss (2002), uma fase de *feedback* garante que as informações sempre sejam adequadas às necessidades. Essa característica de continuidade tem apoio na fase de *Feedback*, fase que ajuda a assegurar que o processo atenda continuamente às necessidades dos tomadores de decisão.

Pelas razões apresentadas, e por ser um dos modelos mais referenciados na literatura, será adotado para os fins desta pesquisa o Modelo Clássico do Ciclo de Inteligência Competitiva (McGONAGLE, 2007). Este modelo apresenta as fases de Planejamento e identificação das necessidades, Coleta, Análise, Disseminação e *Feedback*. Cada uma dessas fases será analisada a seguir.

2.2.6 Descrição das Fases do Ciclo de Inteligência Competitiva

Neste tópico serão descritas as cinco fases do ciclo de Inteligência Competitiva: Planejamento e Identificação das Necessidades, Coleta, Análise, Disseminação e *Feedback*.

2.2.6.1 Planejamento e Identificação das Necessidades

É na fase de Planejamento e Identificação das Necessidades que se identificam quais são as informações importantes e que devem ser coletadas. Nesta fase do ciclo de Inteligência Competitiva, além da identificação das necessidades, é feito também o

planejamento da coleta. O planejamento ajuda a melhor direcionar os esforços de coleta de dados e informações, bem como as fontes que serão utilizadas. São identificados as lacunas de informação que devem ser preenchidas com as informações sobre o ambiente competitivo. Para Bose (2008), as decisões estratégicas são baseadas tipicamente em certas premissas assumidas. A Inteligência Competitiva auxilia a empresa a testar e validar as premissas. Os dados e as informações coletadas devem ser úteis à construção e ao entendimento do cenário de decisão (BOSE, 2008). Esta definição vem das necessidades de inteligência encontradas dentro da empresa.

As necessidades de inteligência podem ser de diversos tipos. Jam Herring (1999) introduziu na Inteligência Competitiva o conceito de *Key Intelligence Topics (KIT's)*, ou tópicos essenciais de inteligência. Sua finalidade é permitir ao responsável pela inteligência identificar e priorizar as necessidades de inteligência, tanto da alta gerência como da organização (McGONAGLE, 2008). Os *KITs*, segundo Herring (1999), devem cobrir as necessidades de inteligência em três categorias:

- ↳ **Decisões e ações estratégicas** - Como exemplos de *KITs* deste tipo, pode-se citar: informações para o planejamento estratégico, assessoria em decisões estratégicas de investimentos, assessoria em mudanças na produção ou em plantas de fábricas, desenvolvimento e lançamento de produtos (HERRING, 1999);
- ↳ **Tópicos de aviso antecipado** - têm como objetivo a identificação de ameaças para eliminação de surpresas. Ameaças podem ser mudanças em legislações específicas, criação ou obsolescência de tecnologias, situação ou desempenho dos fornecedores – saúde financeira, problemas de custo e qualidade, possíveis aquisições ou alianças, possíveis problemas de fornecimento, mudanças políticas, econômicas, sociais, entre outras;
- ↳ **Descrição de principais *players* (concorrentes, clientes, fornecedores, parceiros, regulamentadores)** - geralmente reflete a necessidade dos gestores de conhecer os *players* e antecipar suas intenções e possíveis ações. Saber por que o concorrente está mudando sua estratégia de distribuição, por exemplo, pode trazer importantes conclusões aos usuários (HERRING, 1999).

Para Vargas e Souza (2001), o desenvolvimento de estratégias competitivas pressupõe o domínio de certo número de análises sobre os concorrentes. As autoras enfatizam a necessidade de situar os alvos prioritários de busca de informação. Como exemplo, as

autoras citam o suporte à tomada de decisão estratégica e o direcionamento estratégico da empresa como funções estratégicas que podem ser apoiadas pela inteligência competitiva. Citam, ainda, o monitoramento do posicionamento da concorrência e a identificação de oportunidades, além de ameaças, como funções estratégicas que podem ser apoiadas pela Inteligência Competitiva.

Para Murphy (2006), a empresa deve monitorar constantemente o ambiente de negócios em busca de sinais de mudanças regulatórias. Podem surgir novos entrantes, ou produtos substitutos ou haver alterações no fornecimento ou nos mercados compradores (MURPHY, 2006).

Para Weiss (2002), quatro categorias são necessárias para construir uma compreensão completa do ambiente de negócios e um processo eficiente de Inteligência Competitiva: conhecimento sobre o concorrente, conhecimento comparativo, conhecimento de mercado e autoconhecimento. O conhecimento sobre o concorrente se refere às informações sobre concorrentes individuais; o conhecimento comparativo, às informações comparando diferentes concorrentes; o conhecimento de mercado se refere às informações sobre o mercado, clientes, fornecedores, canais, tecnologia, concorrência na indústria e alianças. O autoconhecimento, por sua vez, está relacionado às informações sobre a própria organização (WEISS, 2002).

Após o Planejamento e a Identificação das Necessidades, fase em que são identificadas as necessidades de inteligência e também definidas as fontes de onde virão os dados e as informações necessários e a forma como serão coletados, a próxima fase do ciclo de Inteligência Competitiva é a da coleta dos dados. Esta fase será descrita no tópico a seguir.

2.2.6.2 Coleta dos Dados

De acordo com as necessidades e questionamentos produzidos durante a fase anterior, é feita a busca pelas fontes de informações que possam conter as respostas satisfatórias. É na fase de coleta de dados que se buscam as informações identificadas como necessárias. As fontes de coleta são classificadas em fontes primárias e fontes secundárias.

As **Fontes primárias** incluem as informações obtidas por meio de discussões e entrevistas com pessoas envolvidas com a indústria. São as fontes internas de informações, como o conhecimento dos membros colaboradores e o de seus contatos, e também as

informações armazenadas em bancos de dados internos (COTTRIL, 1998). As informações de fontes primárias visam o entendimento da própria empresa e do ambiente competitivo da indústria. Visam também identificar as ações de concorrentes específicos. Como exemplos de fontes primárias se podem citar: clientes, não clientes, ex-clientes, potenciais clientes, especialistas e consultores, agentes, intermediários, distribuidores, membros dos canais, concorrentes e fornecedores dos concorrentes, fornecedores, agências de governo. Por exemplo, os representantes de vendas podem buscar informações sobre os concorrentes no que ouvem dos clientes. As pesquisas podem revelar novas patentes requeridas pelos concorrentes ou identificar estudos desenvolvidos por eles. O departamento de compras pode descobrir que seu fornecedor passou a fornecer para o concorrente ou está se estruturando para suprir a nova fábrica que será implantada. Pesquisas de mercado podem ajudar a entender a perspectiva dos clientes (WEISS, 2002).

Fontes secundárias são as informações publicadas e não publicadas a respeito da indústria. Também chamadas de fontes externas. Podem ser relatórios, artigos, conferências, Internet, consultores externos (COTTRIL, 1998). São em geral as fontes de domínio público. As fontes secundárias fornecem uma base de informações úteis sobre o ambiente competitivo na indústria. Algumas informações que podem advir das fontes secundárias são: estatísticas e dados quantitativos sobre a indústria, principais *players* na indústria, tendências importantes, influências do macro-ambiente, informações e notícias sobre companhias específicas, eventos importantes, entre outras. Como exemplos se podem citar: publicações de negócios, relatórios do governo, relatórios estatísticos, relatórios da indústria, institutos de pesquisas, agências reguladoras, consulados e embaixadas, órgãos do governo, academia científica, federações, arquivos públicos, bancos de dados da internet, relatórios anuais de empresas, comunicados dos concorrentes, imprensa comum. Além disso, anúncios de empregos podem dar uma idéia de que tipo de profissionais os concorrentes estão buscando para redefinir o seu negócio. Informações sobre linhas de produtos dos concorrentes podem ser facilmente encontradas em revendedores, feiras, palestras, dias de campo, web sites, imprensa especializada, etc.

Também os documentos corporativos podem ser fontes de informações. Documentos corporativos podem ser de dois tipos: aqueles que são divulgados espontaneamente pela empresa e, também, aqueles documentos cuja divulgação é obrigatória pela legislação, como por exemplo, a divulgação de balanços em veículos de circulação pública (MURPHY, 2006).

Embora as fontes secundárias forneçam uma gama completa de informações importantes, estas freqüentemente podem ser imprecisas, controladas, incompletas,

desfocadas, etc. Assim, as informações das fontes secundárias são completadas pelas informações primárias. As respostas buscadas, originadoras das necessidades de inteligência, serão montadas a partir da combinação de informações advindas das fontes primárias e secundárias. É possível ainda que, a partir da análise com foco amplo das informações, surjam novas variáveis que possam trazer novas questões.

Muitas vezes, a captura de informações está ligada à percepção de sinais que embora possam não parecer relevantes, podem conter significado para o assunto pesquisado. São os sinais fracos (VARGAS; SOUZA, 2001).

Após coletadas, as informações devem ser submetidas a análise. Esta é a próxima fase do ciclo de inteligência competitiva.

2.2.6.3 Análise da Informação

Na fase de análise são buscadas respostas às necessidades de inteligência. Embora as fases do ciclo de inteligência se completem na obtenção de Inteligência Competitiva, a análise é possivelmente a fase mais importante do ciclo de inteligência (BOSE, 2002). Neste estágio são realizadas a avaliação, a organização, a catalogação, o agrupamento e a interpretação dos dados buscando a resposta às necessidades de inteligência (CARVALHO, 1995).

É a análise dos dados e das informações brutas que as transformará em inteligência (WEISS, 2002). Os dados brutos, depois de organizados, se tornam informação; as informações, quando analisadas, se constituem em inteligência (MILLER, 2002). Inteligência se constitui em uma coletânea de peças de informação que foram filtradas, selecionadas e analisadas (GOFF, 1997). A inteligência deve ser útil e servir na exata medida para uma determinada necessidade (FREEMAN, 1999).

A primeira providência a ser tomada na análise das informações deve ser a avaliação dos dados. É importante que os dados relacionados sejam agrupados conforme sua precisão e confiabilidade (CARVALHO, 1995). A organização e a catalogação dos dados vêm a seguir. Muitas vezes dados que parecem não fazer sentido sozinhos passam a ter significado quando agrupados com outros dados, ou podem conter algum significado que virá a aparecer após mais pesquisas. O analista tem a responsabilidade de, através de sua experiência e conhecimento, avaliar a verdadeira situação (WEISS, 2002).

Os dados devem ser analisados e interpretados em um contexto para se tentar buscar as pistas que podem levar à solução dos requerimentos da pesquisa. Diferentes tipos de dados gerarão diferentes respostas que, em conjunto, poderão levar ao entendimento da situação completa (WEISS, 2002). A intervenção humana é essencial no processo de geração de inteligência. Somente através dela se pode ver “o todo” transformando as informações em inteligência com significado (FREEMAN, 1999). Na fase de análise é buscada a identificação de modelos, relações ou anormalidades nas informações coletadas. A análise envolve um exame sistemático de dados, informações e conhecimento coletado que sejam relevantes por aplicabilidade ou significado, e a transformação dos resultados em inteligência que pode ser útil ao planejamento e tomada de decisão, ou o auxílio no desenvolvimento de estratégias para obter uma vantagem competitiva sustentável (BOSE, 2002).

Muitas das informações obtidas podem estar desatualizadas, imprecisas, incompletas, ou erradas. As informações devem ser agrupadas como em um quebra-cabeça que poderá auxiliar no entendimento das respostas procuradas. Na eventualidade de falta de alguma das peças, ainda pode ser possível ter uma boa idéia de como é a resposta completa (WEISS, 2002). Nesta fase é feita a transformação das informações fragmentadas em representações estruturadas e significantes para uma compreensão do ambiente futuro da empresa (VARGAS; SOUZA, 2001).

Para Carvalho (1995), a grande tarefa da análise é fazer com que a Inteligência Competitiva seja relevante para o usuário final. Uma boa análise de inteligência pressupõe que os responsáveis por sua execução tenham estreita ligação com o processo de tomada de decisão (CARVALHO, 1995).

2.2.6.4 Disseminação das Informações

A disseminação é a comunicação do produto final da inteligência aos tomadores de decisão utilizando um formato de fácil entendimento (BOSE, 2002). Todos os esforços para coleta e análise das informações somente terão valor se a inteligência gerada no processo chegar até os usuários que precisam dela. A Inteligência Competitiva deve ser avaliada e seletivamente divulgada a todos os tomadores de decisões. Dessa forma, a inteligência pode ter relevância em todos os níveis da organização.

Especial atenção deve ser dada à forma de comunicação das informações. As formas e a frequência com que as informações são necessárias dependem das necessidades de quem receberá a inteligência e da natureza das informações. Deve haver consenso sobre como a informação será divulgada e para quem. A Inteligência Competitiva deve ser usada para o apoio às decisões; portanto, sua apresentação deve seguir essa premissa. Ao invés de divulgar longos documentos com todas as informações coletadas, somente os pontos essenciais à tomada de decisão para cada área devem ser enfatizados. É importante ainda que sejam protegidos os segredos do negócio e criadas restrições à livre disponibilidade de informações confidenciais (WEISS, 2002).

Após ser disseminada pelas pessoas envolvidas com a tomada de decisão, deve ser feita a verificação da eficácia da utilização da inteligência gerada. Esta verificação é desenvolvida na fase de *Feedback*, descrita no próximo tópico.

2.2.6.5 *Feedback*

A fase de *Feedback* busca o entendimento dos resultados do uso da Inteligência Competitiva para o aperfeiçoamento do sistema. É a fase de *Feedback* que garantirá a eficácia do processo. Nela, deve haver a medição do impacto gerado pelo uso da inteligência que foi fornecida aos tomadores de decisão e pelas decisões tomadas a partir dela (BOSE, 2002). A fase de *Feedback* deve garantir também que as informações sejam utilizadas na geração de ações estratégicas para as quais o apoio da inteligência traz maior eficácia. Nesta fase se identificarão as falhas nos processos e se providenciará a correção.

A fase de *Feedback* pode auxiliar no entendimento sobre o que ficou bom e o que poderia ter sido diferente na busca pelas informações identificadas no processo. Nesta fase podem ser feitos questionamentos como: O que foi usado? Como? ou Por que não? Isto resultou em fechamento de negócios? Houve economia de dinheiro? Melhorou a reputação da empresa? Como o processo pode ser aperfeiçoado? Este tipo de perguntas pode proporcionar aos analistas saber em que áreas é importante fazer melhorias ou aprofundar as investigações (BOSE, 2002).

Foram apresentadas neste tópico as fases do ciclo de inteligência. No tópico a seguir, são abordados os fatores que exercem influência sobre as decisões a respeito da inteligência competitiva.

2.3 FATORES DE INFLUÊNCIA NO USO DA INTELIGÊNCIA COMPETITIVA

A Inteligência Competitiva pode sofrer influências de fontes distintas. Tanto no âmbito interno das empresas, como no ambiente que as cerca, fatores podem exercer influência sobre o seu desempenho.

No âmbito de cada empresa, na fase mais inicial, quando não existem sistemas consolidados de inteligência, eventos do mercado ou da concorrência podem desencadear a identificação inicial da necessidade de um processo de inteligência. Podem ser eventos como perda de fatias de mercado, queda nos lucros, efeitos negativos causados por movimentos na concorrência ou por qualquer acontecimento. A solicitação de uma determinada informação pela gerência que posteriormente acaba se surpreendendo com o seu valor, pode vir a ser outro motivo a ocasionar o nascimento de um sistema de inteligência. Ao reincidir na necessidade e uso daquele tipo de informações, os gestores podem querer dar início a um sistema de inteligência (MILLER, 2002).

Fatores considerados fundamentais para a função de inteligência, não importando o porte e as pretensões da empresa, são: os valores culturais, os fatores comportamentais e os fatores estruturais (MILLER 2002). Cada um desses fatores será apresentado a seguir.

2.3.1 Valores Culturais e Fatores Comportamentais

Valores culturais referem-se ao conjunto de crenças compartilhadas que se refletem nas tradições, nos hábitos e em manifestações mais tangíveis como histórias, símbolos, produtos, etc. Cultura se refere a interpretações do mundo e das atividades e artefatos que o refletem (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 1998). Diferentes grupos de pessoas têm diferentes modos de vida (MORGAN, 2007). Para Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (1998), não há culturas privadas já que, embora algumas atividades possam ser individuais, seu significado é coletivo. Assim, as crenças arraigadas na coletividade interferem de forma direta na condução de processos de inteligência nas empresas.

Pode ser citada como exemplo de problema originado em valores culturais a retenção de informações. Faz parte ainda do senso comum a premissa de que informação é poder. Por vezes, é um problema convencer algumas pessoas a compartilhar informações. Um

dos possíveis motivos para o não compartilhamento de informações pode ser a falta de incentivos para isto. A informação relevante pode surgir a partir de áreas na organização que não percebem incentivos em divulgá-las para a alimentação do sistema de inteligência. Pode acontecer, ainda, que pessoas ou áreas não tenham disponíveis, ou mesmo não estejam familiarizados, com os canais apropriados ao fluxo de informações (MILLER, 2002).

O estilo pessoal de tomada de decisão é outro fator que pode interferir de forma importante no funcionamento de um sistema de Inteligência. Pessoas costumam ter estilos de decisão diferentes segundo o seu funcionamento mental. Para Mintzberg (2006), o comportamento se refere, à atitude esperada das pessoas. Os decisores podem ter comportamentos que variam de mais objetivos até mais sensíveis, ou qualquer combinação dessas duas características. Assim, para cada característica de funcionamento mental dos decisores, a forma de interpretação e utilização das informações pode sofrer variações que impactem no estilo de receptividade e na interpretação das informações (MILLER, 2002).

2.3.2 Fatores Estruturais

Fatores estruturais se referem à estrutura da empresa. Estrutura pode ser definida como “a soma total das maneiras pelas quais o trabalho é dividido em tarefas distintas e, depois, como a coordenação é realizada entre essas tarefas” (MINTZBERG, 2006, p. 12). Os elementos da estrutura devem ser selecionados de modo a obter uma harmonia interna consistente com a situação da organização (MINTZBERG, 2006). Dessa forma, os fatores estruturais interferem na qualidade da coordenação das tarefas que interferem no sistema de inteligência.

Miller (2002) faz referência ao acesso às informações como importante no andamento do sistema de Inteligência Competitiva. As informações devem ser disponibilizadas aos tomadores de decisão de modo que o esforço demandado para o seu acesso seja o menor possível. Dessa forma, é necessário que haja um esforço para a redução ou eliminação dos filtros entre pessoas, mais especificamente entre os profissionais de inteligência e os responsáveis pelas decisões. A diminuição de ruídos na comunicação só trará benefícios ao sistema de inteligência.

Uma fonte de influência para o funcionamento de um sistema de informações pode ser a falta de integração das atividades de inteligência dentro da empresa. Deve haver

clareza com relação a quem são os responsáveis pela geração e uso da informação como deve haver clareza sobre a utilidade da Inteligência Competitiva como geradora de benefícios para a empresa toda e não somente para a área de inteligência ou só para os tomadores de decisões específicas. Estas ações, associadas a informações bem estruturadas, evitando-se a redundância ou a ineficiência, pode servir como uma forma de incentivo para que haja colaboração interna com o sistema de informação (MILLER, 2002).

2.3.3 Outros Fatores de Influência

Além dos fatores citados, internos à empresa, outros fatores também podem exercer influência no desenvolvimento da Inteligência Competitiva. Em um artigo sobre Inteligência Competitiva na Europa, West (1999) enumerou como fatores que inibiam o crescimento da Inteligência Competitiva naquele continente: a legislação sobre proteção dos dados, o medo de que a Inteligência Competitiva seja antiética, a contra-inteligência e a falha em cumprir com o prometido (WEST, 1999).

A legislação sobre proteção dos dados pode influenciar de três formas a inteligência: (i) restrições reais à coleta, análise e disseminação de informações, (ii) redução da quantidade de respondentes a questões de inteligência por simples medo de descumprir a lei e, por último, (iii) que a legislação seja usada como mera desculpa para a não participação nas pesquisas (WEST, 1999).

Com relação à questão da ética na Inteligência Competitiva, a autora aborda que, frequentemente as discussões sobre Inteligência Competitiva se aproximam do assunto espionagem industrial, o que seria antiético. Essa associação poderia ser um fator a desencorajar o uso e o desenvolvimento da Inteligência Competitiva (WEST, 1999).

As ações de contra-inteligência podem frustrar não apenas ações de Inteligência Competitiva, como também atividades de pesquisas de mercado (WEST, 1999). Ações desse tipo podem prejudicar a coleta de dados e informações.

A ameaça pela possibilidade de que a Inteligência Competitiva não consiga atingir seus objetivos se constitui em um fator que interfere no desenvolvimento da mesma. Um dos motivos para isto se refere ao receio de que as estratégias não levem aos ganhos estimados.

Outra razão está relacionada à incerteza com relação à obtenção dos dados especificados WEST (1999).

Foram expostos neste tópico os fatores de influência na Inteligência Competitiva. O próximo tópico deste trabalho trata dos Modelos de Maturidade.

2.4 MODELOS DE MATURIDADE

A implementação de um processo de Inteligência Competitiva requer o entendimento do funcionamento de suas fases por parte dos responsáveis pela tomada de decisão nas empresas. A identificação de padrões mais ou menos previsíveis no desenvolvimento daqueles processos podem auxiliar no balizamento eficaz da ação gerencial (SILVEIRA, 2005). A maturidade do processo pode ser avaliada através do desempenho alcançado em cada uma dessas fases: Planejamento e identificação das necessidades, Coleta, Análise, Disseminação das informações e *Feedback*. A partir do conhecimento da maturidade em que se encontra cada estágio, seja na implantação ou no uso da Inteligência Competitiva, as empresas poderão também conhecer os próximos passos necessários à sua evolução. Dessa forma, a proposição deste trabalho é que a avaliação do uso de Inteligência Competitiva nas empresas pode ser adequadamente apoiada pela aplicação de um modelo de maturidade.

Esta seção é dedicada à conceituação e descrição dos modelos de maturidade. São apresentados alguns conceitos relacionados aos modelos de maturidade. São também apresentados os tipos mais comuns de modelos de maturidade e as suas principais características.

2.4.1 Conceito de Modelo de Maturidade

A avaliação da maturidade na implantação e uso de sistemas teve como um dos pioneiros Philip Crosby (1999) que, tendo proposto um modelo aferidor para gerência da qualidade, abriu caminho para o estudo e desenvolvimento de modelos para análise de maturidade. A maturidade pode ser definida como a qualidade ou estado de estar maduro (BOUER; CARVALHO, 2005).

O Aferidor de Maturidade da Gerência de Qualidade desenvolvido por Crosby (1999) foi estudado e desenvolvido para diversas finalidades. A partir de então, modelos de medição de maturidade vêm sendo utilizados em diferentes áreas do conhecimento, como desenvolvimento de softwares, gerenciamento da qualidade, relacionamento com fornecedores, efetividade de pesquisa e desenvolvimento, desenvolvimento de produtos, inovação, *design* de produtos, confiabilidade de produtos, trabalho em equipes (FRASER; MOULTRIE; GREGORY, 2002), gerenciamento de contratos, processo de documentação, capacidade de integração dos fatores humanos, capacidade de pessoas, modelo de maturidade de projetos de cursos on line, processo de gestão da cadeia de suprimentos, (SILVEIRA, 2009; LOCKAMY; McCORMACK, 2004), gerenciamento de projetos (BOUER; CARVALHO, 2005; LOCKAMY; McCORMACK, 2004).

O uso da palavra Maturidade, referindo-se ao gerenciamento de projetos, implica que as capacidades de gerenciamento devem evoluir ao longo do tempo com o objetivo de produzir de forma sistemática e contínua resultados de sucesso no gerenciamento de projetos. Maturidade em projetos pode também significar que uma organização está perfeitamente condicionada para gerenciar seus projetos. Quando aplicado a uma organização, este conceito significa que esta se encontra em perfeitas condições para alcançar seus objetivos (BOUER; CARVALHO, 2005).

O conceito de maturidade de processo sugere que um processo pode ser estruturado a partir de estágios ou níveis de evolução distintos, que podem ser objetivamente descritos, claramente definidos, gerenciados, mensurados e controlados ao longo do tempo (FRASER; MOULTRIE; GREGORY, 2002; LOCKAMY; McCORMACK, 2004; SILVEIRA, 2005).

Os modelos de avaliação de maturidade podem servir à avaliação da maturidade de projetos, como é o caso do modelo PMMM (BOUER; CARVALHO, 2005), do modelo OPM3 (SILVEIRA, 2005). Neste caso, os processos possuem um ciclo de vida (BOUER; CARVALHO, 2005), apresentando início, meio e fim. Outra utilidade para os modelos de avaliação de maturidade é a avaliação da maturidade de processos, como o modelo criado por Crosby (1999), os modelos CMM (BOUER; CARVALHO, 2005), e o modelo COBIT (ISACA, 2009). Os processos possuem característica cíclica, sendo continuamente realimentados e melhorados. O modelo proposto neste trabalho será um modelo para avaliação do processo de inteligência competitiva, um processo cíclico.

Os modelos de maturidade podem ser do tipo contínuo ou do tipo por estágio. Quando a medição é relativa à maturidade dentro de cada nível do processo, o modelo de

maturidade é chamado contínuo. Nos modelos contínuos, diferentes atividades são niveladas em diferentes níveis. Quando a medição de maturidade consiste em uma classificação sobre em que nível o processo se encontra, o modelo é chamado modelo por estágio. Este tipo de modelo permite avaliar o que falta para atingir o próximo estágio do processo. Assim, é possível codificar o que pode ser considerado como boa prática ao longo dos estágios intermediários (FRASER; MOULTRIE; GREGORY, 2002).

Embora existam diversos modelos de avaliação de maturidade, algumas características aparecem comumente na maior parte deles. Fraser, Moultrie e Gregory (2002) salientam que a definição de áreas de dimensões ou processos em diversos estágios (ou níveis) de maturidade, e a descrição de características de desempenho esperado para os diversos níveis, aparece na maioria dos modelos (FRASER; MOULTRIE; GREGORY, 2002). Para Silveira (2005), a maior contribuição trazida pelos modelos de avaliação de maturidade não é definir em que nível a empresa se encontra, mas sim o que deve ser feito para assegurar a continuidade do seu desenvolvimento e a melhoria contínua e controlada de seus processos (SILVEIRA, 2005).

A avaliação de maturidade auxilia na quantificação de grandezas relacionadas às diferentes áreas onde é aplicada e pode servir como ferramenta de auxílio no desenvolvimento daquelas áreas. Foram apresentados neste tópico alguns conceitos referentes aos modelos de maturidade. No tópico a seguir serão descritos alguns dos modelos de maturidade.

2.4.2 Tipos de Modelos de Maturidade

O modelo desenvolvido por Crosby (1999), o Aferidor da Gerência da Qualidade, trata-se de uma escala para a medição da maturidade da gerência da qualidade. Nas áreas de desenvolvimento e engenharia de software, os modelos CMM (*Capability Maturity Model*) e CMM-I (*Capability Maturity Model Integrated*), têm sido amplamente utilizados. Além dos modelos utilizados nas áreas de desenvolvimento e engenharia de software, existem modelos para a avaliação de maturidade em gerenciamento de projetos de natureza mais abrangente e genérica. Dentre estes, se destacam o *Project management Maturity Model (PMMM)* e o *Organizational Project Management Maturity Model (OPM3)*. No gerenciamento das estratégias das organizações, o alinhamento da Tecnologia de Informação (TI) com as

estratégias organizacionais podem ser apoiados pelo modelo *Control Objectives for Information and related Technology (COBIT)*.

Estas são algumas das áreas que podem se beneficiar dos modelos de avaliação de maturidade. A partir da análise desses modelos, será proposto o modelo que será utilizado para os fins deste trabalho. Os modelos citados serão apresentados e descritos a seguir.

2.4.2.1 Modelo Aferidor da Gerência da Qualidade de Crosby

O modelo Aferidor de Maturidade da Gerência de Qualidade desenvolvido por Crosby (1999) tinha como finalidade avaliar a maturidade das categorias de gerenciamento da qualidade. Para isso, as categorias de análise foram classificadas segundo cinco estágios: 1) incerteza, 2) despertar, 3) esclarecimento, 4) sabedoria e, estágio 5) certeza. O Quadro 3 mostra a grade de maturidade desenvolvida por Crosby (1999).

Categorias de Medida	Estágio I Incerteza	Estágio II Despertar	Estágio III Esclarecimento	Estágio IV Sabedoria	Estágio V Certeza
Compreensão e atitude da gerência	Nenhuma compreensão da qualidade como instrumento da gerência. Tendência a culpar o departamento de qualidade pelos "problemas de qualidade".	Reconhecimento de que a gerência da qualidade é útil, mas, não há disposição para gastar dinheiro ou tempo necessários à realização.	No decorrer do programa de melhoria da qualidade, aprenda mais sobre gerência da qualidade; dê apoio e seja útil.	Participe. Compreenda os absolutos da gerência qualidade. Reconheça o seu papel pessoal na continuação da ênfase.	Considere a gerência da qualidade parte essencial da companhia.
Status de qualidade da empresa	A qualidade está oculta nos setores de produção ou engenharia. A inspeção não existe, provavelmente, na empresa. Ênfase em avaliação e classificação.	Nomeação de um líder mais forte para a qualidade, porém, a ênfase continua em avaliação de movimento do produto. Continua no setor de produção ou outro qualquer.	O departamento da qualidade presta contas à alta gerência, toda a avaliação é incorporada e o gerente tem um papel na administração da companhia.	O gerente da qualidade é um funcionário da companhia; comunicação efetiva de status e ação preventiva. Envolvimento com negócios de consumidor e encargos especiais.	Gerente de qualidade na diretoria. A prevenção é a maior preocupação. A qualidade é idéia prioritária.

* Início do Quadro 03

Categorias de Medida	Estágio I Incerteza	Estágio II Despertar	Estágio III Esclarecimento	Estágio IV Sabedoria	Estágio V Certeza
Resolução de problema	Problemas são combatidos à medida que ocorrem; nenhuma solução; definição inadequada; gritos e acusações.	Organização de equipes para solucionar principais problemas. Soluções em longo prazo não solicitadas.	Comunicação de ação corretiva estabelecida. Problemas enfrentados com franqueza e resolvidos de modo ordeiro.	Problemas identificados em estágio precoce de desenvolvimento. Todas as funções abertas a sugestões e melhoria.	Problemas evitados, exceto nos casos mais extraordinários
Custo de qualidade como % das vendas	Registrado: desconhecido Real: 20%	Registrado: 3% Real: 18%	Registrado: 8% Real: 12%	Registrado: 6,5% Real: 8%	Registrado: 2,5% Real: 2,5%
Medidas de melhoria da qualidade	Nenhuma atividade organizada. Nenhuma compreensão dessas atividades.	Tentativas óbvias de "motivação" em curto prazo.	Implementação de programa de 14 etapas com total compreensão e determinação de cada etapa.	Continuação do programa de 14 etapas e início do Certifique-se.	A melhoria da qualidade é uma atividade normal e contínua.
Sumário das possibilidades da companhia no setor da qualidade	"Não sei por que temos problemas de qualidade".	"Será absolutamente necessário ter sempre problemas de qualidade?".	"Através do compromisso da gerência e da melhoria da qualidade, estamos identificando e resolvendo os nossos problemas".	"A prevenção de defeitos é parte rotineira da nossa operação".	"Sabemos por que não temos problemas de qualidade".

Quadro 3 – Aferidor de Maturidade da Gerência da Qualidade

Fonte: Crosby (1999)

Cada categoria é classificada segundo o estágio de maturidade em que se encontra. O estabelecimento das categorias é feito segundo os objetivos da área da qualidade. O conhecimento da maturidade de cada categoria permite compreender o que será necessário aperfeiçoar visando atingir o próximo nível de maturidade.

2.4.2.2 Modelos CMM e CMM-I

Os modelos mais utilizados nas áreas de desenvolvimento e engenharia de software são o CMM e o CMM-I. Baseados nos conceitos de níveis de maturidade e requisitos estruturais de áreas-chaves de processo, esses modelos têm sido utilizado nas organizações para avaliações do nível de maturidade e capacidade em gestão de projetos de software (BOUER; CARVALHO, 2005).

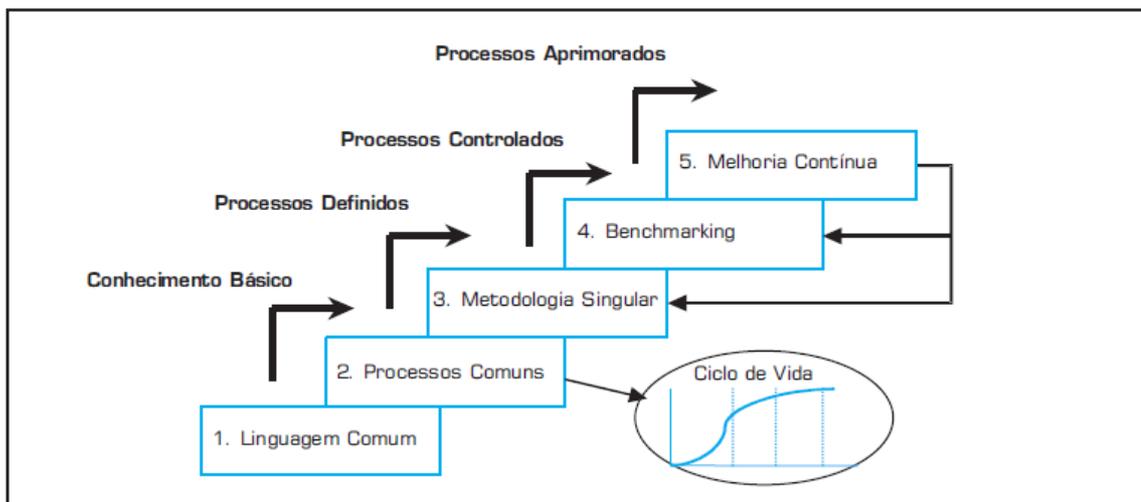
O CMM foi desenvolvido por pesquisadores do Instituto de Engenharia de Software (SEI) da Carnegie-Mellon University, em 1986 (SILVEIRA, 2005; DUARTE, 2006) atendendo à necessidade de sistematizar os processos críticos, criando padrões de concepção e desenvolvimento de softwares para sistemas de defesa. O desenvolvimento do CMM teve por base o modelo apresentado por Crosby (1999) (SILVEIRA, 2005). Cada estágio de desenvolvimento (ou nível de maturidade) distingue uma capacidade da organização desenvolvedora de software. Em cada nível de maturidade são identificadas *Key Process Áreas – KPA's* (áreas-chave de processo). A organização busca o aperfeiçoamento para atingir seus objetivos à medida que busca desempenhar os requisitos definidos nas *KPA's* (RAMANUJAN; KESH, 2004). O CMM apresenta os seguintes níveis de maturidade (PAULK et al, 1993, apud FRASER; MOULTRIE; GREGORY, 2002; BOUER; CARVALHO, 2005; SILVEIRA, 2005; DUARTE, 2006): 1) inicial, 2) repetível, 3) definido, 4) gerenciável e 5) otimizado.

O modelo CMM-I foi desenvolvido visando integrar os modelos de melhoria de processos de diferentes áreas. Tornava-se caro e ineficiente utilizar diferentes modelos nos diferentes processos controlados pelas organizações. Visando a integração dos modelos foi desenvolvido, sobre as melhores práticas do CMM, o modelo CMM-I. Sua aplicação não é limitada a uma só área ou disciplina. Suas áreas de uso incluem gerenciamento de projetos, engenharia de software, engenharia de sistemas, desenvolvimento integrado de produtos e processos, entre outras (RAMANUJAN; KESH, 2004).

O modelo CMM-I apresenta a representação por estágios e também a contínua. Na versão por estágios, para cada nível de maturidade são definidos conjuntos de requisitos estruturais das *KPA's*. Esta versão, de forma análoga ao modelo CMM, tem cinco níveis de maturidade: 1) inicial, 2) gerenciado, 3) definido, 4) quantitativamente gerenciado, 5) otimizado (BOUER; CARVALHO, 2005). A versão contínua do modelo CMM-I tem como resultado um perfil de maturidade de cada uma das *KPAs*, resultando em um perfil de maturidade da organização. Este modelo apresenta seis níveis de capacitação (SHRUM, 2000, apud FRASER; MOULTRIE; GREGORY, 2002; BOUER; CARVALHO, 2005) – Nível 0 - incompleto, 1 - realizado, 2 - gerenciado, 3 - definido, 4 - quantitativamente gerenciado, 5 - otimizado.

2.4.2.3 Modelo PMMM

O modelo *PMMM* possui um escopo e abrangência adequados para a avaliação de maturidade em gestão de projetos de natureza mais genérica do que projetos voltados à área de tecnologia de informação. O modelo introduz ferramentas de *Benchmarking* para mensurar o progresso de uma organização ao longo de um modelo de maturidade. Cinco são os níveis de desenvolvimento para o alcance da plena maturidade em gerenciamento de projetos: 1) linguagem comum, 2) processos comuns, 3) metodologia singular, 4) *benchmarking*, 5) melhoria contínua. Para cada nível são definidas fases específicas que determinam a maturidade (BOUER; CARVALHO, 2005). O Quadro 4 mostra o modelo PMMM em mais detalhes.



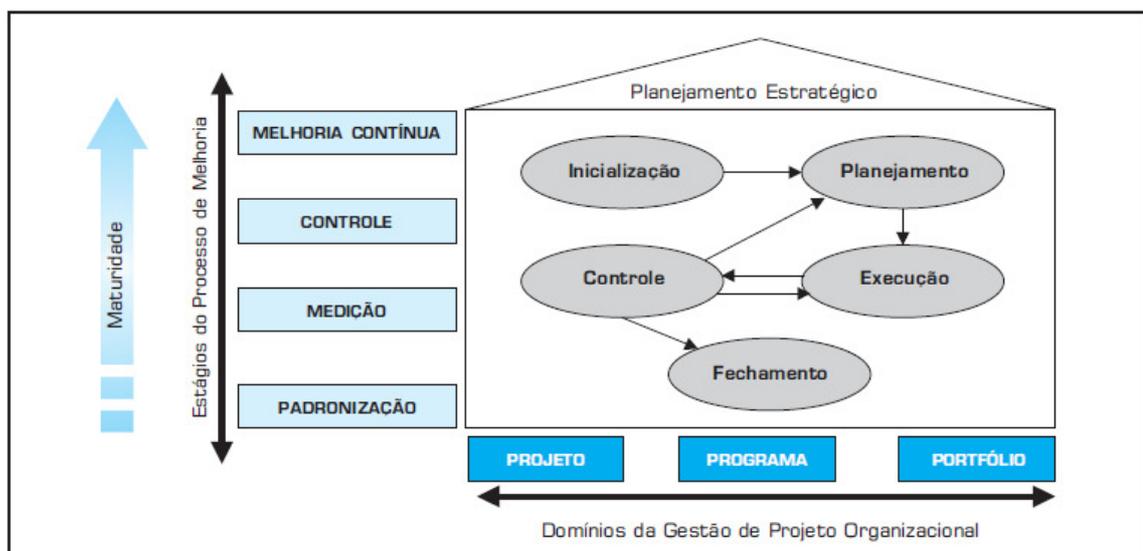
Quadro 4 – Project Management Maturity Model
Fonte: Bouer e Carvalho (2005)

Este modelo combina a estrutura de áreas do *PMBok* (*Project Management Body of Knowledge*) com a estrutura de níveis de maturidade do modelo CMM. Sua evolução segue os estágios Conhecimento básico, Processos definidos, Processos controlados e Processos aprimorados (BOUER; CARVALHO, 2005).

2.4.2.4 Modelo OPM3

O objetivo do *OPM3* é permitir às empresas a visualização das capacidades necessárias para a implementação de suas estratégias com consistência e previsibilidade. O modelo possibilita às empresas produzir e reproduzir com sucesso e de forma consistente ao longo do tempo um alto desempenho no gerenciamento de projetos (SILVEIRA, 2005).

O modelo *OPM3* se utiliza do conceito de ciclo de vida do projeto, presente no *PMBok* e enfoca os principais processos envolvidos no gerenciamento de projetos: inicialização, planejamento, execução, controle e fechamento. O modelo identifica também quatro estágios de melhoria: padronização, mensuração, controle e melhoria contínua. Três são os domínios relevantes à gestão do projeto organizacional: projeto, programa e portfólio (BOUER; CARVALHO, 2005). O Quadro 5 mostra mais detalhes do modelo OPM3.



Quadro 5 – Modelo de Maturidade de OPM3

Fonte: Bouer e Carvalho (2005)

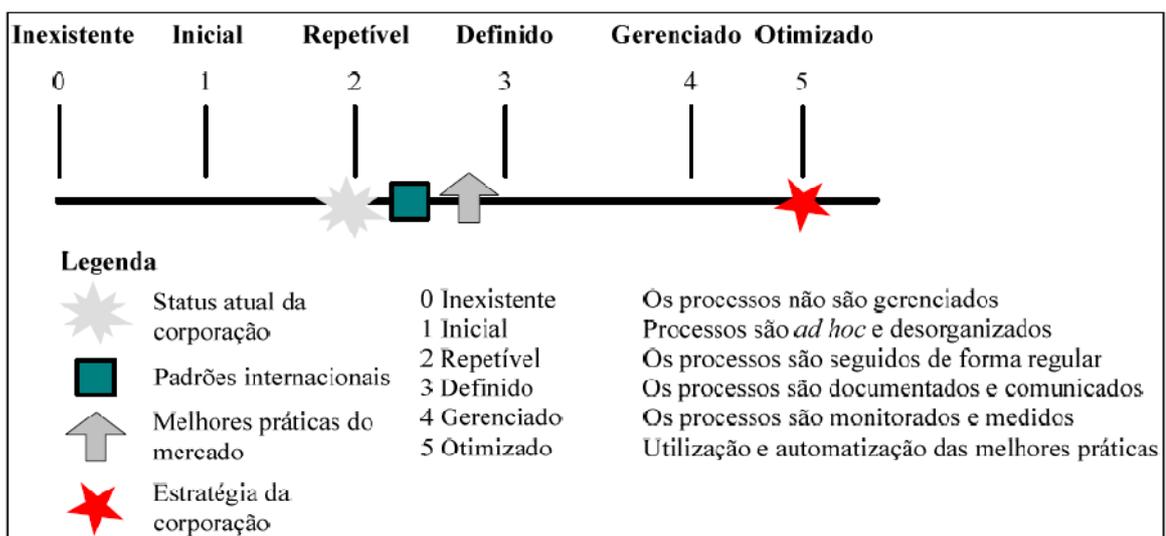
2.4.2.5 Modelo COBIT

O modelo COBIT (*Control Objectives for Information and related Technology*) é destinado a controlar e medir o desempenho da Tecnologia de Informação (TI) das empresas direcionando a TI ao atendimento das necessidades do negócio. O modelo habilita as

organizações, baseando-se em critérios e processos de avaliação uniformes, a avaliar como estão sendo gerenciados seus recursos. Além disso, permite a comparação da empresa com outras empresas (ISACA, 2009).

O modelo COBIT tem foco na governança das áreas de alinhamento estratégico, entrega de valor, gerenciamento de recursos, gerenciamento de riscos, e medição de desempenho. Além desse foco, também o modelo COBIT possibilita a realização de benchmarking, de estabelecimento de objetivos e métricas e de controles dos objetivos das atividades relacionadas à Tecnologia de Informação. Trata-se de um modelo de processo genérico que representa todos os processos normalmente usados nas funções de Tecnologia de Informação (ISACA, 2009). Permite, ainda, à alta gerência mensurar a eficiência da gestão do processo de governança e direcionar seus esforços para a melhoria dos domínios com menor maturidade, garantindo dessa forma o alinhamento dos objetivos estratégicos da organização ao controle dos processos.

O modelo COBIT especifica os domínios: (i) planejamento e organização, (ii) implementação, (iii) entrega e suporte, além de (iv) monitoração e avaliação, para que sirvam de guia no atendimento dos objetivos específicos da organização. Propõe também um conjunto de processos agrupados nos domínios. Para cada processo, é definido um conjunto de objetivos de controle que são monitorados e controlados. O grau de maturidade dos processos é determinado pela análise do desempenho nos objetivos (DUARTE, 2006). O Quadro 6 mostra mais detalhes.



Quadro 6 – Modelo de maturidade de governança de TI
Fonte: Duarte (2006)

Os objetivos de controle são avaliados e a eles é atribuído um nível segundo a sua maturidade. A análise do desempenho e a atribuição de níveis de maturidade permitem que seja possível a compreensão da situação atual da organização e do que ainda necessita ser aperfeiçoado para o alcance das metas estratégicas da organização. Para cada objetivo, é atribuído um nível segundo a escala: 0 – inexistente, 1 - inicial, 2 - repetível, 3 -definido, 4 - gerenciado e 5 - otimizado. Cada um desses níveis tem sua própria descrição e busca descrever a situação em que se encontra o processo avaliado. O quadro 7 mostra a descrição das características de cada um dos níveis de maturidade do modelo COBIT.

Nível	Descrição
0 Inexistente	Não há nenhum processo formal reconhecido pela organização. A organização sequer tem conhecimento dos problemas a serem endereçados.
1 Inicial	Há a evidência que a organização reconhece os problemas existentes e a necessidade de endereçar suas resoluções. Entretanto, não há nenhum processo padronizado, apenas ações casuais. De uma forma geral, a gestão não é organizada.
2 Repetível	Existem processos desenvolvidos, porém não padronizados. Diferentes pessoas executam a mesma tarefa de forma diferente. Não há treinamento formal ou processo de comunicação padronizado. Há uma alta dependência no conhecimento de alguns indivíduos para a execução de atividades.
3 Definido	Existência de procedimentos padronizados, documentados e formalmente comunicados. A gestão não é formalizada.
4 Gerenciado	Neste nível é possível monitorar e medir a aderência de processos e tomar ações onde o processo é falho. Os processos são constantemente melhorados e provêm boas práticas para a organização.
5 Otimizado	Neste nível os processos foram refinados e considerados como melhores práticas, tendo como base os resultados obtidos no processo contínuo de melhoria, provendo qualidade e efetividade para a organização.

Quadro 7 – Descrição dos Níveis de Maturidade do Modelo COBIT

Fonte: Duarte (2006)

Neste tópico foram apresentados alguns modelos de avaliação de maturidade, com suas finalidades, aplicações e características. No próximo capítulo, será feita uma contextualização do setor da construção civil. Após contextualizado o setor da construção civil e descritos os fatores de competitividade do setor, são apresentadas, no capítulo 4, as bases para a construção do modelo para avaliação da maturidade da inteligência competitiva proposto nesta pesquisa.

3 CONTEXTUALIZAÇÃO DO SETOR DA CONSTRUÇÃO CIVIL E PROPOSIÇÃO DE MODELO DE AVALIAÇÃO DE MATURIDADE DO USO DA INTELIGÊNCIA COMPETITIVA

Neste capítulo, no primeiro tópico, é apresentado um panorama do setor da construção civil. Serão mostrados dados do cenário brasileiro, bem como um panorama do setor no Estado do Rio Grande do Sul e, por fim, serão mostradas informações do mercado de construção de Porto Alegre. Essas informações têm por finalidade contextualizar o setor de construção, especialmente no período compreendido entre 2007 e 2009.

No segundo tópico, são abordados os fatores que se relacionam com a competitividade na indústria da construção civil. Estes fatores de competitividade, com suas categorias de decisão, e as fases do ciclo de inteligência competitiva servirão de base para o modelo proposto e utilizado para a realização desta pesquisa.

No terceiro tópico, é apresentada uma proposição de um modelo de avaliação de maturidade do uso da inteligência competitiva.

3.1 SETOR DA CONSTRUÇÃO CIVIL

A participação da cadeia produtiva da construção civil no PIB brasileiro passou de 8% em 2005 para 9,2% em 2008 devido, em grande parte, à evolução da renda e da oferta de empregos formais, à priorização dos investimentos em infra-estrutura, à maior estabilidade do ambiente econômico e de negócios, à grande expansão do crédito imobiliário e à capitalização de empresas de construção. Deste valor, somente a construção civil contribui com cerca de 5,6% do PIB, ficando o restante com a indústria de materiais de construção, além das atividades de comércio e serviços (DIAS; GARCIA, 2009).

O setor de habitação no Brasil apresenta historicamente um déficit no número de moradias. O déficit habitacional no Brasil gira em torno de 7,2 Milhões de unidades (DÉFICIT HABITACIONAL DO BRASIL, 2007). No Rio, Grande do Sul este déficit é da ordem de 355 mil unidades (BOLETIM DO SINDUSCON-RS, 2008). Na região metropolitana de Porto Alegre, o déficit habitacional é de cerca de 136 mil unidades (DÉFICIT HABITACIONAL DO BRASIL, 2007).

No ano de 2009, o volume financiado através do Sistema Brasileiro de Poupança e Empréstimos (SBPE) acumulado foi de cerca de R\$ 32,65 Bilhões. Deste montante, aproximados R\$ 14 Bilhões foram para a construção e R\$ 19 Bilhões para a aquisição de imóveis. O valor financiado para o Estado do Rio Grande do Sul foi de R\$ 668,8 Milhões para construção e de R\$ 1,4 Bilhões para aquisição de imóveis, totalizando aproximadamente R\$ 2 Bilhões (BOLETIM DE DESMPENHO/CBIC, 2008).

O quadro 8 mostra a evolução dos financiamentos feitos através do SBPE entre 2007 e 2009.

ANO	REGIÃO	
	BRASIL	RS
2007	18,409	1,05
2008	30,032	1,97
2009	32,654	2,08

Quadro 8 – Volume de recursos do SBPE usados no financiamento imobiliário – Em R\$ Bilhões
Fonte: elaborado pelo autor com base em CBIC (2010)

No ano de 2008 foram financiadas 299.746 unidades imobiliárias no país através do SBPE, totalizando R\$ 30,5 bilhões em financiamentos contratados. Somando-se a este valor, foram contratados através do FGTS até o mês de novembro de 2008, cerca de R\$ 8,6 bilhões. Deste montante, R\$ 3,7 bilhões foram para imóveis novos, o que proporcionou a construção de 111 mil novas moradias. O restante, cerca de R\$ 4,9 bilhões foi direcionado para aquisição de cestas de materiais de construção, reformas, ampliações, lotes urbanos e imóveis usados. Este montante representa um aumento de 56,4% em 2008 com relação ao mesmo período de 2007 (BOLETIM DO SINDUSCON-RS, 2008).

A Figura 7 mostra a evolução dos financiamentos imobiliários contratados nesta década.

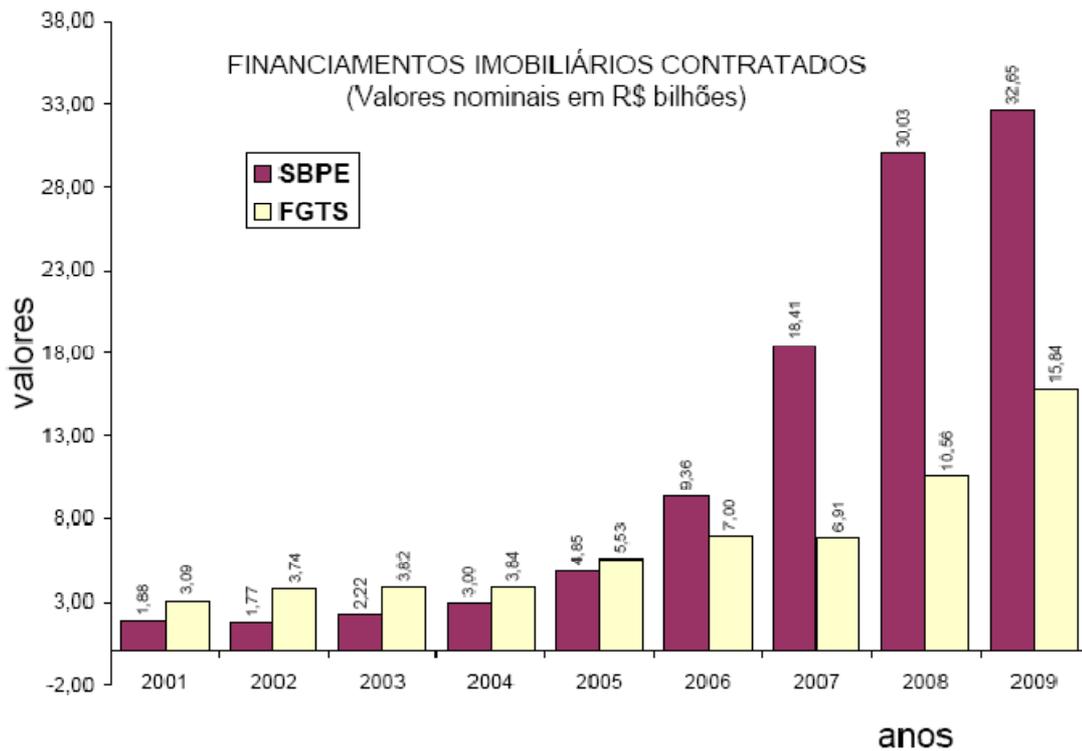


Figura 7 – Gráfico Financiamentos Imobiliários Contratados – SBPE e FGTS
 Fonte: CBIC (2008) adaptado pelo autor

Enquanto o PIB da indústria da construção civil no Brasil registrou um crescimento de 8% em 2008, houve também crescimento nas atividades de construção civil no Estado do Rio Grande do Sul. O Índice de Atividade da Construção Civil Gaúcha (IAC-RS) registrou um crescimento de 7,2% em 2008 comparativamente a 2007 (BOLETIM DO SINDUSCON-RS, 2008).

Em Porto Alegre, o ritmo de comercialização de imóveis novos sofreu um incremento da ordem de 26,58% no ano de 2008 em relação a 2007. Foram vendidas em 2008, 5.581 unidades, contra 4.409 unidades em 2007. O número de lançamentos passou, no mesmo período, de 4.567 imóveis novos em 2007 para 5.062 em 2008 (BOLETIM DO SINDUSCON-RS, 2008).

A conjunção do cenário macroeconômico estável com a redução das taxas de juros e o crescimento da renda criaram um ambiente favorável à expansão do crédito e ao acesso a recursos por parte das famílias. Além disso, o governo passou a identificar a construção como um dos motores do desenvolvimento. Neste contexto, o governo criou medidas destinadas a estimular as atividades da cadeia produtiva da construção civil (DIAS; GARCIA, 2009).

O governo também vem tomando ações direcionadas a reduzir o déficit habitacional. Para facilitar a construção de unidades habitacionais, programas como o "Minha casa, minha vida" prevê medidas como a criação de regime especial tributário para moradias voltadas à famílias de baixa renda (DIAS; GARCIA, 2009). O programa terá apoio do BNDES e tenciona construir cerca de um milhão de casas populares (CASTELO, 2009) para famílias com renda de até dez salários mínimos (SINDUSCON-RS, 2009). Estas ações do governo devem ser voltadas para moradias de diversas faixas de renda, conforme pode ser verificado no texto abaixo, do SINDUSCON-RS.

Ainda de acordo com o Governo Federal serão construídas 400 mil unidades para famílias com renda entre zero e três salários mínimos. Outras 200 mil casas serão destinadas para a faixa de renda familiar entre três e quatro salários mínimos. Para a faixa de quatro a cinco salários mínimos, serão 100 mil unidades. Outras 100 mil serão para as famílias com renda entre cinco e seis salários mínimos. Finalmente, serão construídas 200 mil casas para famílias com renda entre seis e dez salários mínimos (SINDUSCON-RS, 2009).

Um dos requisitos exigidos das empresas candidatas à obtenção de recursos do programa "Minha casa, minha vida" é a certificação no Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade do Habitat (PBQP-H). O PBQP-H trata-se de instrumento do Governo Federal destinado a organizar o setor da construção civil em torno de duas questões principais: a melhoria da qualidade do habitat e a modernização produtiva. Um conjunto de ações está envolvido na busca pelos objetivos do programa, entre as quais se destacam: avaliação da conformidade de empresas de serviços e obras, melhoria da qualidade de materiais, formação e requalificação de mão-de-obra, normalização técnica, capacitação de laboratórios, avaliação de tecnologias inovadoras, informação ao consumidor e promoção da comunicação entre os setores envolvidos. A apresentação do programa no site do ministério das cidades traz o seguinte enunciado referindo-se aos objetivos do PBQP-H:

Dessa forma, espera-se o aumento da competitividade no setor, a melhoria da qualidade de produtos e serviços, a redução de custos e a otimização do uso dos recursos públicos. O objetivo, a longo prazo, é criar um ambiente de isonomia competitiva, que propicie soluções mais baratas e de melhor qualidade para a redução do déficit habitacional no país, atendendo, em especial, a produção habitacional de interesse social (PBQP-H, 2009).

Paralelamente aos incentivos governamentais para o setor da construção civil, outro fator vem contribuindo com o crescimento do setor: a abertura de capital, com vendas de ações em bolsa de valores de empresas de construção civil. A injeção de capital proporcionada por essa fonte possibilitou a captação de recursos de longo prazo, em grande parte provenientes de outros países. Essa capitalização extra, alternativa ao crédito bancário,

possibilitou que algumas empresas expandissem seus investimentos para outros estados e passassem a direcionar parte dos seus recursos para a construção de moradias voltadas para o segmento de “baixa renda”, constituído por imóveis de R\$ 40 mil a R\$ 100 mil e para o segmento “econômico”, de imóveis entre R\$ 100 mil e R\$ 200 mil, onde está concentrada a maior parte do déficit habitacional brasileiro (IBGE, 2007). A disputa, principalmente pelos mercados de habitação para os quais as políticas de governo estão voltadas parece apresentar um maior acirramento.

Cabe ressaltar que a demanda por imóveis reage mais rapidamente do que a oferta às medidas de estímulo à aquisição, já que a oferta tem sua maturação em um período de tempo mais longo (BOLETIM DE DESEMPENHO/CBIC, 2008). O cenário sugere um mercado em expansão, sensível à influência das ações governamentais, às variações de renda da população, às alternativas de financiamento, entre outros fatores que exercem crucial importância na estratégia das empresas interessadas em manter vantagens competitivas no mercado.

Neste tópico, foram apresentados dados sobre o cenário geral da construção civil, principalmente no período compreendido entre os anos de 2007 e 2009 no contexto do Brasil, do estado do Rio Grande do Sul e da cidade de Porto Alegre. O próximo tópico será dedicado aos fatores de competitividade na indústria da construção civil.

3.2 FATORES DE COMPETITIVIDADE NA CONSTRUÇÃO CIVIL

O desempenho empresarial depende e é resultado tanto de fatores dependentes da própria empresa como de fatores situados fora do âmbito das empresas e da estrutura industrial da qual fazem parte. Além dos fatores de competitividade relacionados à eficiência técnica dos processos produtivos, que são normalmente associados a coeficientes técnicos ou à produtividade comparada às melhores práticas, e dos fatores relacionados ao desempenho no mercado, que são expressos principalmente pela participação de mercado (*market share*) alcançada por uma empresa, o desempenho organizacional no ambiente competitivo tem, ainda, outras condicionantes. O desempenho competitivo de uma empresa é condicionado por um conjunto de fatores que podem ser divididos entre: os fatores internos à empresa, os

fatores de natureza estrutural e os fatores chamados de natureza sistêmica (COUTINHO; FERRAZ, 2002). Cada um desses grupos de fatores será apresentado a seguir.

3.2.1 Fatores Internos

O primeiro grupo, os fatores internos à empresa, estão sob a alçada de decisão da empresa que procura, através deles, se distinguir dos competidores (COUTINHO; FERRAZ, 2002). Costa (2003) elencou as estratégias funcionais de marketing, produção, recursos humanos e finanças e as suas respectivas categorias de decisões, como sendo um conjunto de decisões individuais tomadas pela empresa que podem cooperar para atingir os critérios competitivos desejados. O grupo das estratégias funcionais especifica como determinada função dará suporte à vantagem competitiva desejada pela empresa e como ela complementarizará as outras estratégias funcionais. (BARROS NETO, 1999; COSTA, 2003).

A relação entre o alinhamento das estratégias e o desempenho dos negócios já foi provada em diversas pesquisas empíricas (BRUHN, 2005). Todas as categorias estratégicas representam áreas inter-relacionadas e não podem ser consideradas isoladamente. É necessário construir uma visão compartilhada das estratégias na organização (COSTA, 2003).

O tópico seguinte apresentará as estratégias funcionais relacionadas ao marketing, à produção, aos recursos humanos e às finanças. Estas categorias são relacionadas a um conjunto consistente de decisões individuais que se referem a determinadas funções na empresa. Sua separação e classificação em categorias têm o objetivo de organizar, sistematizar e facilitar a tomada de decisão (BARROS NETO, 1999; COSTA, 2003).

3.2.1.1 Estratégias Funcionais

Para que seja efetiva, cada estratégia funcional deve apoiar, através de suas respectivas categorias de decisão, a estratégia competitiva da empresa e os critérios competitivos. Dentre as estratégias funcionais se destacam aquelas relacionadas a: marketing, produção, recursos humanos e finanças. A seguir, serão descritas as estratégias funcionais mais comuns referenciadas na literatura (COSTA, 2003).

- ↪ **Estratégia de Marketing** – Esta categoria envolve as decisões da empresa construtora relacionadas a: seleção do mercado alvo, preço, produto, comunicação e distribuição.
 - ✓ **Seleção do mercado alvo** – Categoria relacionada com o planejamento para entrada nos mercados que a empresa deseja atingir, pelo seu posicionamento ou o simples aproveitamento de oportunidades (MELLO; CUNHA, 1998; COSTA, 2003).
 - ✓ **Preço** – Categoria relacionada aos preços para venda e às formas de pagamento dos imóveis (MELLO; CUNHA, 1998; COSTA, 2003).
 - ✓ **Produto** – Categoria relacionada ao planejamento dos produtos oferecidos pela empresa construtora (MELLO; CUNHA, 1998; COSTA, 2003).
 - ✓ **Comunicação** – Nesta categoria estão as decisões relativas aos tipos de estratégias de divulgação dos produtos (COSTA, 2003).
 - ✓ **Distribuição** – Categoria referente ao canal utilizado para a venda dos produtos, por meio de venda direta ou venda através de corretores (MELLO; CUNHA, 1998; COSTA, 2003).

- ↪ **Estratégia de Recursos humanos** – Nesta categoria estão localizadas as decisões referentes à gestão dos recursos humanos da empresa construtora (BARROS NETO, 1999; COSTA, 2003).

- ↪ **Estratégia Financeira** – Se refere ao modo pelo qual os objetivos financeiros podem ser alcançados e a como podem contribuir para atingir as estratégias organizacionais e competitivas (MELLO; CUNHA, 1998; COSTA, 2003).

- ↪ **Estratégia de Produção** – A estratégia de produção envolve as decisões nas categorias chamadas de **estruturais**: Instalações, Capacidade de Produção, Tecnologia, Integração Vertical e **infra-estruturais**: Organização da Produção, Gerência da Qualidade, Relação com os fornecedores, Planejamento e Controle da produção (PCP) (BARROS NETO, 1999). A seguir apresenta-se a descrição de cada categoria.
 - ✓ **Categorias de decisão estruturais:**

- **Instalações** (COSTA, 2003; MELLO; CUNHA, 1998; BARROS NETO, 1999) - Decisões relacionadas à unidade produtiva, à sua localização e ao *layout* do canteiro de obras.
 - **Capacidade de Produção** (COSTA, 2003; MELLO; CUNHA, 1998; BARROS NETO, 1999) – Se referem principalmente ao dimensionamento das equipes de trabalho e à escolha de fornecedores e parceiros.
 - **Tecnologia** (COSTA, 2003; MELLO; CUNHA, 1998; BARROS NETO, 1999) – Escolha dos processos produtivos, além das máquinas, materiais e equipamentos para produção e segurança. Também são decididas as tecnologias de informação e comunicação.
 - **Integração Vertical** (COSTA, 2003; MELLO; CUNHA, 1998; BARROS NETO, 1999) – Diz respeito, principalmente, ao que a empresa produzirá internamente e ao quanto será adquirido de terceiros.
- ✓ **Categorias de decisão infra-estruturais:**
- **Organização da Produção** (COSTA, 2003; MELLO; CUNHA, 1998; BARROS NETO, 1999) – Se refere à organização da estrutura organizacional para garantir um fluxo ideal de trabalho.
 - **Gerência da Qualidade** (COSTA, 2003; MELLO; CUNHA, 1998; BARROS NETO, 1999) – Se refere ao controle das atividades e à garantia de qualidade dos produtos e serviços executados para a construção do empreendimento.
 - **Relação com os fornecedores** (MELLO; CUNHA, 1998; BARROS NETO, 1999) – Decisões que visam estabelecer como serão as formas de relacionamento com os fornecedores de materiais de construção, insumos, equipamentos e mão-de-obra.
 - **Planejamento e Controle da Produção (PCP)** (COSTA, 2003; MELLO; CUNHA, 1998; BARROS NETO, 1999) – Esta categoria está relacionada às formas de planejamento e controle da produção das obras.

Após o detalhamento das estratégias funcionais, são apresentados e descritos no próximo tópico os critérios competitivos mais comuns relacionados na literatura e coerentes com as estratégias funcionais. No tópico seguinte será apresentada a relação entre as estratégias funcionais e os critérios competitivos.

3.2.1.2 Critérios Competitivos

Os critérios competitivos são o conjunto consistente de prioridades que a empresa deve valorizar para competir no mercado tendo por base o seu conjunto de competências internas, o tipo de mercado em que deseja atuar, o tipo de produto e o grau de concorrência que enfrentará (BARROS NETO, 1999; COSTA, 2003). Barros Neto (1999) evidencia os critérios competitivos mais citados pelos autores. São abordados mais comumente os critérios Qualidade, Confiabilidade de entrega, Flexibilidade e Custo. A estes, o autor acrescenta capacidade de inovatividade (*Innovativeness*), interpretada como a capacidade da empresa em implementar novas idéias com potencial de contribuição para os seus objetivos competitivos, ou Capacidade de inovação (BARROS NETO, 1999). Cada um desses critérios competitivos será discutido a seguir:

- ↪ **Qualidade** – Está ligada ao atendimento das necessidades explícitas e implícitas de utilização requeridas pelos clientes. A qualidade pode ser dividida em categorias como: desempenho, conformidade, confiabilidade, durabilidade, estética, qualidade percebida e assistência técnica (BARROS NETO, 1999; COSTA, 2003).
- ↪ **Desempenho na entrega** – Este critério é baseado na valorização do tempo. Pode ser dividido em dois critérios: velocidade da produção e confiabilidade de entrega (COSTA, 2003).
- ↪ **Flexibilidade** – Critério competitivo relacionado à facilidade com que a empresa construtora consegue adaptar os seus produtos para um grupo restrito de clientes ou para um cliente individualmente (BARROS NETO, 1999).
- ↪ **Custo** – Duas são as formas possíveis para competir em custos: a primeira forma está associada à eficiência da empresa em produzir mais com menos recursos. A segunda forma está ligada à gestão financeira da empresa, à sua

capacidade de administrar o fluxo de caixa, suas receitas e despesas, associando-o à administração dos cronogramas da obra para obter melhores condições de custos de mensalidade para o consumidor final. A competição em custos pode envolver três conceitos: Economia de Escala, Curva de Experiência e Produtividade (BARROS NETO, 1999).

↳ **Capacidade de Inovação** – É a capacidade que a empresa possui de implementar novas idéias, que tenham potencial para contribuir com a melhoria de seus objetivos competitivos (COSTA, 2003).

3.2.1.3 Relação entre as Estratégias Funcionais e os Critérios Competitivos

As estratégias funcionais e suas categorias de decisão interagem de forma complexa e apresentam comportamento dinâmico. Além disso, devem estar alinhadas com as estratégias competitivas e com os critérios competitivos para que a organização possa se desenvolver na direção desejada (COSTA, 2003). A Figura 8 mostra a interligação entre as estratégias funcionais e os critérios competitivos.

As estratégias competitivas são apoiadas pelos critérios competitivos que mantêm, por sua vez, estreita relação com as estratégias funcionais. Estas estratégias são determinadas internamente pela empresa e sofrem pequena influência de fatores não controlados por ela. As empresas determinam suas estratégias funcionais buscando atender aos critérios competitivos estabelecidos de acordo com a estratégia competitiva. Por essa razão, serão incluídas no modelo proposto neste trabalho apenas as estratégias funcionais. Os critérios competitivos são inerentes mais aos resultados do que às estratégias, que são o foco deste estudo.

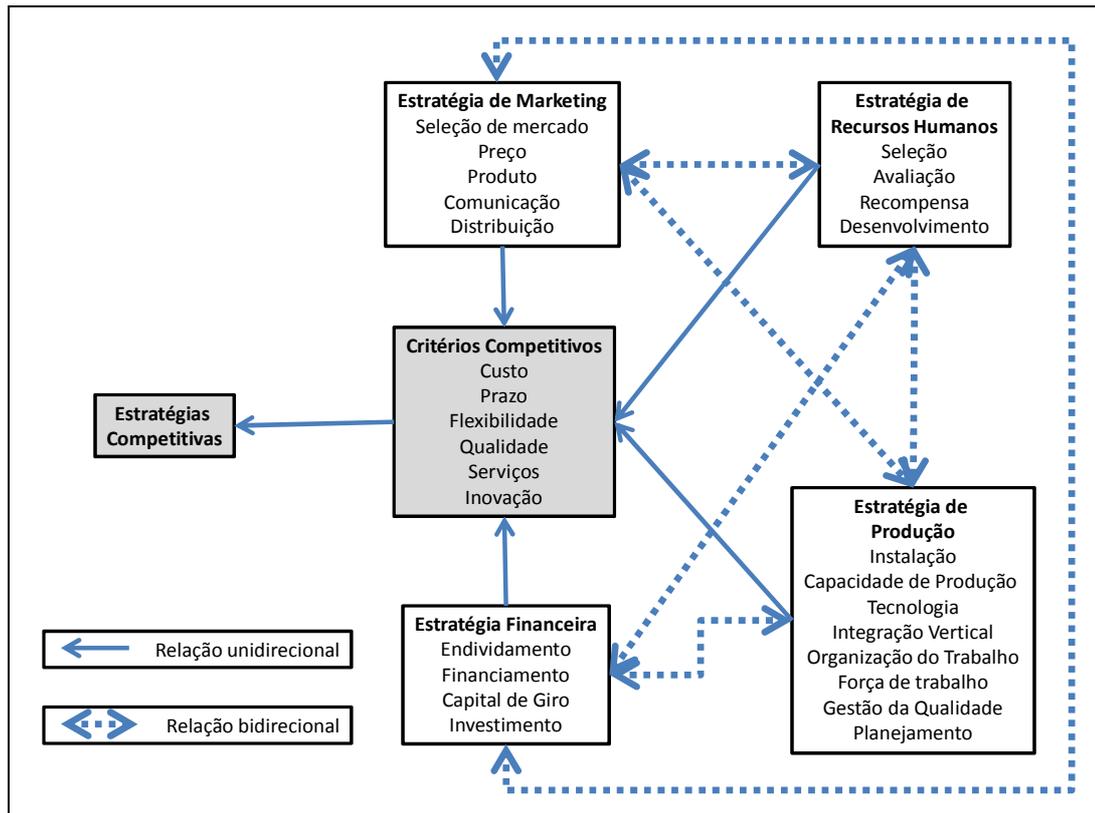


Figura 8– Relação entre as Estratégias Funcionais e suas Categorias de Decisão
 Fonte: Costa (2003, p. 69)

Foram descritas neste tópico as estratégias funcionais e as suas principais categorias de decisão. Também foram descritos os critérios competitivos mais importantes relacionados à construção civil. O tópico a seguir será dedicado à descrição dos fatores Estruturais e às categorias de decisão relacionadas a estes fatores. Na seqüência, no tópico seguinte, serão descritos os fatores Sistêmicos da competitividade com suas respectivas categorias de decisão.

3.2.2 Fatores Estruturais

Os fatores do segundo grupo, os fatores de natureza estrutural, são aqueles que, embora não sejam inteiramente controlados pela empresa, estão parcialmente sob sua área de influência e estão relacionados ao ambiente competitivo em que a empresa está inserida. São considerados estruturais os fatores relacionados ao mercado, à configuração da indústria e à concorrência (COUTINHO; FERRAZ, 2002).

Do ponto de vista da competitividade intra e inter setorial, a indústria da construção civil brasileira é bastante heterogênea. As relações intrincadas entre os fornecedores de materiais e insumos para toda a indústria da construção civil, tendo como fim a geração de um produto único e, portanto, sujeito aos mesmos fatores condicionantes de demanda (embora com condições e estruturas de oferta bastante distintas), tornam necessário o entendimento da competição entre os setores como sendo competição entre este macrocomplexo e outros macrocomplexos que entram na disputa pelos mesmos recursos, tanto públicos quanto privados, por investimentos e pela preferência do consumidor (SILVA, 1995).

Diferentes autores (SILVA, 1995; BARROS NETO, 1999; MELLO; CUNHA, 1996) analisaram a situação das empresas construtoras em relação ao contexto competitivo em que estão inseridas, fazendo uso do modelo das cinco forças competitivas de Porter. Assim, foram consideradas como forças condicionantes da competição: a ameaça de novos entrantes, a intensidade da rivalidade entre os concorrentes, a pressão exercida por produtos substitutos, o poder de negociação dos compradores e o poder de negociação dos fornecedores. Esta análise será utilizada por ser considerada adequada para o entendimento dos fatores estruturais. A seguir segue um resumo da análise:

↳ **Ameaça de novos entrantes** - As barreiras de entrada são pouco significativas no setor da construção civil. Embora o volume de investimentos para o ingresso seja considerável, existem diversas formas de obter financiamento para os empreendimentos, não chegando este item a se constituir em uma barreira ao ingresso (MELLO; CUNHA, 1996). Além disso, a ameaça de novos entrantes pode advir de empresas já instaladas em outros mercados geográficos ou de empresas de outros segmentos industriais que resolvem diversificar seus negócios atuando na construção (BARROS NETO, 1999). As empresas líderes conseguem, por vezes, erguer barreiras de entrada por meio de seu ganho de escala obtido em grandes volumes de obras. Predominantemente, no entanto, o mercado é formado por muitas empresas que trabalham com um volume pequeno de obras que são tratadas individualmente e não proporcionam ganhos na experiência (BARROS NETO, 1999).

↳ **Intensidade da rivalidade entre os concorrentes existentes** – A fragmentação do setor, associada à quase inexistência de custos de mudança para o consumidor e à pouca diferenciação tecnológica dos produtos são

fatores que criam condições para o acirramento da concorrência. (MELLO; CUNHA, 1996; BARROS NETO, 1999). Custos de mudança são aqueles incentivos ou perdas que o consumidor pode ter caso opte por um determinado imóvel em detrimento de outro, de características semelhantes. Outro aspecto relevante a ser considerado na análise da competição entre os concorrentes na construção civil é o uso da não conformidade como estratégia de competição (SILVA, 1995). Esse tipo de prática pode ser observado tanto na forma de sonegações fiscais, quanto na forma de utilização de materiais que não atendem a normativas técnicas e também com a não adequação às legislações pertinentes (regulações ambientais, fiscalizações técnicas, segurança no trabalho, etc.) e podem afetar sobremaneira a competição entre as empresas.

↪ **Pressão dos produtos substitutos** – Ao se considerar como o produto das construtoras em estudo os imóveis para moradia, não há praticamente produtos substitutos. Podem ser considerados produtos substitutos os produtos da autoconstrução (construção informal, na qual os próprios proprietários realizam suas construções, abrindo mão da contratação de construtoras), ou os Mobile Homes, prática não utilizada no Brasil (SILVA, 1995). Por outro lado, ao se considerar os imóveis produtos das construtoras como formas de investimentos, surgem como produtos substitutos as alternativas de investimentos como o mercado de ações, os fundos de investimentos, a caderneta de poupança, entre outros ativos (BARROS NETO, 1999). A ameaça de fornecimento de produtos substitutos pode afetar também os materiais, insumos e equipamentos utilizados na produção dos imóveis. O fornecimento de materiais e insumos também não tem uma característica única e varia de acordo com o setor. Assim, produtos como o cimento costuma ter poucas ameaças de produtos substitutos, embora haja alternativas como o aço para as estruturas, ou mesmo a madeira. Todos os produtos para revestimentos de pisos e paredes, por outro lado, possuem concorrentes ameaçando o seu potencial (SILVA, 1995). A criação de novas tecnologias, por outro lado, pode afetar na competitividade dos imóveis à venda, caso fiquem defasados em relação aos produtos da concorrência.

↪ **Poder de negociação dos compradores** – Os compradores de imóveis são, normalmente, compradores individuais com poucas condições de se integrarem

a montante e sem total conhecimento dos custos do imóvel que estão comprando (BARROS NETO, 1999; MELLO; CUNHA, 1996), o que enfraquece o seu poder de negociação. Por outro lado, a grande concorrência, com grandes campanhas publicitárias, associada ao aumento do nível de informação e de exigência dos consumidores com relação ao imóvel e ao seu investimento, tem aumentado o poder de negociação dos compradores. (BARROS NETO, 1999). Com o advento da internet, o acesso a informações a respeito do mercado imobiliário foi grandemente facilitado.

↳ **Poder de negociação dos fornecedores** – Os fornecedores que fazem parte de mercados fragmentados, que exigem pouco investimento inicial e lançam mão de tecnologias amplamente disponíveis, e oferecem poucas barreiras ao ingresso (como cerâmica em geral, cal, esquadrias, madeira, etc.), costumam ter baixo poder de negociação. Por outro lado, fornecedores de insumos pertencentes a indústrias oligopolizadas, que agregam maiores investimentos em tecnologia e maiores barreiras ao ingresso, possuindo menor número de competidores (como as indústrias de aço, vidros, cimento, componentes químicos, entre outras), detêm maior poder de negociação (BARROS NETO, 1999; SILVA, 1995). Neste contexto, grandes empresas compram de pequenas empresas (construtoras comprando esquadrias ou cerâmicas vermelhas). Pequenas empresas compram de grandes empresas (construtoras comprando vidro, aço ou cimento) (SILVA, 1995). O equilíbrio de forças entre compradores e fornecedores varia de acordo com o tipo de material ou insumo adquirido.

Por outro lado, os intermediadores – revendedores de materiais de construção – também exercem um papel fundamental no processo de fornecimento, se constituindo normalmente nos maiores consumidores para os fabricantes e reduzindo as pressões na relação entre o consumidor final e o fabricante. Além disso, a autoconstrução absorve parte considerável dos materiais de construção vendidos, reduzindo a importância das empresas construtoras enquanto detentores de poder de compra (SILVA, 1995; BARROS NETO, 1999).

Foi apresentada neste tópico uma análise das forças competitivas na indústria da construção civil. Mello e Cunha (1996) salientam que o modelo de Porter utilizado não apresenta ênfase na ação governamental, um importante fator de influência nos padrões de

concorrência na indústria da construção. Para estes autores, as análises estruturais devem levar em consideração um diagnóstico sobre como a política governamental atual e futura irá afetar em todos os níveis as condições da competição (MELLO; CUNHA, 1996). O próximo tópico aborda os fatores sistêmicos da competitividade descritos por Coutinho e Ferraz (2002). Estes fatores, complementando as necessidades descritas por Mello e Cunha (1996), incluem fatores relacionados, inclusive, aos determinados pelas políticas governamentais.

3.2.3 Fatores Sistêmicos

O terceiro grupo de fatores que influenciam no desempenho competitivo da empresa, o dos fatores sistêmicos da competitividade, diz respeito a externalidades relacionadas à empresa produtiva (COUTINHO; FERRAZ, 2002). Os fatores neste grupo podem ser de diversas naturezas:

- ↳ **Fatores macroeconômicos** – são fatores como taxa de câmbio, oferta de crédito e taxa de juros (COUTINHO; FERRAZ, 2002).
- ↳ **Fatores político-institucionais** – são fatores como política tributária e tarifária, as regras que regulam o poder do estado e os esquemas de apoio aos riscos tecnológicos (COUTINHO; FERRAZ, 2002). Nesta categoria podem ser incluídas também as políticas de incentivo do governo à cadeia produtiva da construção civil que vem facilitando a redução de custos na construção (DIAS; GARCIA, 2009).
- ↳ **Fatores regulatórios** – as políticas de proteção à propriedade industrial, de preservação ambiental, de defesa da concorrência e a proteção ao consumidor (COUTINHO; FERRAZ, 2002); Programas como o Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade do Habitat (PBQP-H), que visa à melhoria da qualidade do habitat e a modernização produtiva dos nichos onde as empresas construtoras atuam podem ser incluídos nesta categoria (PBQP-H, 2009). Também nesta categoria, o Plano Diretor de Desenvolvimento Urbano Ambiental pode ser um importante fator de influência, já que este se propõe a “orientar propositivamente o desenvolvimento do Município indicando os caminhos, referências e normas a serem seguidos com base nos seus

instrumentos: estratégias, programas, Plano Regulador e Modelo Espacial” (PMPA, 2009).

- ↪ **Fatores infra-estruturais** – relacionados à energia, transportes, telecomunicações e serviços tecnológicos (COUTINHO; FERRAZ, 2002). As questões de infra-estrutura têm um efeito particular na indústria de características particulares como a construção civil. Nesta indústria, usualmente as unidades fabris são os próprios terrenos onde são construídos os empreendimentos. Assim, a escolha do local de produção é ditada pelo mercado e não pelas condicionantes genéricas da indústria (BARROS NETO, 1999; COSTA, 2003).
- ↪ **Fatores sociais** – qualificação da mão-de-obra, políticas de educação e formação de recursos humanos, trabalhistas, de seguridade social, o grau de exigência dos consumidores (COUTINHO; FERRAZ, 2002);
- ↪ **Fatores relacionados à dimensão regional** – relacionados à distribuição espacial da produção bem como à área de abrangência dos concorrentes (COUTINHO; FERRAZ, 2002); As regiões de distribuição do déficit habitacional podem trazer informações a respeito das potenciais localizações dos concorrentes entrantes.
- ↪ **Fatores internacionais** – são os fatores como tendências do comércio mundial, os fluxos internacionais de capital, de investimento de risco e de tecnologia, relações com organismos multilaterais, acordos internacionais e políticas de comércio exterior (COUTINHO; FERRAZ, 2002). Nesta categoria, o aporte de capital advindo de investidores estrangeiros pode trazer informações a respeito das fontes de capitalização das empresas do setor.

Sob a ótica da inteligência competitiva, as informações necessárias e pertinentes relacionadas a cada uma das dimensões apresentadas devem ser identificadas segundo a sua necessidade e deve ser feito o planejamento da coleta das informações. As informações devem ser então, coletadas, analisadas, disseminadas entre os decisores e, a partir dos resultados de sua utilização, deve ser verificado se as informações foram as melhores possíveis para atender às necessidades da organização. O modelo proposto neste trabalho sugere que cada dimensão de análise competitiva apresentada possa indicar informações importantes para a competitividade. Assim, para cada uma das dimensões será avaliado o desempenho (ou maturidade) segundo as fases do ciclo de inteligência competitiva. Os fatores

que influenciam a competitividade na indústria foram abordados neste tópico. O quadro 9 mostra um resumo desses fatores.

DIMENSÃO	CATEGORIAS	VARIÁVEIS	AUTORES
Fatores Internos à empresa	Estratégia de Marketing	Seleção do mercado alvo, preço, produto, comunicação e distribuição.	Coutinho e Ferraz (2002); Costa (2003); Barros Neto, (1999); Bruhn (2005); Mello e Cunha (1998).
	Estratégia de Recursos humanos	Seleção, avaliação, recompensa e desenvolvimento de pessoal	Coutinho e Ferraz (2002); Costa (2003); Barros Neto (1999);
	Estratégia Financeira	Captação de recursos, aplicação dos recursos, controle das aplicações, capital de giro e endividamento	Coutinho e Ferraz (2002); Costa (2003); Mello e Cunha (2000)
	Estratégia de Produção	Estruturais: Instalações, Capacidade de Produção, Tecnologia, Integração Vertical e Infra-estruturais: Organização da Produção, Gerência da Qualidade, Relação com os fornecedores, Planejamento e Controle da produção (PCP)	Coutinho e Ferraz (2002); Costa (2003); Barros Neto (1999); Mello e Cunha (2001)
Fatores Estruturais	Ameaça de novos entrantes	Barreiras de entrada, Empresas de outros setores, Empresas de outros locais, Empresas estrangeiras	Coutinho e Ferraz (2002); Costa (2003); Barros Neto (1999); Mello e Cunha (2002); Silva (1995)
	Intensidade da rivalidade entre os concorrentes existentes	Custos de mudança para o consumidor, Políticas de incentivos, Associações entre empresas, Não-conformidade como estratégia	Coutinho e Ferraz (2002); Barros Neto (1999); Mello e Cunha (2002); Silva (1996)
	Pressão dos produtos substitutos	Autoconstrução, Investimentos Alternativos	Coutinho e Ferraz (2002); Barros Neto (1999); Silva (1997)
	Poder de negociação dos compradores	Campanhas publicitárias dos concorrentes	Coutinho e Ferraz (2002); Barros Neto (1999); Mello e Cunha (2002)
	Poder de negociação dos fornecedores	Poder relativo aos fornecedores, Forma de negociação com fornecedores	Coutinho e Ferraz (2002); Barros Neto (1999); Mello e Cunha (2002); Silva (1999)

*Início do Quadro 9

DIMENSÃO	CATEGORIAS	VARIÁVEIS	AUTORES
Fatores Sistêmicos	Fatores macroeconômicos	Taxa de câmbio, oferta de crédito e taxa de juros;	Coutinho e Ferraz (2002);
	Fatores político-institucionais	Política tributária e tarifária, regras governamentais, políticas de incentivo	Coutinho e Ferraz (2002); Dias e Garcia (2009)
	Fatores regulatórios	Políticas de proteção à propriedade industrial, de preservação ambiental, de defesa da concorrência e a proteção ao consumidor; PDDUA, PBQP-H, Legislações específicas, órgãos de fiscalização de obras;	Coutinho e Ferraz (2002); Ministério das cidades (2009); PMPA (2009);
	Fatores infra-estruturais	Energia, transportes, telecomunicações e serviços tecnológicos;	Coutinho e Ferraz (2002); Barros Neto (1999); Costa (2003)
	Fatores sociais	Qualificação da mão-de-obra, educação e formação de recursos humanos, leis trabalhistas, de seguridade social, o grau de exigência dos consumidores;	Coutinho e Ferraz (2002)
	Fatores relacionados à dimensão regional	Distribuição geográfica da produção, área de abrangência dos concorrentes	Coutinho e Ferraz (2002)
	Fatores internacionais	Tendências do comércio mundial, fluxos internacionais de capital, de investimento de risco e de tecnologia, relações com organismos multilaterais, acordos internacionais e políticas de comércio exterior	Coutinho e Ferraz (2002)

Quadro 9 – Resumo dos Fatores de Competitividade

Fonte: elaborado pelo autor

O quadro 9 apresenta os fatores de competitividade na indústria, as dimensões de análise e os respectivos fatores analisados. Este quadro servirá de base para a criação do modelo proposto neste trabalho.

Embora a competição venha aumentando constantemente no âmbito dos negócios, verificou-se na pesquisa bibliográfica realizada sobre a construção civil, que a produção acadêmica contempla principalmente os aspectos relacionados à produção e à produtividade. Os aspectos referentes à competição foram estudados de forma menos intensa, com menor produção de trabalhos recentes sobre o tema.

Neste tópico foi abordado o setor da construção civil. No próximo tópico será apresentada a proposta do modelo de avaliação do grau de uso da inteligência competitiva.

3.3 PROPOSIÇÃO DE MODELO DE AVALIAÇÃO DO GRAU DE MATURIDADE DO USO DA INTELIGÊNCIA COMPETITIVA

O modelo proposto para os objetivos deste trabalho deve permitir a identificação da maturidade de cada uma das fases do processo de inteligência competitiva para cada categoria analisada, além da compreensão do que falta para a evolução dentro de cada fase.

Conforme foi abordado no capítulo 2, o processo de inteligência competitiva é composto de cinco fases: Planejamento e identificação das necessidades, Coleta, Análise, Disseminação e *Feedback*. Cada uma das categorias de análise deve ser relacionada às decisões estratégicas da empresa e necessitará de informações específicas dentro de sua abrangência. Estas informações devem ser identificadas e sua coleta deve ser planejada. Após, devem ser coletadas, analisadas, disseminadas e avaliadas quanto ao seu ajuste às reais necessidades da empresa. A partir da avaliação da inteligência, na fase de *feedback*, podem ser tomadas as devidas providências relativas à acuidade das informações obtidas e da inteligência gerada, se necessário. Esta avaliação garantirá a retroalimentação do processo.

O modelo proposto deverá permitir avaliar a maturidade de cada uma das fases do processo e terá a característica de um modelo contínuo. Conforme foi discutido no capítulo 2, nos modelos de medição de maturidade contínuos, é feita a medição de maturidade dentro de cada fase do processo, podendo as diferentes fases ser niveladas em diferentes níveis. Cada uma das fases do ciclo de inteligência competitiva será classificada em um dos níveis de maturidade: 0-inexistente, 1-inicial, 2-repetível, 3-definido, 4-gerenciado e 5-otimizado. Os

níveis de maturidade adotados serão os mesmos do modelo COBIT, um modelo de processos genéricos cujas descrições dos níveis atendem sem alterações às necessidades desta pesquisa. O Quadro 10 mostra a descrição de cada um dos níveis.

Nível	Descrição
0 Inexistente	Não há nenhum processo formal reconhecido pela organização. A organização sequer tem conhecimento dos problemas a serem analisados.
1 Inicial	Há a evidência que a organização reconhece os problemas existentes e a necessidade de endereçar suas resoluções. Entretanto, não há nenhum processo padronizado, apenas ações casuais. De uma forma geral, a gestão não é organizada.
2 Repetível	Existem processos desenvolvidos, porém não padronizados. Diferentes pessoas executam a mesma tarefa de forma diferente. Não há treinamento formal ou processo de comunicação padronizado. Há uma alta dependência no conhecimento de alguns indivíduos para a execução de atividades.
3 Definido	Existência de procedimentos padronizados, documentados e formalmente comunicados. A gestão não é formalizada.
4 Gerenciado	Neste nível é possível monitorar e medir a aderência de processos e tomar ações onde o processo é falho. Os processos são constantemente melhorados e provêm boas práticas para a organização.
5 Otimizado	Neste nível os processos foram refinados e considerados como melhores práticas, tendo como base os resultados obtidos no processo contínuo de melhoria, provendo qualidade e efetividade para a organização.

Quadro 10 – Descrição dos Níveis de Maturidade do Modelo COBIT
Fonte: Duarte (2006)

Para fins de construção do modelo proposto nessa pesquisa, serão considerados os fatores relevantes à competitividade da indústria brasileira definidos por Coutinho e Ferraz (2002) no Estudo da Competitividade da Indústria Brasileira. Esses fatores se dividem em fatores Internos, Estruturais e Sistêmicos (Quadro 9), para os quais foram identificadas na literatura categorias de análise específicas. Estas categorias e suas respectivas variáveis, bem como os fatores de competitividade citados, são os descritos no tópico 3.2.

A maturidade de cada fase do ciclo de inteligência competitiva é medida com um grau de 0 até 5 (Quadro 10), possibilitando identificar nas descrições o que é necessário para atingir um maior grau em cada fase. O processo se repete para cada categoria analisada.

O Quadro 11 apresenta o modelo proposto e o APÊNDICE B, as questões elaboradas para a pesquisa. O próximo capítulo será dedicado à abordagem do método de pesquisa.

Dimensão	Categorias	Variáveis	Planejamento e Identificação das Necessidades	Coleta	Análise	Disseminação	Feedback
Fatores Internos à empresa	Estratégia de Marketing – Esta categoria envolve decisões relacionadas ao marketing da organização e dos empreendimentos.	seleção do mercado alvo, preço, produto, comunicação e distribuição.					
	Estratégia de Recursos humanos – Nesta categoria estão localizadas as decisões referentes à gestão dos recursos humanos da organização.	seleção, avaliação, recompensa e desenvolvimento de pessoal					
	Estratégia Financeira – Se refere ao modo pelo qual os objetivos financeiros podem ser alcançados e a como podem contribuir para atingir as estratégias organizacionais e competitivas.	captação de recursos, aplicação dos recursos, controle das aplicações, capital de giro e endividamento					
	Estratégia de Produção – A estratégia de produção envolve as decisões nas categorias chamadas de estruturais e infra-estruturais	Estruturais: Instalações, Capacidade de Produção, Tecnologia, Integração Vertical e Infra-estruturais: Organização da Produção, Gerência da Qualidade, Relação com os fornecedores, Planejamento e Controle da produção (PCP)					
Fatores Estruturais	Ameaça de novos entrantes	Barreiras de entrada, Empresas de outros setores, Empresas de outros locais, Empresas estrangeiras					
	Intensidade da rivalidade entre os concorrentes existentes	Custos de mudança para o consumidor, Políticas de incentivos, Associações entre empresas, Não-conformidade como estratégia					

* Início do Quadro 11

Dimensão	Categorias	Variáveis	Planejamento e Identificação das Necessidades	Coleta	Análise	Disseminação	Feedback
Fatores Estruturais	Pressão dos produtos substitutos	Autoconstrução, Investimentos Alternativos					
	Poder de negociação dos compradores	Campanhas publicitárias dos concorrentes					
	Poder de negociação dos fornecedores	Poder relativo aos fornecedores, Forma de negociação com fornecedores					
Fatores Sistêmicos	Fatores macroeconômicos – são fatores como taxa de câmbio, oferta de crédito e taxa de juros;	taxa de câmbio, oferta de crédito e taxa de juros;					
	Fatores político-institucionais – são fatores como política tributária e tarifária, as regras que regulam poder do estado e os esquemas de apoio aos riscos tecnológico;	política tributária e tarifária, regras governamentais, políticas de incentivo					
	Fatores regulatórios – as políticas de proteção à propriedade industrial, de preservação ambiental, de defesa da concorrência e a proteção ao consumidor;	políticas de proteção à propriedade industrial, de preservação ambiental, de defesa da concorrência e a proteção ao consumidor; PDDUA, PBQP-H, Legislações específicas, órgãos de fiscalização de obras;					
	Fatores infra-estruturais – relacionados à energia, transportes, telecomunicações e serviços tecnológicos;	energia, transportes, telecomunicações e serviços tecnológicos;					

* Continuação do Quadro 11

Dimensão	Categorias	Variáveis	Planejamento e Identificação das Necessidades	Coleta	Análise	Disseminação	Feedback
Fatores Sistêmicos	Fatores sociais – qualificação da mão-de-obra, políticas de educação e formação de recursos humanos, trabalhistas, de seguridade social, o grau de exigência dos consumidores;	qualificação da mão-de-obra, educação e formação de recursos humanos, leis trabalhistas, de seguridade social, o grau de exigência dos consumidores;					
	Fatores relacionados à dimensão regional – relacionados à distribuição espacial da produção;	distribuição geográfica da produção, área de abrangência dos concorrentes					
	Fatores internacionais – são os fatores como tendências do comércio mundial, os fluxos internacionais de capital, de investimento de risco e de tecnologia, relações com organismos multilaterais, acordos internacionais e políticas de comércio exterior.	tendências do comércio mundial, fluxos internacionais de capital, de investimento de risco e de tecnologia, relações com organismos multilaterais, acordos internacionais e políticas de comércio exterior					

Quadro 11 – Modelo Proposto para Avaliação do Grau de Maturidade do Uso da Inteligência Competitiva

Fonte: elaborado pelo autor

4 MÉTODO DE PESQUISA

Pesquisa em administração é uma investigação sistemática que fornece informações para orientar as decisões empresariais. A boa pesquisa segue o método científico (COOPER; SCHINDLER, 2004). Uma pesquisa é um procedimento racional e sistemático que busca proporcionar respostas aos problemas que são propostos e investigados (GIL, 1999).

Neste capítulo serão apresentadas as características da pesquisa. Inicialmente será mostrada sua caracterização; em seguida as suas principais etapas, seguidas do desenho de pesquisa.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

A exploração pode ser apoiada por diferentes técnicas. Embora tanto as técnicas quantitativas como as qualitativas sejam aplicáveis, a exploração se baseia principalmente nas técnicas qualitativas. Ao passo que as técnicas quantitativas têm seu foco em medidas, em quantificar algo, as técnicas qualitativas servem para buscar significado, dar definição (COOPER; SCHINDLER, 2004).

Esta pesquisa foi desenvolvida com uma etapa de entrevistas apenas, representando um instantâneo do momento pesquisado. Assim, trata-se de um estudo transversal (COOPER; SCHINDLER, 2004).

Uma pesquisa pode ser exploratória, descritiva ou explanatória (COOPER; SCHINDLER, 2003; GIL, 1999). A pesquisa exploratória é aquela que tem por objetivos explorar (MALHOTRA, 2001), buscar familiaridade (GIL, 1999; MATTAR, 1999), conhecimento, compreensão ou critérios (MATTAR, 1999) sobre um problema, situação (MALHOTRA, 2001) ou fenômeno (MATTAR, 1999), visando torná-lo mais explícito ou construir hipóteses (GIL, 1999). A exploração é particularmente útil quando os pesquisadores não têm uma clara idéia do que encontrarão durante o estudo. O aprimoramento das idéias ou a descoberta de intuições estão entre os principais objetivos das pesquisas exploratórias (GIL, 1999). Além disso, “a área de investigação pode ser tão nova ou tão vaga que demande uma exploração para que se conheça o problema a ser enfrentado pelo administrador” (COOPER;

SCHINDLER, 2004, p. 131). Este tipo de pesquisa é particularmente útil quando se tem uma noção muito vaga do problema de pesquisa (MATTAR, 1999). Esta pesquisa tem também a finalidade de descrever as características de uso da inteligência competitiva das empresas dos especialistas pesquisados. Pesquisas que visam descrever fenômenos ou características associadas com a população-alvo são caracterizadas como pesquisas descritivas (COOPER; SCHINDLER, 2003; GIL, 1999). A pesquisa é, então, caracterizada como qualitativa, descritiva e exploratória, já que busca um melhor entendimento sobre o problema de pesquisa proposto.

O planejamento dessa pesquisa se encontra descrito no Protocolo de pesquisa. O protocolo de pesquisa encontra-se no Apêndice C.

4.2 PRINCIPAIS ETAPAS DA PESQUISA

Este tópico descreverá as principais etapas segundo as quais a pesquisa será realizada. Inclui a fase preparatória, a fase de coleta de dados, a fase de análise dos dados coletados e a fase de conclusões na qual será elaborado relatório final de análise.

4.2.1 Fase Preparatória

A realização da pesquisa ocorreu com o apoio do construto teórico desenvolvido e apresentado no item 3, no Quadro 11. O instrumento utilizado na pesquisa está apresentado no Apêndice B. Este instrumento foi validado por três especialistas ligados à área de pesquisa. Os especialistas foram escolhidos entre os professores especialistas no tema da pesquisa de uma universidade de Porto Alegre. A validação tem por finalidade “estabelecer medidas operacionais corretas para os conceitos que estão em estudo” (YIN, 2001, p.56). O instrumento foi validado e não foram propostas alterações ou sugeridas melhorias em seu formato ou conteúdo.

Segundo Cooper e Schindler (2003), um teste piloto pode ser conduzido para detectar pontos fracos no planejamento ou na instrumentação. Dessa forma, devem ser simulados os procedimentos e protocolos designados para a coleta de dados com um

entrevistado selecionado (COOPER; SCHINDLER, 2003). A primeira entrevista realizada serviu como teste-piloto. A realização desta entrevista permitiu a confirmação da validação dos procedimentos e do instrumento, não tendo sido percebidas necessidades de mudanças.

4.2.2 Coleta de Dados

Para esta pesquisa, a coleta de dados foi realizada através de fontes secundárias e fontes primárias. Os dados de fontes secundárias são aqueles que já foram coletados para objetivos que não o problema em pauta (MALHOTRA, 2004). Podem ser livros, revistas, artigos científicos, além de outras fontes. Os dados primários são aqueles dados originados pelo pesquisador para a finalidade específica de resolver o problema em pauta (MALHOTRA, 2004). Dentre as fontes de dados primárias destacam-se as entrevistas individuais em profundidade. Como fontes secundárias, foram analisados documentos disponibilizados pelas empresas, entre eles, vale destacar o Procedimento Gerencial do Planejamento estratégico, o Procedimento Gerencial do Planejamento e Controle da Produção, o site da Fundação Nacional da Qualidade, que contém os critérios de qualidade seguidos por uma das empresas entrevistadas (www.fnq.org.br). Estes documentos são utilizados pelas empresas como ferramenta de padronização dos procedimentos realizados na obtenção e tratamento de informações. Foram também analisadas algumas informações disponibilizadas pelo SINDUSCON-RS, pela CBIC, documentos do governo federal, entre outros.

Segundo Malhotra (2004, p.278), “a entrevista em profundidade encoraja os respondentes a compartilhar o máximo de informações possível em um ambiente sem constrangimento”. Nessas entrevistas, o pesquisador conduz a direção e a cobertura do tópico. (MALHOTRA, 2004). As entrevistas são uma forma de coleta que permitem focar diretamente o foco do estudo, além de permitirem a realização de inferências causais percebidas (YIN, 2001). Foram elaboradas perguntas abertas, com roteiro semi-estruturado (Vide Apêndice B). São perguntas que o entrevistado responde com suas próprias palavras (MALHOTRA, 2004). Dessa forma, será possível conduzir a exploração sem perder o foco nos estágios de maturidade pesquisados.

As entrevistas foram realizadas em empresas construtoras de imóveis residenciais na cidade de Porto Alegre. Para a realização da pesquisa, foi dada prioridade a empresas associadas SINDUSCON-RS. Trata-se de uma instituição que, dentre outras atividades,

realiza pesquisas e censos periódicos sobre o setor da construção civil, disponibilizando essas informações aos seus associados que, muitas vezes, as usam como referência. O critério de escolha das empresas foi a atividade de construção de imóveis residenciais na cidade de Porto Alegre. Preferencialmente, foram escolhidas (i) empresas com sede em Porto Alegre e (ii) que atuassem ou tivessem atuado ativamente no mercado de construção de imóveis residenciais nos últimos três anos, (iii) tendo entregue preferencialmente entre um e três empreendimentos ao mercado de Porto Alegre por ano neste período. Segundo o Censo de 2009 do SINDUSCON-RS (XXI CENSO, 2009), as empresas que fizeram até três empreendimentos por ano foram responsáveis por cerca de 90% do total de empreendimentos realizados a cada ano.

Para os fins da pesquisa, foram pesquisadas nove empresas cujos gestores, por seu tempo de experiência como executivos ligados a decisões estratégicas e pelo foco de atuação de suas empresas, podem ser considerados especialistas no setor estudado. Foram entrevistadas pessoas com pelo menos dez anos de experiência no mercado e que conhecem o histórico de suas empresas, atuam nas definições das estratégias das empresas e são conhecedoras das informações referentes à concorrência. Foi entrevistada, em todos os casos, uma pessoa por empresa com cargo de diretor que preenche os requisitos acima. As entrevistas foram realizadas nas sedes das próprias empresas. Um agendamento prévio dessas entrevistas serviu para ajuste do melhor período para os entrevistados. Cada entrevista teve duração de cerca de uma hora e dez minutos. Para evitar possíveis falhas na interpretação dos dados das entrevistas, estas foram gravadas. Segundo Yin (2001), apesar de ser uma escolha pessoal, as gravações fornecem uma expressão mais acurada das entrevistas do que qualquer outro método, além de facilitar enormemente a transcrição das entrevistas.

Foi realizada inicialmente uma entrevista que serviu como teste-piloto para o aprimoramento do plano de coleta de dados e dos procedimentos a serem seguidos (YIN, 2001; COOPER; SCHINDLER, 2003), e também para o pré-teste do instrumento. Essa entrevista piloto foi conduzida em uma das empresas construtoras que se enquadra no foco da pesquisa, e foi definido segundo o critério de conveniência. Os dados obtidos na entrevista piloto foram analisados e não foram percebidas necessidades de correções e ajustes no instrumento e nos procedimentos.

A pesquisa exploratória buscou entrevistar especialistas no setor de Construção Civil. Os entrevistados são pessoas envolvidas diretamente com a tomada de decisões estratégicas em suas empresas. O Quadro 12 descreve as principais características dos entrevistados.

EMPRESA	FUNÇÃO/CARGO DO ENTREVISTADO	TEMPO NA EMPRESA	TEMPO NO MERCADO	CONHECIMENTO DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA
Empresa 1	Diretor	29 anos	29 anos	Toma as decisões estratégicas da empresa
Empresa 2	Diretor	2 anos	11 anos	Toma decisões estratégicas em conjunto com os outros diretores
Empresa 3	Diretor	8 anos	29 anos	Toma as decisões estratégicas da empresa
Empresa 4	Diretor Executivo	16 anos	16 anos	Toma as decisões estratégicas da empresa
Empresa 5	Diretor Financeiro	24 anos	24 anos	Toma decisões estratégicas em conjunto com os outros diretores
Empresa 6	Diretor	9 anos	12 anos	Toma decisões estratégicas em conjunto com os outros diretores
Empresa 7	Diretor	10 anos	10 anos	Toma as decisões estratégicas da empresa
Empresa 8	Diretor	11 anos	11 anos	Toma decisões estratégicas em conjunto com os outros diretores
Empresa 9	Diretor	34 anos	34 anos	Toma as decisões estratégicas da empresa

Quadro 12 – Perfil dos especialistas entrevistados

Fonte: elaborado pelo autor

Esta seção abordou a coleta dos dados da pesquisa. A seção seguinte será dedicada à apresentação das técnicas para análise dos dados que foram adotadas após as entrevistas.

4.2.3 Análise dos Dados Coletados

Para analisar os dados obtidos nas entrevistas individuais foi utilizada a análise de conteúdo (BARDIN, 1994). Conforme a autora, esse tipo de análise se estrutura a partir de três momentos. Primeiro, a Pré-análise, envolve uma visão geral sobre os dados, organizando-se e estruturando-se as idéias e informações iniciais, sistematizando-as. Posteriormente, na etapa seguinte, denominada Exploração do material, dá-se início ao tratamento dos resultados: “[...] consiste essencialmente de operações de codificação, desconto ou enumeração em função de regras previamente formuladas” (BARDIN, 1994, p. 101). Por último, tem-se o Tratamento de resultados obtidos, a inferência e interpretação. Neste momento, o pesquisador

pode propor inferências e realizar interpretações de acordo com os objetivos previamente formulados.

A classificação dos dados foi feita por meio da categorização. Esta técnica baseia-se em um processo criterioso que visa classificar elementos constitutivos de um conjunto por diferenciação e depois por reagrupamento conforme o gênero pelos critérios definidos previamente (BARDIN, 1994). Ainda segundo a autora, as categorias reúnem um grupo de elementos, denominadas de unidade de registro. A esse agrupamento dá-se um título genérico que representa a idéia, no caso, categoria semântica (significado temático).

“A análise de conteúdo protege contra a percepção seletiva do conteúdo” (COOPER; SCHINDLER, 2004, p. 347). A análise de conteúdo pode ser utilizada para analisar dados escritos ou em forma de áudio e vídeo, dados oriundos de experimentos, observações, *surveys*, além de estudos de dados secundários. Dados como livros, capítulos, documentos históricos, discursos, entrevistas, propagandas, brochuras promocionais, interações de grupos, parágrafos e palavras podem passar por análise de conteúdo (COOPER; SCHINDLER, 2004).

Nesta pesquisa, além dos dados obtidos na realização das entrevistas, foram também analisados os documentos fornecidos por duas das empresas dos entrevistados, como o Procedimento Gerencial do Planejamento estratégico, o Procedimento Gerencial do Planejamento e Controle da Produção e o site da Fundação Nacional da Qualidade, que contém os critérios de qualidade seguidos por uma das empresas entrevistadas (www.fnq.org.br). Embora alguns especialistas entrevistados tenham feito algum tipo de referência a procedimentos que são executados em seus programas de qualidade, e que são usados como apoio ao planejamento e identificação de necessidades de informações, somente uma das empresas disponibilizou dois desses documentos e uma empresa se referiu ao *web site* da fundação responsável pelos critérios de qualidade que a empresa utiliza. Não foi possível, devido à escassez de documentos disponibilizados, realizar a triangulação dos dados documentais com as entrevistas.

O primeiro passo da análise exige que as unidades nela desenvolvidas reflitam os objetivos para os quais os dados foram coletados (COOPER; SCHINDLER, 2004). Assim, a análise de conteúdo, nesta pesquisa, verificou se o construto explicava adequadamente a posição das pessoas respondentes. Para Cooper e Schindler (2004), a análise de conteúdo segue um processo sistemático que se inicia com um esquema de unificação. É adotada nesta pesquisa a unidade *proposicional*. Estas unidades utilizam diversas estruturas. Nesta pesquisa, foi estabelecida uma relação entre o ator (os entrevistados nas empresas), a forma de atuar

(formas de entendimento e uso da inteligência) e o objeto da ação (resultados esperados e obtidos com o uso da inteligência).

Foi feita inicialmente a análise individual de cada entrevista. Em seguida, foi realizada a análise comparativa entre as entrevistas. Nesta fase, foram identificadas e analisadas as características das empresas que puderam ser percebidas nas entrevistas.

Este tópico descreveu a análise dos dados realizada. O tópico seguinte apresenta os passos para a elaboração das conclusões.

4.2.4 Elaboração das Conclusões

O modelo proposto para avaliação de maturidade do uso da inteligência competitiva permitiu ao entrevistador atribuir um nível de maturidade para o uso da inteligência competitiva para cada fase do ciclo de inteligência competitiva em cada empresa pesquisada. Após transcritos os conteúdos das entrevistas e analisados os dados, foram atribuídos os níveis de maturidade. Esta atribuição de níveis funcionou como um teste do modelo proposto, permitindo a verificação da adequação da escala de maturidade adotada, bem como a adequação das questões elaboradas à realidade das empresas.

As conclusões desta pesquisa envolvem a verificação da adequação do modelo aos objetivos a que se propõe. Envolvem também o ajuste das questões à realidade das empresas nas quais a pesquisa foi realizada e proporcionam a verificação dos ajustes necessários para tornar o instrumento mais aplicável.

4.3 DESENHO DE PESQUISA

Esta pesquisa foi desenvolvida segundo as etapas do desenho apresentado na Figura 9. A partir da revisão da bibliografia, foram desenvolvidos o construto teórico e o instrumento de pesquisa. Este instrumento foi validado com três especialistas nos assuntos pesquisados. Após a validação, o roteiro passou por um teste-piloto. Esta fase teve a finalidade de identificar possíveis pontos de melhoria no construto e na forma de coleta dos dados. Em seguida, foram agendadas as entrevistas com as empresas participantes e realizada

a coleta de dados por meio das entrevistas. O conteúdo gerado foi analisado por meio de técnicas de análise de conteúdo apresentadas no tópico 4.2.3 e, após analisado o conteúdo, foram propostas adequações no modelo. A seguir foi elaborado um relatório final com as conclusões da pesquisa.

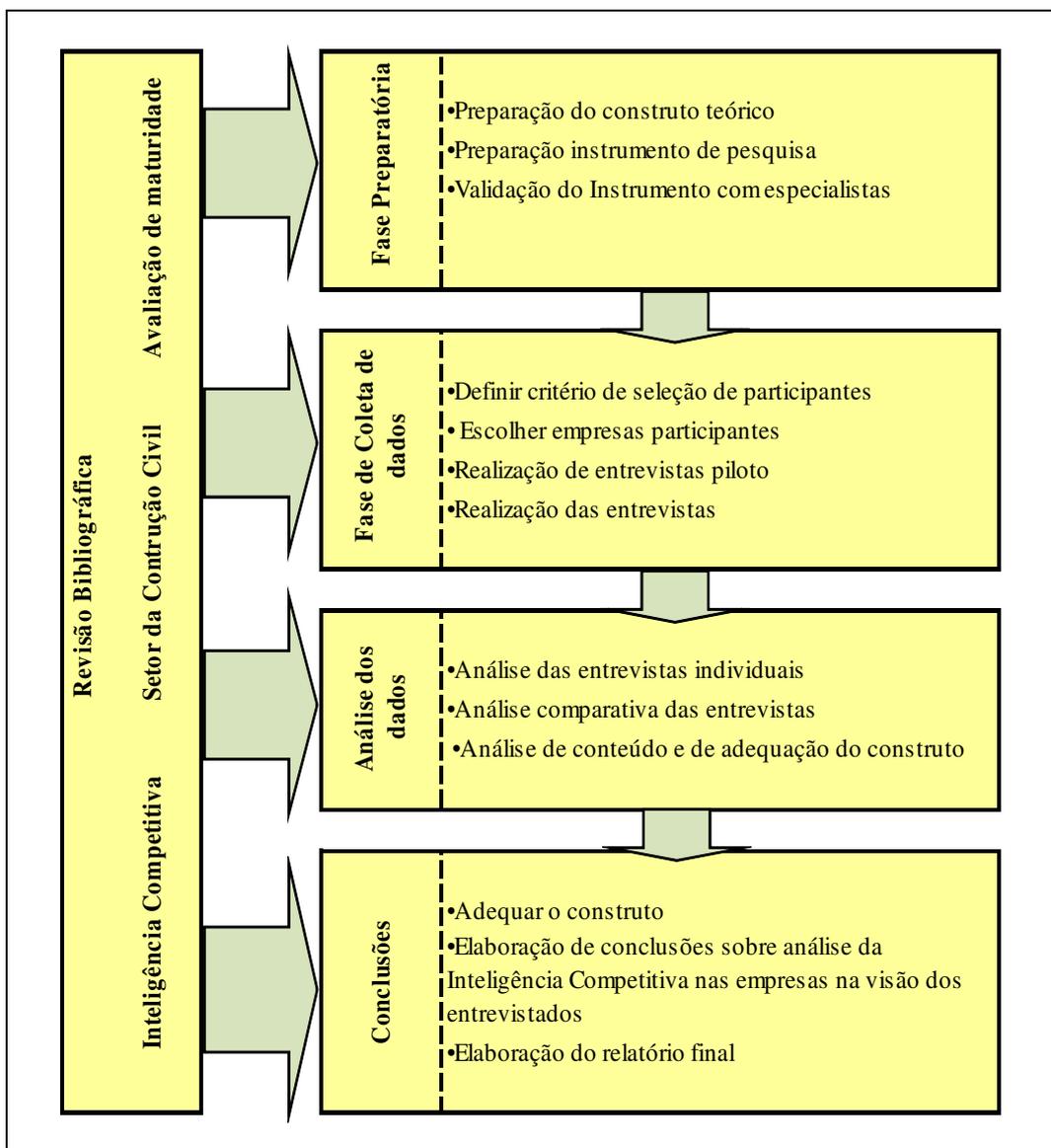


Figura 9 – Desenho de Pesquisa
Fonte: elaborado pelo autor

Este capítulo foi dedicado à apresentação do método segundo o qual essa pesquisa foi realizada. O capítulo a seguir apresentará a análise dos resultados da pesquisa.

5 ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA

Neste capítulo são analisados os principais resultados da pesquisa. O seu objetivo principal foi avaliar o grau de maturidade do uso da inteligência competitiva nas empresas construtoras de edifícios residenciais na cidade de Porto Alegre através de um modelo proposto para este fim. Para atingir esse objetivo, buscou-se caracterizar o processo de Inteligência Competitiva a partir da revisão da literatura, identificar na literatura os tipos de modelos de avaliação de maturidade que poderiam servir de base para a criação do modelo proposto, propor um modelo de avaliação de maturidade do uso da Inteligência Competitiva, além de testar o modelo proposto junto a especialistas em empresas construtoras de imóveis residenciais na cidade de Porto Alegre. Os modelos preenchidos com os graus atribuídos ao uso da Inteligência Competitiva pelas empresas encontram-se no APÊNDICE D.

As entrevistas realizadas permitiram uma exploração do tema Inteligência Competitiva junto aos especialistas que atuam nas empresas construtoras escolhidas. O instrumento de pesquisa foi desenvolvido com questões sobre as formas de busca e tratamento de informações praticadas nas empresas considerando a prática da inteligência competitiva. Foi utilizado para isso um construto teórico desenvolvido com base nas as dimensões apontadas por Coutinho e Ferraz (2002) como relevantes à competitividade na indústria: os fatores internos à empresa, os fatores estruturais e os fatores sistêmicos.

As informações foram obtidas a partir das categorias estratégicas definidas no modelo proposto e essas foram as mesmas categorias utilizadas para a realização da análise de conteúdo. Essas categorias são: Estratégia de Marketing, Estratégia de Recursos humanos, Estratégia Financeira, Estratégia de Produção, Ameaça de novos entrantes, Intensidade da rivalidade entre os concorrentes existentes, Ameaça dos produtos substitutos, Poder de negociação dos compradores, Poder de negociação dos fornecedores, Fatores macroeconômicos, Fatores político-institucionais, Fatores regulatórios, Fatores infra-estruturais, Fatores sociais, Fatores relacionados à dimensão regional e Fatores internacionais.

O teste do modelo proposto neste trabalho pressupõe a verificação da adequação de suas categorias de análise estratégicas à realidade e às necessidades dos entrevistados das empresas do setor (tópico 5.1). Outro foco de análise dos resultados, apresentado no tópico 5.2, refere-se à comparação das fases do ciclo de inteligência competitiva identificadas na teoria, com a forma de realização do processo de inteligência competitiva pelas empresas dos especialistas pesquisados, na visão dos entrevistados. A opinião dos especialistas

entrevistados sobre o modelo proposto é abordado no tópico 5.3. A partir dos resultados da pesquisa, foram propostas adequações ao modelo. Essas adequações são apresentadas no tópico e 5.4.

5.1 ADEQUAÇÃO DAS CATEGORIAS DO MODELO PROPOSTO

Como parte da análise dos resultados, neste tópico é analisada a adequação das categorias propostas no instrumento e a sua aplicabilidade junto às empresas dos especialistas pesquisados. Serão analisadas as categorias dentro das dimensões utilizadas no instrumento, os Fatores Internos à empresa, os Fatores Estruturais e os Fatores Sistêmicos.

São abordadas as análises das entrevistas no tocante às dimensões estratégicas sobre as quais foi desenvolvido o modelo proposto. São apresentadas as principais características percebidas na pesquisa sobre cada dimensão, bem como trechos das transcrições das verbalizações dos especialistas entrevistados.

5.1.1 Fatores Internos à Empresa

Os fatores internos à empresa, segundo Coutinho e Ferraz (2002), estão sob a alçada de decisão da empresa que, através deles, busca se distinguir dos competidores. Neste grupo foram utilizadas as estratégias funcionais apontadas por Costa (2003): Estratégias de marketing, produção, recursos humanos e finanças e respectivas categorias de decisões, apontadas como sendo um conjunto de decisões individuais tomadas pela empresa que podem ajudar a atingir os critérios competitivos desejados.

5.1.1.1 Estratégia de Marketing

O “Modelo Imperfeito da Construção Civil” não permite que se escolham os terrenos onde se quer construir. A partir dos terrenos que surgem, são definidos os tipos de

empreendimentos possíveis e sua viabilidade. As empresas dos especialistas pesquisados usam critérios como localização, padrão do empreendimento (normalmente é o que define as tecnologias e os acabamentos que serão utilizados e o seu custo final), aceitação pelo público que se deseja ou se pode atingir naquela localização, programa de necessidades (projeto), fachada (estética do prédio), preços de vendas praticados pela concorrência, vocação do terreno (o que pode ser construído e o que seria atrativo para venda), vocação da empresa (nicho de mercado em que normalmente atua). A partir das definições feitas sobre esses critérios, é feita uma análise financeira que determina se o empreendimento é viável ou não. Empreendimentos que não atenderem a algum desses requisitos são descartados antes de serem materializados. As transcrições abaixo confirmam a afirmação:

Surgiu um terreno, nós fizemos um estudo inicial. E partindo da pesquisa de mercado mesmo, público em volta, toda uma análise feita pela empresa de marketing. Análise de concorrências, empreendimentos semelhantes, o entorno, precificação, posicionamento do nosso prédio em relação... Avaliou-se, por exemplo, cada item que nós oferecemos o quanto que o mercado dá importância por ter uma piscina adulta, ter infantil, ter fitness, como ele valoriza cada item. E com isso nós elaboramos nossa tabela de preços ponderada por essa valoração ou não (ENTREVISTADO 1).

Em cima disso, em cima de tudo isso, ofereceu o terreno, são feitas as devidas avaliações, e se conclui que aqui é um bom lugar para apartamento “assim ou assado” aí tu vais pedir um estudo para um arquiteto, simples para ver efetivamente quantos apartamentos é possível construir, e então tu vais fazer um estudo de viabilidade financeira (...) (ENTREVISTADO 5).

Porque às vezes o lugar é bom o terreno é bom, o preço é razoável, nem sempre ele passa no estudo resultante, o que é este estudo? Tu vais botar o custo, o preço de venda e daí tu vais ver a rentabilidade. Então tantas unidades “assim, assado” cujo valor de venda no mercado é de aproximadamente tanto, o custo é tanto, vai te apresentar um número que tu vais ver se ele é conveniente ou não, aí se for ok, ta liberado (...) (ENTREVISTADO 5).

Eu busco um terreno, eu estudo, faço as pesquisas, desenvolvo um produto e aprovo um produto. Quando saiu a certeza de que vai virar um produto ele vai para o comercial para alguém vender e vai para a produção para alguém construir (ENTREVISTADO 5).

Bom, a estratégia de marketing, dependendo do bairro onde está localizado o empreendimento, dependendo do público alvo, cada bairro tem seu público alvo, a gente estabelece um padrão construtivo. Qual vai ser a área do apartamento, a área da casa, da unidade, e a partir disso vai se estabelecer o preço. E também analisando a concorrência. O que a concorrência já lançou naquele bairro (ENTREVISTADO 7).

E outra coisa tem muito da expertise da empresa. Digamos que a empresa sabe que tem um mercado enorme para a baixa renda, mas eu sei que não tem expertise para construir a custos competitivos para a baixa renda. Então [...] A cultura da empresa. (...) Outra coisa é tu entras na classe AA, também não é a nossa expertise. A gente sabe que tem empresas muito bem preparadas para isso, desenvolve os processos muito melhor, sabe o que o cliente quer. Então eu acho que nós nos focalizamos em uma renda média (ENTREVISTADO 9).

Outras condicionantes como desembaraço jurídico do terreno, por exemplo, também são levadas em consideração nesta fase. O relato abaixo ilustra essa situação:

[...] às vezes tu pode ficar dois, três meses em várias situações não dão certo, tudo isso aqui está certo, passou o produto, e aconteceu “n” casos que quem derrubou “entre aspas” foi o advogado na hora da análise da documentação do terreno, dos proprietários, eu não posso ter nenhum problema porque a gente registra a incorporação, então quem derrubou “n” negócio é o advogado, entendeu. Então tu faz tudo, vai um tempo enorme e cai no [...] (ENTREVISTADO 5).

No caso de empreender nos bairros e nichos com os quais estão habituadas, os especialistas pesquisados ficam mais confortáveis em prescindir de pesquisas. Entretanto, quando empreendem fora dessas condições, recorrem com maior frequência a pesquisas para definir as condicionantes dos seus empreendimentos. Algumas empresas contratam agências especializadas para a realização das pesquisas. Estas afirmações são confirmadas pela verbalização abaixo:

Em geral, o que acontece no mercado hoje: em regiões da cidade que a gente conhece bem eu não preciso de uma pesquisa para definir o tipo de produto, eu não preciso fazer uma pesquisa para saber que dá prá fazer alto padrão no Moinhos de Vento e na Bela Vista. Isso é óbvio e notório para todo mundo. A pesquisa para definição de vocação de terreno, tu só faz, normalmente, em áreas mais desconhecidas. Se eu vou trabalhar em canoas, que eu não conheço, eu vou fazer uma pesquisa junto a imobiliárias, em cima deste terreno, porque eu não tenho o know how do local. Ou em áreas até hoje onde ninguém atuou. Vou montar agora em Eldorado, nunca teve nada em Eldorado do sul, entre fazer lá alto, médio ou baixo padrão, qual a vocação desta área? (ENTREVISTADO 6).

Também o entrevistado 1 usa essa prática:

Todo mundo conhece o que vende aqui, que vende qual apartamento. Agora se eu resolver inovar, fazendo um prédio só de apartamento de um dormitório no Menino Deus vai ter que fazer uma pesquisa, se eu ficar em dois e três, o que tu botou no chão vende.

Além dos métodos de coleta de informações mais usuais, como boletins do SINDUSCON, jornais e literatura especializada, etc., as empresas dos especialistas pesquisados eventualmente realizam pesquisas com os clientes e com potenciais clientes, normalmente pessoas que visitam os plantões de vendas. Também foram citadas como fontes de coletas de informações, pesquisas qualitativas feitas por agências especializadas. Abaixo, algumas verbalizações que comprovam essas práticas:

[...] eu tenho uma pesquisa que eu faço direto entre os meus clientes, eu faço essa pesquisa em três momentos; quando ele ta comprando o apartamento [...] depois eu tenho uma pesquisa na entrega da unidade quando ele recebe a chave do apartamento eu faço uma outra pesquisa [...] e depois eu tenho seis meses depois que ele está morando no apartamento (ENTREVISTADO 1).

Aí vai depender da demanda que for determinada assim, as vezes, se é pesquisa ou é contratado órgão externo, as vezes, se determina que a necessidade pode ser estudada através dos dados que agente tem de comunicação com o cliente, tem uma série de dados que a gente atende dentro da empresa ou pesquisa, ou as vezes, por

exemplo, ah tem dados de mercado, então vai pegar dado histórico de SINDUSCON, ou dado histórico de IBGE pra verificar alguma coisa (ENTREVISTADO 2).

Então nós temos uma empresa de marketing que trabalha conosco que faz toda esta parte para nós (ENTREVISTADO 3).

A gente se apóia em pesquisas de satisfação, pesquisas de mercado, informações coletadas de mercado, informações de SINDUSCON, informações de outras fontes. Trabalhamos impreterivelmente com pesquisa. A gente acredita muito em ter pesquisa para estar embasado na estratégia de marketing (ENTREVISTADO 8).

Bom, a gente tem no plantão de vendas onde são cadastrados todos os atendimentos seja ou não seja efetuada a venda. Então ali a gente procura ter o máximo de informação possível, nem sempre se consegue todas e depois se tabula as informações que chegam nessas fichas. Em cima dessa tabulação a gente, mais ou menos, traça um perfil do cara que a gente atendeu e do que ele quer e do que ele pode. Então a gente procura em cima daquilo ali ver qual é o... Quando for desenvolver um novo produto a gente procura essas informações para desenvolver (ENTREVISTADO 9).

[...] sempre que possível, a gente faz pesquisa também do terreno. A pesquisa é desenvolvida pela minha empresa terceirizada [...] que é a nossa empresa que faz todo o nosso marketing. Exatamente. É um dos serviços que eles prestam é uma pesquisa da vocação do terreno, independente do FEELING, aquele, a gente pega algumas... E, às vezes, a gente até muda alguma coisa do produto em função dessa pesquisa que eles fazem, da reação das respostas. [...] (ENTREVISTADO 9).

Além dessas formas, também podem ser feitas pesquisas não formais no entorno dos terrenos disponíveis, com o objetivo de perceber que tipo de empreendimento já existe no local, o que seria um indicador da vocação dos terrenos. Esse tipo de pesquisa, por vezes é feito por pessoas da própria diretoria. Também as propagandas dos lançamentos dos concorrentes, tanto em jornais como em encartes são pesquisados. Há casos em que são feitas pesquisas de aceitação do produto a partir de um anteprojeto desenvolvido sobre o terreno estudado. As verbalizações abaixo mostram essas práticas:

A gente faz essas pesquisas, as pesquisas nossas não são feitas através de empresas terceirizadas, quando me aparece um terreno pra eu comprar, em determinado local, eu saio e faço a pesquisa do entorno, vejo o que tem em construção, o que foi feito na década passada e tal, o que poderia ser feito ali e então em cima desses elementos eu consigo definir o partido ou a proposta que eu vou fazer. Nós empresários incorporadores imobiliários, a gente tem um feeling, é natural, é próprio do engenheiro do jeito da gente ser, então tu sabe assim aqui tem, aqui tem dois então se eu fizer dois eu vendo mais, se eu fizer três eu vendo um pouco mais, mas se eu fizer três eu ganho um pouco mais, se eu fizer dois eu ganho um pouco menos sabe? (ENTREVISTADO 1).

Porque eu peguei a opção de compra do terreno, pedi um prazo, fiz um anteprojeto, contratei uma empresa, montei um material de técnico de venda e o pessoal saiu a campo [...] não era aquilo, o feeling, o nosso feeling tava direcionado a uma coisa e na verdade não era aquilo ali [...] (ENTREVISTADO 1).

Mas a parte de percepção da concorrência, eu faço visitando obras da concorrência, lendo anúncios da concorrência, indo a lançamentos, ou seja, eu frequento o mercado e percebo o que estão lançando, qual é a estratégia e a minha percepção,

qual é a estratégia que eu, pessoalmente, como empresário, tenho do mercado onde estou. Converso com corretores também (ENTREVISTADO 4).

Ou, então, realmente uma solução inédita, um produto que nunca foi feito, que não tem base nenhuma prá saber, aí tu monta aquilo em que tu acredita e aí tu vai fazer uma testagem de mercado, daquilo que eminentemente tu acredita. Passando na testagem, a gente tem uma outra pesquisa ainda que a gente faz, que é a pesquisa não mais quantitativa, mas a qualitativa. Em geral ou entrevista por profundidade ou grupo espelho. Ali tu busca na verdade saber, não mais tinha dez caras na mesa e...dois gostaram de churrasqueira na sala e os outros oito de churrasqueira na sacada. Não quer dizer que a maioria queira churrasqueira na sacada, tu não tem base amostral, ali, tu vê muito mais as coisas que tu vê as pessoas falar e tu pescar coisinhas que tu ouve. É um ajuste de projeto (ENTREVISTADO 6).

Este tópico foi dedicado à apresentação da análise da categoria Estratégia de Marketing. O tópico a seguir apresentará a análise da Estratégia de Recursos humanos.

5.1.1.2 Estratégia de Recursos Humanos

As estratégias utilizadas para a gestão dos recursos humanos variam bastante entre as empresas dos entrevistados pesquisadas. O fator mais importante para essa variação é que algumas das empresas possuem uma estrutura bastante reduzida. Executam seus empreendimentos com funcionários de empresas terceirizadas, mantendo uma estrutura de funcionamento mínima, contendo até quatro funcionários, como diretores, uma secretária e uma recepcionista.

As ações de RH nestes casos são voltadas a buscar a preferência dos melhores empreiteiros, com ações que buscam fidelizá-los, como premiação por produtividade ou treinamentos técnicos. Mesmo empresas que possuem mão-de-obra própria fazem uso dessas práticas, conforme pode ser notado na transcrição do trecho da entrevista do entrevistado 5:

Já vem, a gente já tá tendo (falta de mão-de-obra), vamos dizer assim, estrategicamente [...] o que nos é possível, né, então o que gente fez, eu vou ter duas, três obras no meio do ano, eu já aloquei as obras com os empreiteiros que vão fazer para ele já botar no planejamento dele, [...] tem uma das obras que a gente trocou, [...] por uma questão não propriamente de mercado mas sim estrategicamente por falta de mão-de-obra, então assim, é uma mão-de-obra mais qualificada porém ela é mais rápida, etc etc. Então é mais uma das obras dessas novas que gente já tá aplicando. Terceiro, a gente tá trabalhando junto, já que a mão-de-obra é nossa, colocando empreiteiros com premiação, gratificações, tarefas, fidelizações, até com algumas sugestões deles. Então assim dentro do que se pode estar no nosso alcance, NE, a gente tá trabalhando nisso em mão-de-obra.

O entrevistado 7, de uma das empresas que não possui mão-de-obra própria, também se refere a ações desenvolvidas pela concorrência neste sentido:

Com relação à mão-de-obra na parte produção, operários, a gente, comparando com a concorrência, a gente sabe que eles estabelecem alguns parâmetros, e que fazem premiações para o funcionário que produz mais. E a gente distribui desde cestas básicas até horas extras como forma de pagamento. A gente faz isso. A gente já há algum tempo a gente tem feito isso. O que a tu concorrência faz? Tu sabes? Sim. Sim. Eles colocam parâmetros que o engenheiro da obra, mestre e mais algum encarregado avaliam todos os funcionários, geralmente, por categorias: pedreiros, serventes. Como é que foi a produtividade de cada um deles. Geralmente, nomeiam, todo mês, um deles quem foi o melhor daquele mês. E aí esse recebe alguma bonificação. Ou cesta básica ou em dinheiro, prêmio, bicicleta (ENTREVISTADO 7).

Sim. Geralmente é um dos empreiteiros (que traz o *Feedback* desse processo). A gente tem tido um retorno bom porque como a empresa é pequena, a gente geralmente consegue dar uma premiação maior do que a média, que as empresas maiores. Então geralmente o pessoal fica bem satisfeito e prefere vir trabalhar conosco. A mão-de-obra, o funcionário mesmo, eles preferem. Quando sabe que tem uma obra, que a gente está com uma obra, eles pedem para o chefe: Há, me leva para aquela obra! A idéia é fidelizar. [...] A única maneira é essa de buscar os bons (ENTREVISTADO 7).

As informações sobre as práticas de Recursos Humanos usadas pelos concorrentes por vezes são obtidas dos próprios empreiteiros. A verbalização a seguir mostra isso:

O que chega, normalmente, é através das empreiteiras que são comuns. Esses empreiteiros trabalham... Como eu trabalho com empresas terceirizadas, eles vêm trabalhar tanto para outras empresas como para mim, então, as informações vêm muitas vezes por eles (ENTREVISTADO 7).

Não foram percebidas maiores preocupações com relação às práticas da concorrência. Apareceram sim, programas de participação nos resultados voltados à retenção de funcionários visando dificultar a busca desses pela concorrência. O relato do entrevistado 6 confirma essa afirmação: “A gente está trabalhando muito forte em retenção, porque a gente sabe que a mão de obra vai “pegar”, então retenção é uma palavra de ordem para nós agora. Há dois ou três anos atrás não era, eram outras coisas”.

Algumas empresas, por outro lado, treinam seus funcionários segundo os procedimentos descritos (normalmente apoiados pelos procedimentos das normas de qualidade usadas pela empresa). Esse treinamento pode ser feito na ocasião da contratação ou mesmo a cada início de nova obra. A verbalização a seguir, do entrevistado 2, mostra essa prática:

[...] qualificação da mão de obra, minha mão de obra tem baixíssima qualificação então entrou na obra eu treino ele lá dentro, eu treino todos os funcionários que entram no canteiro. [...] Sempre e em qualquer lugar e se ele trocar de canteiro for pra um outro, ele é treinado de novo. [...] então eles são treinados em cada canteiro que eles chegam e isso com o tempo gerou uma melhoria na mão de obra bem significativa.

Também a descrição do Entrevistado 1 vai ao encontro das afirmações:

[...] pro meus operários, quando iniciam um trabalho qualquer trabalho dentro da empresa, eles são treinados, eu tenho um procedimento de treinamento dentro da ISO. (...) Tenho um procedimento pra fazer alvenaria, pra rebocar parede, pra iniciar todos os serviços tem procedimentos, porque são vinte e três, são os mais expressivos, né os que, teoricamente, possam acarretar maior manutenção, então agente tem todos esses procedimentos. **Vinte e três?** Vinte e três, nós começamos com vinte e três, devemos estar agora com trinta e um, trinta e dois. Esse pessoal recebe treinamento, é pessoal conhecido, então o que acontece? Eu tenho um quadro próprio que faz com que eu consiga manter o meu padrão de acabamento.

Os funcionários da construção civil ligados à execução de obras são, normalmente, pessoas de baixa ou nenhuma escolaridade. Um dos fatores identificados na pesquisa que influencia na rotatividade de mão-de-obra é a localização da obra. Conforme a dificuldade encontrada no deslocamento do funcionário entre o local onde mora e o canteiro de obra, este funcionário poderá se desmotivar e se desligar da empresa. A seguir um relato a respeito: “[...] É na verdade, assim ó, a estabilidade da mão de obra é em função do local. [...] De onde tu estás construindo, se está mais próximo a casa dele, ele vai ficar no teu negócio [...]”.

Neste tópico foi analisada a estratégia de Recursos Humanos. O próximo tópico será dedicado à análise da estratégia financeira.

5.1.1.3 Estratégia Financeira

Foram encontradas, dentre as empresas dos especialistas pesquisados, as seguintes modalidades de captação de recursos: cinco empresas (1, 4, 5, 7 e 9) de entrevistados constroem com recursos próprios. Algumas destas empresas eventualmente lançam mão de recursos de investidores parceiros ou de bancos (5 e 9). Uma das empresas trabalha na modalidade de construção a preço de custo (Empresa 8). Dessa forma somente inicia cada empreendimento após o mesmo estar totalmente vendido e utiliza os recursos dos compradores para executar as obras. Uma das empresas (Empresa 3) trabalha predominantemente com recursos de bancos e utiliza as taxas pré-negociadas pela cooperativa dos associados do SINDUSCON, a COOPERCON, uma cooperativa criada pelo SINDUSCON em parceria com a Câmara Brasileira das Indústrias da Construção - CBIC. Além das modalidades de captação de recursos citadas, também duas das empresas (2 e 6) possuem sócios ou parceiros que aportam a totalidade do capital para os investimentos.

As empresas têm suas fontes de obtenção de recursos definidas e, normalmente, não buscam informações a esse respeito no mercado; as práticas da concorrência não são consideradas relevantes. Aparentemente, as empresas necessitam de informações na medida em que alterações nesses métodos são feitas. A declaração do entrevistado 4, abaixo, mostra isso:

Eu sei que a minha concorrência paga mais caro do que eu porque corre mais risco do que eu. Eu sou risco "A", mínimo, por exemplo. Sou risco "A". A EMPRESA X é risco B. Eu estou em uma classificação de faixa de risco mais qualificada que tem. Eu sei que a concorrência paga mais caro do que eu pago para o financiamento. Mas é um dado que não muda minha vida.

Apenas uma das empresas dos especialistas pesquisados adota uma estratégia de baixo custo, onde capta recursos com um valor abaixo do mercado (com o apoio de um parceiro) e lança empreendimentos com muitas unidades e, assim, busca os ganhos em escala. Essa é uma prática recente no mercado de Porto Alegre. Ao passo que os empreendimentos na cidade raramente tinham mais do que 100 unidades, nesse sistema, passaram a ser lançados empreendimentos com cerca de mil unidades. Esse tipo de lançamento, segundo o entrevistado, absorve a demanda local, no entorno do empreendimento, por um determinado tempo, dificultando a venda de outros imóveis pela concorrência.

Ao trabalhar dessa forma, a empresa absorve, antes dos concorrentes, a demanda do mercado e cria um novo paradigma de preços na vizinhança do empreendimento para aquele tipo de imóvel. A estratégia desta empresa implica em ter a certeza de que o empreendimento será o primeiro a ser lançado com aquele nível de preços. A seguinte verbalização do entrevistado 2 atesta essa prática:

Não necessariamente, normalmente é, mas no caso de um produto inovador, isso pode quebrar a barreira do bairro, por exemplo, a gente tem esse empreendimento na Bento Gonçalves, o Terra Nova Natura são 1.250 apartamentos, a gente vendeu em três meses 1.100. [...] Porque? Porque a gente foi o primeiro a lançar nas novas condições de mercado, é claro depois vieram os outros. [...] Bastante dinheiro no mercado acabou a crise, e tem dinheiro a preço baixo. [...] Entrou muito dinheiro no mercado, as taxas de juros estavam muito baixas, a gente conseguiu um acordo com um órgão financiador muito bom e eu consegui vender um enorme número do empreendimento com um preço muito baixo. O que aconteceu? Os próximos lançamentos de Porto Alegre todos vieram balizados naquele preço. Rompeu o paradigma de... Só que aí, já tirei 1.000 caras do mercado, que não é um mercado tão grande, Porto Alegre é um mercado pequeno. [...] Então isso é importante, a gente não se preocupa com quem entrou no mercado, não se preocupa, ó saiu uma nova onda, ou financeira ou por causa de um plano eu tenho que ser o primeiro.

Outra prática observada entre as empresas dos especialistas pesquisados é o ajuste dos cronogramas das obras às condicionantes financeiras. Assim as empresas, usualmente, determinam a data de início de um novo empreendimento de acordo com a disponibilidade de mão-de-obra no período em função de outros empreendimentos paralelos.

E, aí, normalmente, o que faço, é, às vezes, adiantar ou atrasar o início de obra porque daí eu faço essa integração com a cadeia produtiva, ou seja, ir trabalhando com as equipes que eu tenho dentro de cadeias de obras de estrutura para que eu não tenha que contratar mais gente e demitir gente. Então eu faço esse trabalho de integração (ENTREVISTADO 2).

Algumas empresas reduzem a velocidade de execução das obras para oportunizar o ajuste da capacidade de pagamento dos clientes às fases da obra. Essas são ações cuja decisão costuma ser feita a cada novo empreendimento. O relato do Entrevistado 3 ilustra a afirmação: “Então nós temos que dar tempo até para o próprio comprador poder pagar porque, caso os prazos sejam muito reduzidos, se faz necessário um dispêndio de dinheiro pelo comprador que pode inviabilizar a compra” (ENTREVISTADO 3).

Este tópico apresentou a análise da estratégia financeira dos entrevistados. O próximo tópico será dedicado à análise da estratégia de produção.

5.1.1.4 Estratégia de Produção

As empresas dos especialistas pesquisados usualmente se focam em suas estratégias internas e buscam melhorar a própria produção. As instalações de cada canteiro, para cada obra, necessitam ser planejadas individualmente segundo as características de cada empreendimento. A afirmação do Entrevistado 8 vem ao encontro dessa afirmação: “Instalações que é um pouco diferente da indústria porque cada canteiro é uma indústria”.

Aparentemente, não há a busca de informações sobre a produção dos concorrentes está direcionada à verificação no mercado de disponibilidade de mão-de-obra junto aos empreiteiros. A verbalização abaixo, do entrevistado 2 contribui com o entendimento dessa afirmação:

O pessoal do marketing, o pessoal do financeiro, fazem um planejamento e decidem: bom a gente tem um mercado muito legal pra atingir aqui, a gente tem uma capacidade muito legal pra produzir aqui, tudo isso é aprovado ok, chama a produção, produção eu tenho que fazer isso. [...] Então a partir daí nós vamos coletar o que é necessário, vamos planejar o que é necessário pra atender aquela demanda e vamos ao mercado verificar se existe possibilidade de atender aquela demanda, ah eu vou precisar de, pô de, duplicar a minha produção, calma, eu não sei se eu consigo, me dá um mês pra checar e aí vou retornar ó direção posso, pode te comprometer com essas obras. Então na verdade a demanda da produção vem dos outros setores.

Uma boa parte da produção das empresas participantes da pesquisa é executada por terceiros. Assim, algumas práticas produtivas acabam sendo semelhantes nas empresas

que compartilham dos mesmos empreiteiros. A gestão do cronograma das obras é prática usual entre as empresas dos especialistas pesquisados. Como exemplo, seguem as verbalizações dos entrevistados 3 e 4:

Toda a segunda-feira, nós temos uma reunião na obra na qual nós vemos o que foi planejado, que seria feito naquela semana, na mesma hora nós realimentamos o cronograma. Quer dizer, dependendo da reunião, nós temos a realidade da obra e planejamos a próxima semana, com um detalhe, por equipes. As equipes que têm, por exemplo, caminhos críticos, eles sabem que aquele trabalho deles é crítico. E analisamos as quatro semanas seguintes ainda, de maneira mais rápida, analisando as restrições (ENTREVISTADO 3).

Nós aqui temos cronogramas semanais, mensais e da obra inteira. Esses cronogramas me dão o *FEEDBACK* inteiro da obra (ENTREVISTADO 4).

A atualização tecnológica é feita de formas diversas. As viagens e a participação em feiras, cursos, palestras e seminários foram recorrentes nas empresas dos especialistas pesquisados. O Entrevistado 8 relatou: “Eu tenho verba para curso, seminário, para treinamento, para participação, ida no SINDUSCON, tem as palestra técnicas, produções técnicas”. O entrevistado 4 verbaliza a sua forma de atuação:

[...] a indispensável necessidade de estar permanentemente acompanhando a evolução tecnológica. Materiais e métodos de execução, fundamental. Como é que eu faço isso, eu mando minha equipe técnica participar de seminários, encontros, palestras, cursos. Para a gente manter sempre atualizado. Os fornecedores também trazem muita informação boa. Eles estão permanentemente revisando os projetos. Então a maneira que eu me mantenho competitivo é essa. É manter a minha turma, primeiro, atenta ao mercado, segundo, presente em eventos que tratem do assunto.

A verbalização do Entrevistado 5 complementa o assunto:

A gente busca ver como as pessoas estão fazendo, tá, não só aqui, especialmente eu viajo bastante visitar obras até mais fora daqui que aqui até pelo acesso, não que não tenha aqui, aqui a gente até busca informações [...].

Os fornecedores, dentre eles os projetistas (empresas terceirizadas) são uma fonte de atualização tecnológica utilizada por algumas empresas. O relato do entrevistado 1 ilustra a afirmação:

A busca da concorrência, assim como esse pessoal, também ele tem muita rotatividade, e dentre os encarregados, alguns recebem formação da empresa, a gente forma dentro do quadro profissional, e outras a gente busca. Daqueles que a gente formou podem sair e trabalhar para outras empresas. Depois, quando vêm pra nós vem com vício e quando vão pra eles vão com vício também, entendeu? Então isso acaba gerando uma realimentação. No serviço especializado, como instalações elétricas, hidráulicas, impermeabilização, gesso, etc. esse pessoal trabalha pra várias empresas e, às vezes, nessas reuniões técnicas que tem dentro do canteiro de obras, a gente acaba solucionando alguns problemas que ocorrem, essas informações aparecem do mercado.

As empresas, na avaliação de novas tecnologias, levam também em consideração a ocorrência de patologias decorrentes das mesmas. Assim buscam se utilizar das melhores práticas conhecidas. Essas práticas são confirmadas segundo o relato do entrevistado 5: “a

gente tem sérias deficiência a nível de tecnologia o Brasil é atrasado. Então assim o que a gente usa, procura ter as melhores práticas conhecidas, tu usa o que melhor conhece naquele momento a gente não vai inventar”. Também o entrevistado 9 expressa opinião convergente com a anterior: “não, o pessoal sofreu muito aqui no começo. Muito mesmo. E depois a gente tomou uma decisão: Vamos deixar esse negócio consolidar, deixar criar uma mão-de-obra de instalação, especializada aqui. Depois eu acho que a tendência é entrar. Aí sim [...]”.

Não existem maiores dificuldades em descobrir as tecnologias construtivas que são utilizadas na construção civil. Isso devido às características dos empreendimentos: obras a céu aberto e, normalmente, em lugares de livre circulação de público e sem possibilidade de ocultação à observação. Um dos entrevistados, entretanto, acredita que, por mais que outras empresas busquem copiar suas tecnologias, não terão os recursos humanos semelhantes, capazes de reproduzir o desempenho.

Este tópico foi referente à estratégia de Produção. O tópico seguinte aborda a relação das empresas com os critérios competitivos ligados às estratégias competitivas.

5.1.1.5 Critérios Competitivos

Além das estratégias funcionais, traduzidas nas estratégias de marketing, recursos humanos, financeira e de produção, Costa (2003) faz referência também aos critérios competitivos que as apóiam na direção das estratégias competitivas. Barros Neto (1999) cita os critérios competitivos mais citados pelos autores, que são: Qualidade, Confiabilidade de entrega, Flexibilidade, Custo e Capacidade de Inovação. As empresas dos especialistas pesquisados frequentemente se apóiam na qualidade dos próprios produtos, no cumprimento dos prazos de entrega, no atendimento personalizado e na fidelização dos clientes, nos baixos custos que conseguem obter em seus empreendimentos. Dos critérios competitivos, aparentemente a Capacidade de Inovação é o menos desenvolvido pelas empresas dos especialistas pesquisados. Embora algumas dessas empresas entrevistadas sejam abertas a novas tecnologias, outras costumam migrar para a sua utilização após estas estarem exaustivamente testadas pelo mercado e já haver a certeza de que não ocorrerão futuros problemas. Além disso, há relatos de que o próprio público consumidor seja extremamente criterioso e, por vezes até, avesso à experiência com novas tecnologias. A verbalização a

seguir (ENTREVISTADO 9) comprova a idéia: “[...] é dividido como na preferência do *dry wall* [...]. Acho que o consumidor prefere, se ele tiver a opção, alvenaria”.

Este tópico abordou os critérios competitivos, a última análise dentro dos fatores internos de competitividade. A seguir, será feita a análise do resultado da pesquisa para os fatores estruturais.

5.1.2 Fatores Estruturais

Os fatores de natureza estrutural estão parcialmente sob sua área de influência da empresa, embora não sejam inteiramente controladas por ela e estão relacionados ao ambiente competitivo, ao mercado, à configuração da indústria e à concorrência em que a empresa está inserida (COUTINHO; FERRAZ, 2002).

5.1.2.1 Ameaça de Novos Entrantes

De acordo com Mello e Cunha (1996), os especialistas entrevistados nas empresas afirmam que, especialmente em Porto Alegre, não existem barreiras de entrada na construção civil. Especialmente no cenário atual, de juros baixos e mercado aquecido, no qual a facilidade para a obtenção de crédito minimiza uma das barreiras citadas pelos autores como importante: o volume de investimentos para o ingresso. A seguir, algumas verbalizações a respeito: “Não, não tem não. A construção civil em qualquer parte do mundo tem livre acesso” (ENTREVISTADO 1).

“[...] a barreira de entrada é nenhuma [...]” (ENTREVISTADO 2).

“Isso aí não existe. Mercado altamente livre e competitivo” (ENTREVISTADO 3).

Não tem como fazer. Não tem como segurar. Isso não tem como segurar. Tem que aceitar e pronto. Tem que se adequar ao novo ambiente se ele mudar. Eu não consigo alterar o ambiente competitivo. Eu só consigo aceitar a me adaptar. Diferente de uma EMPRESA X, que consegue alterar um ambiente competitivo. Eu não consigo (ENTREVISTADO 4).

“É. Barreiras não existem” (ENTREVISTADO 5).

Um dos entrevistados (ENTREVISTADO 9), no entanto, acredita que existem barreiras de entrada para os empreendedores que pretendam executar obras pequenas:

É a tal coisa, com as barreiras de entrada para a pequena empresa, acho que essa está selada. O cara que começar com coisinha pequena aí, não tem chance. Na minha época quando eu comecei qualquer um saía da escola e já era incorporador. Que bom, não é?

Alguns entrevistados relataram a preocupação com a entrada no mercado de empresas capitalizadas por meio de venda de ações em bolsa de valores. São empresas que, ao abrir seu capital ou se associarem com empresas de capital aberto, passaram a atuar em patamares de capitalização muito superiores ao que atuavam anteriormente. Em muitos casos, essas empresas passaram a atuar em regiões ou nichos dos quais não faziam parte, impactando na estrutura concorrencial existente. Sobre este assunto, o entrevistado 5 coloca o que segue:

Primeiro, estas empresas agora que estão melhorando um pouco, antes elas tinham uma visão apenas comercial, não estavam muito preocupadas com a produção. Tiveram problemas, agora é que estão focando mais na produção. Então eles tem um barganha maior para compra, porém, primeiro eles não agilidade, segundo eles necessitam na parte de mão-de-obra empreiteiros maiores então dependendo do empreiteiro não consegue atender. Às vezes tem uns empreiteiros comuns, né, mas, terceiro a gente tá mais próximo como nos somos operacionais acho que isso é uma vantagem, tem objetivo, mas nós três diretores somos operacionais, eu estou na obra todos os dias eu sei o que está acontecendo, em contato com a frente, não tô lá medindo mas eu tenho todo. Então assim eu acho que isso é uma coisa importante. Ao mesmo tempo que a gente não é grande mas também a gente não é pequeno.

Entre os entrevistados, como forma de se proteger deste tipo de concorrência, frequentemente os especialistas citaram a qualidade dos próprios produtos, o atendimento personalizado, e as vantagens de atuar em nichos diferentes dos entrantes, concorrentes mais capitalizados. Empreendimentos menores e de Valor Geral de Vendas (VGV) menor são o nicho onde estes entrevistados acreditam estar livres da atuação de concorrentes muito maiores. O VGV é um cálculo do valor total do empreendimento. O Valor final pelo qual o empreendimento todo será vendido. A seguinte verbalização, do entrevistado 4 confirma as afirmações:

Qualidade e, vamos dizer assim, segurança do investimento e liquidez. São esses três que me diferenciam da concorrência. No meio dos grandes. Os meus concorrentes não conseguem manter a qualidade que eu tenho. Não conseguem. São grandes obras. Eles são descentralizados, não conseguem manter a qualidade. Eu verifico pessoalmente a qualidade da minha obra. Nenhuma empresa grande faz isso. Nenhum proprietário de empresa faz isso.

O ganho de escala obtido pelas empresas líderes devido aos grandes volumes de obras que executam (BARROS NETO, 1999) tem sido, aparentemente, minimizado pela associação das empresas dos especialistas pesquisados à COOPERCON. A criação da COOPERCON foi idealizada exatamente com a finalidade de proporcionar às empresas

associadas uma forma de fazer frente aos ganhos de escala obtidos pelas empresas maiores e muito mais capitalizadas.

Estas empresas, por construírem em várias regiões do Brasil, empreendimentos grandes, com grande número de unidades, conseguem obter grandes ganhos nas negociações com os fornecedores. A partir da COOPERCON, são feitas negociações coletivas das empresas com os fornecedores obtendo preços diferenciados devido à escala obtida pela união das empresas. As empresas associadas à COOPERCON também conseguem obter junto ao Banco do Estado do Rio Grande do Sul (BANRISUL) taxas diferenciadas de juros para financiamentos de acordo com as negociações coletivas feitas pela cooperativa.

Só vou insistir um pouquinho porque é fato: A COOPERCON nasceu para isso. Além de ser um movimento da CBIC. Aconteceu o seguinte, começou a entrar aqui uma EMPRESA Y, para ter uma idéia eu estava há uns quatro, cinco meses atrás conversando com os caras da EMPRESA Y, lá na entrega do serviço concluído. Falando da COOPERCON, nós compramos 200 elevadores, na compra dos associados e a COOPERCON juntos. Não, não a semana passada eu fechei quinhentos. (...) É. Então eu digo o seguinte Eu, o Mauro, se for comprar elevadores sozinho, compro dois elevadores por ano. O cara compra quinhentos. O Mauro pode ser competente, honesto, trabalhador. Eu estou fazendo um prédio aqui e eles fazem um igualzinho do lado. O preço de venda deles é inferior ao meu custo. Eu não tenho escala, não tenho como competir (ENTREVISTADO 4).

Além das empresas de outras regiões do país, também a concorrência advinda de empresas do interior do estado foi citada pelos entrevistados. Empresas do interior vêm ao mercado de Porto Alegre, trazendo mão-de-obra de suas cidades de origem e passando a concorrer com as empresas locais. Grupos de investidores (médicos, advogados) que se unem para realizar empreendimentos também foram citados por alguns entrevistados. Alguns salientam, porém que no mercado atual, nos últimos anos, sua presença já não é sentida, devido ao número de empreendimentos maiores em oferta no mercado.

De forma geral, os especialistas entrevistados consideram que não há muito a ser feito com relação à ameaça de novos entrantes no mercado. Isso independe se forem empresas de outras localidades, de outros segmentos industriais, empresas estrangeiras ou empresas de capital aberto, muito mais capitalizadas. A informação sobre novos entrantes costuma ser tratada caso a caso e no âmbito dos novos empreendimentos já que, no ato da aquisição do terreno e antes do lançamento dos empreendimentos, as empresas não conseguem obter informações a respeito dos movimentos de novos concorrentes. No caso hipotético de descobrirem que nas proximidades de um terreno próprio exista a presença de entrantes potenciais de maior porte, alguns entrevistados admitem a possibilidade de fazer ajustes em seus projetos adequando-os à nova situação competitiva. Este tipo de informação não parece estar entre os focos centrais de busca de informações das empresas entrevistadas.

Este tópico abordou a análise da ameaça de novos entrantes. O tópico a seguir será dedicado à análise da intensidade da rivalidade entre os concorrentes existentes.

5.1.2.2 Intensidade da Rivalidade Entre os Concorrentes Existentes

A quase inexistência de custos de mudança para o consumidor e a pouca diferenciação tecnológica dos produtos, são fatores que criam condições para o acirramento da concorrência (MELLO; CUNHA, 1996; BARROS NETO, 1999). Também o uso da não conformidade como estratégia de competição é citado por Silva (1995) como um fator de competição.

Dentre as empresas dos especialistas entrevistados, a maioria considera que o principal fator que define a preferência do consumidor é o menor preço do imóvel. Ao final das negociações, a empresa que conceder o maior desconto sobre o preço de venda do imóvel, geralmente, conseguirá obter a preferência do consumidor na venda. Há empresas, no entanto, que acreditam muito na qualidade dos próprios produtos e no histórico já construído de bons produtos e que fazem disso o seu diferencial competitivo frente à concorrência. A verbalização a seguir, do entrevistado 7 demonstra o afirmado:

A forma como eu tenho me mantido competitivo é utilizando esses diferenciais: prazo de execução, qualidade da construção, que tem sido um diferencial e o meu preço tem sido um preço bem competitivo, tem sido, geralmente, abaixo do mercado. São esses três pontos que eu tenho me apoiado.

Quanto à não conformidade, as empresas podem tanto desistir de atuar em um nicho onde haja concorrência “não conforme”, quanto podem se focar em concorrer apenas no nicho no qual a concorrência atua dentro dos padrões legais e éticos. No último caso, chegam a negar clientes que assumam a postura de não conformidade. A verbalização do entrevistado 8 abaixo ilustra as afirmações:

Só que as empresas que trabalham de forma profissionalizada, e essas sim, eu encaro como meu concorrente. Eu não encaro fulano, esse cara, como meu concorrente, até porque o cliente que contratou ele, ele não vai pagar o mesmo preço. O cliente, até para comprar um apartamento de R\$ 300.000 ou R\$ 1.000.000,00 ou R\$ 2.000.000,00, mas este cliente que compra de um informal, eu não quero ter na minha carteira, até porque ele vai pedir nota fria. Aqui é tudo dentro do certo.

Este tópico descreveu a análise da Rivalidade entre os concorrentes existentes. O próximo tópico abordará a análise da pressão dos produtos substitutos.

5.1.2.3 Pressão dos Produtos Substitutos

A autoconstrução, nome dado à modalidade de construção feita pelos próprios proprietários, abrindo mão da contratação de construtoras (SILVA, 1995) e os Investimentos Alternativos (BARROS NETO, 1999), são citados como possíveis produtos substitutos na literatura.

A pesquisa feita, de maneira geral, mostra que, entre as empresas dos especialistas pesquisados, a maioria não vê a autoconstrução como um produto substituto. As razões para isso são variadas: falta de tempo dos clientes para administrar obras, falta de conhecimento técnico, tendências de mercado, etc.

Formas alternativas de investimentos de recursos financeiros, quando considerados como produtos substitutos aos imóveis, são consideradas pelas empresas dos entrevistados como concorrente nas vendas de imóveis. As taxas de juros influenciam diretamente nisso. Quanto mais altas as taxas de juros, menos atrativo se torna investir em imóveis e melhor a atratividade da aplicação de recursos nas opções oferecidas pelo mercado financeiro. É uma opinião bastante recorrente entre os especialistas entrevistados. O entrevistado 5 verbaliza esta opinião: “dentro das coisas conservadoras sempre que as taxas de juros baixa, o pessoal vem para o imóvel, como está ocorrendo agora.”

De maneira geral, as empresas monitoram as taxas de juros para saber sobre a maior ou menor atratividade do investimento em imóveis. As variações nas taxas, no entanto, afetam da mesma maneira a todos, não sendo um fator que interfira na competição entre as empresas.

Dois especialistas entrevistados relatam que não possuem, comumente, entre os seus clientes, pessoas que comprem imóveis como forma de investimento. Nesses casos, as questões sobre produtos substitutos não são relevantes.

A análise sobre os produtos substitutos foi apresentada neste tópico. No tópico seguinte, será analisado o poder de negociação dos compradores.

5.1.2.4 Poder de Negociação dos Compradores

Para Barros Neto (1999) e Mello e Cunha (1996), os compradores de imóveis costumam ser consumidores com poucas condições de se integrarem a montante e sem total conhecimento dos custos do imóvel que estão comprando. Para Barros Neto (1999), ainda, o aumento do nível de informação e de exigência dos consumidores com relação ao imóvel e ao seu investimento, tem aumentado o poder de negociação dos compradores (BARROS NETO, 1999). Essas proposições dos autores sofreram, nos últimos anos, a influência do advento da internet que teve sua utilização bastante disseminada nos últimos anos.

Os compradores costumam estar bem informados quando entram em negociações com as empresas. Os entrevistados relatam que têm clareza dos limites das negociações e que costumam ser flexíveis. O trecho da entrevista abaixo aborda esse assunto:

Hoje é assim, o consumidor é super bem informado, principalmente, abrindo a internet. Na verdade o que tu precisas. Se ele pegar ali e olhar, senta uma tarde inteira, vê antes de dar uma volta na cidade. Hoje tu entras na internet uma tarde, entra nas principais construtoras, tu comparas tudo. Tem memorial descritivo, tem tudo. Então o consumidor é bem informado (ENTREVISTADO 6).

As empresas dos especialistas pesquisados costumam obter informações a partir das mesmas fontes utilizadas pelos consumidores. São, basicamente, informações sobre o que os concorrentes estão oferecendo ao mercado no mesmo segmento, no mesmo bairro, na mesma faixa de valor, informações sobre os empreendimentos concorrentes. As informações também podem ser coletadas através de imobiliárias parceiras, que costumam ter bancos de dados sobre os empreendimentos. As campanhas de lançamentos dos concorrentes também são fontes de informações utilizadas para conhecer o poder de negociação dos compradores. O entrevistado 3 discorre sobre isso: “mas eu digo assim, nós temos essa informação sempre. O cara lá resolveu fazer uma promoção, nós sabemos. Pode ser que por um ou dois dias não saiba, mas, assim se for detectado, nós vamos lá para ver o que está acontecendo”.

Neste tópico, foram analisado o poder de negociação dos compradores. O tópico a seguir será destinado à análise do poder de negociação dos fornecedores.

5.1.2.5 Poder de Negociação dos Fornecedores

A importância dos intermediários, revendedores de materiais de construção (SILVA, 1995; BARROS NETO, 1999), parece estar sendo enfraquecida junto às construtoras que, segundo os entrevistados, fazem suas compras direto dos fabricantes, ou por intermédio da COOPERCON, conseguindo, assim, negociações diretas com os fabricantes de materiais. Nos trechos abaixo, da entrevista com o entrevistado 6, é abordado o assunto:

Não, não, não. A gente compra, provavelmente, a maioria das coisas direto dos fabricantes. [...] Metais, louças, tintas, aço, elevador, o que não tem ainda, que não foi quebrado ainda é material hidráulico, tubo de PVC com a TIGRE ainda não compra direto, é via fornecedor. Fora isso, sei lá, 80, 90% da compra de materiais de obra já é feito direto.

E, sobre a COOPERCON, foi dito pelo mesmo entrevistado:

Quer dizer o aço os caras estão reajustando os preços à vontade, são só dois, três, fornecedores, vamos nos unir e vamos comprar juntos que a diferença da nossa competição não vai ser o preço do aço, vai ser o ponto, o produto, a gente pode comprar o aço junto que não vai estar aí. Houve aí uma união das empresas buscando se posicionar em relação aos concorrentes grandes (ENTREVISTADO 6).

Existem representativas diferenças no equilíbrio de forças entre os fornecedores de produtos diversos e as empresas construtoras dos especialistas pesquisados. Por vezes, a empresa detém maior poder nas negociações e, por vezes, o fornecedor, de maior porte é quem domina (BARROS NETO, 1999; SILVA, 1995). Não obstante essas diferenças, de forma geral, as empresas dos entrevistados não mantêm seu foco de ações competitivas na relação com os fornecedores de materiais. A maior parte das empresas dos especialistas entrevistados mantém o foco de suas ações na fidelização dos empreiteiros de mão-de-obra. O depoimento do entrevistado 7 corrobora estas afirmações:

Os fornecedores de mão-de-obra que são os que a gente tem que ter uma preocupação maior, com os empreiteiros, se procura sempre ter uma relação muito boa com eles. Procurar manter pagamentos em dia porque afinal de contas se eles estão satisfeitos eles vão prestar um bom serviço. Isso é uma coisa que não tem muito segredo.

A mão-de-obra é considerada por essas empresas como mais crítica na execução das obras do que o fornecimento de materiais. Assim, estas buscam a fidelização dos principais empreiteiros com quem procuram estabelecer relações de parceria e de longo prazo. Ações em que as empresas “ajudam” os empreiteiros eventualmente em alguma necessidade, ou mesmo fazem aportes financeiros para proporcionar aumentos salariais de funcionários específicos dos empreiteiros, são exemplos de ações de fidelização. Como exemplo, a verbalização abaixo, do entrevistado 2:

[...] basicamente a gente entende que o grande foco é na mão de obra [...] Qual é foco? Mão de obra, essa sim, esse cara é estratégico pra minha qualidade, é estratégico pro meu prazo e esse cara é muito frágil, se eu não cuidar dele ele quebra, se eu não cuidar dele ele atravessa a esquina e vai pro [...].

Em linhas gerais, pagar os fornecedores em dia é uma prática usada por algumas empresas como forma de buscar a fidelização dos fornecedores. Os volumes financeiros envolvidos podem ser muito expressivos para determinados fornecedores que, por dependerem dos pagamentos para honrar seus compromissos, valorizam a pontualidade. Os próprios funcionários das empresas fornecedoras por vezes são utilizados como fonte de coleta de informações relevantes sobre o poder de negociação dos fornecedores. O entrevistado 5 relata o seguinte sobre as formas de busca de informações a respeito das práticas dos concorrentes com relação a fornecedores: “Nós ficamos sabendo diretamente pelas empreiteiras”.

Este tópico apresentou a análise do poder de negociação dos fornecedores. O próximo tópico abordará os fatores sistêmicos.

5.1.3 Fatores Sistêmicos

O grupo dos Fatores Sistêmicos é referente a externalidades relacionadas à empresa produtiva (COUTINHO; FERRAZ, 2002). As categorias desse grupo não estão dentro da alçada de decisão das empresas. As empresas não têm poder de gestão sobre essas categorias.

5.1.3.1 Fatores Macroeconômicos

Embora haja consciência por parte da maioria dos entrevistados com relação às interferências na competição que podem ser causadas por fatores macroeconômicos, como variações nos preços de commodities (como o aço), variações de câmbio (que podem desequilibrar os mercados gerando desemprego ou inflação) ou variações nas taxas de juros de outros países (que podem vir a impactar nas taxas internas), muito pouco parece ser feito para neutralizar esses fatores.

As decisões estratégicas são tomadas, de maneira geral, para o prazo de duração do empreendimento, período compreendido entre a avaliação do terreno para a compra e o término da venda dos imóveis. A observação das tendências de variação das taxas de juros parece estar entre as preocupações centrais dos especialistas entrevistados nesse quesito.

Para a busca de informações sobre esses fatores, como regra, os entrevistados lêem jornais, revistas, acompanham noticiários, navegam na internet e buscam, nesses meios de comunicação as informações relevantes para o seu negócio. O relato do entrevistado 1 confirma a afirmação:

Bom, primeiro, sou informado, sou informado, tu usa muita leitura, hoje tu tem aí vários blogs, e-mails, que tu podes trabalhar, revistas, jornais, o mercado da construção civil é o primeiro que entra em crise é o último a sair. Isso há muito tempo, hoje tu tens um negócio, teu negócio vai começar daqui um ano, tu tens que ter um *feeling* sobre como é que tu vai ficar em um ano, então eu vou te dar um exemplo agora, vai trocar o governo né, troca o governo né, não sei se vai manter o mesmo partido ou não, tu tens que já te preocupar com o que tu vai fazer no ano que vem, em não ser tão agressivo, como o ano passado se foi, então tu começa a ter algumas (...) começa a medir muitos riscos, a gente precisa medir muito os riscos, porque tu trabalha com grandes volumes de dinheiro e o fardo é muito grande.

O Entrevistado 3 coloca o seguinte:

Nós somos pessoas bem informadas. Acesso a internet, a gente lê muito o jornal e, além da COOPERCON, eu sou vice-presidente do SINDUSCON, então eu estou no meio do furacão sempre. As coisas estão acontecendo, eu sei. Sei antes de sair no jornal, eu sei. Nós estamos aqui trabalhando. Então informações nós temos.

O Entrevistado 4 relata: “Eu leio três jornais por dia. Assino quatro revistas. Vejo jornais eletrônicos. Acompanho noticiário de cima. E eu tenho uma formação boa que os empresários, inclusive, não têm”.

O período transcorrido entre a escolha de um terreno e a venda dos imóveis prontos é de vários meses, podendo chegar, ou, por vezes passar, de dois anos. De forma geral, as empresas buscam se antecipar às tendências macroeconômicas do período tentando antever como estará o cenário durante esse tempo. O entrevistado 6 afirma o seguinte sobre esses fatores:

O que a gente controla, por exemplo, existe um ponto de equilíbrio que é onde entrou o nosso mercado agora, por exemplo, que é aplicar no mercado de construção civil virou um bom negócio. E quando a taxa de juros era 18% ao mês e o cara tinha que emprestar para nós a 12. Era melhor lá. Era melhor lá. Então quando o negócio virou bom, quanto virou bom agora para nós. Então a gente sabe que tem um ponto de início. A coisa começa a sinalizar que a taxa de juros vai subir e vai passar desse limite, vai terminar o crédito. O cara ao invés de aplicar aqui vai aplicar lá. Então não vai acontecer. Então a gente fica olhando isso porque é o nosso horizonte de lançamentos.

As taxas de juros estão entre os indicadores macroeconômicoa mais importantes para os entrevistados. O relato a seguir confirma essa informação:

Bom, a taxa de juros é a principal. É a que se houver uma taxa de juros baixa, uma política de taxa de juros baixa com certeza tu vais vender. O mercado de construção vai estar aquecido e as vendas estarão acontecendo. Foi isso que aconteceu nas vésperas do... Agora, ultimamente, a taxa de juros tem baixado, a velocidade de construção tem aumentado, aliás, a de vendas aumentou (ENTREVISTADO 7).

Este tópico se referiu à análise dos fatores macroeconômicos. O tópico seguinte apresentará a análise dos fatores político-institucionais.

5.1.3.2 Fatores Político-Institucionais

Na construção civil, no nicho estudado, não há concorrência com outros países, nem com outros estados. A concorrência costuma ser no mesmo bairro, na mesma região geográfica. No caso de aumento de algum imposto, por exemplo, haverá impacto para todos os concorrentes, não há diferenciação competitiva já que haverá influência sobre todos. O entrevistado 8 verbaliza essa afirmação:

Por exemplo, política tributária/tarifária, se “detonar” para mim “detona” para todo mundo. Não vai influir a mim. Eu não trabalho com exportação. Não é uma Gerda, uma Altus, uma GKN, uma exportadora que se aumentar 5% de ISSQN ela vai ficar menos competitivo com o cara da Índia. Para mim, se aumentar o ISSQN 5%, o da ABCDE vai aumentar também. Vai aumentar para todo mundo. Então tu perdes um pouco e repassa. A gente coleta, mas não é uma informação, que possa estar tão relevante.

As empresas dos especialistas pesquisados buscam as informações de que necessitam a esse respeito através de assessoria jurídica e tributária da empresa, palestras, do SINDUSCON, da COOPERCON, pela Internet (Site da receita, por exemplo), jornais, contatos com universidades. Essas informações não costumam ser disseminadas, já que as decisões são estratégicas e são tomadas diretamente pelos diretores. Entretanto, não raramente são geradas pelos próprios departamentos responsáveis por essas informações.

A situação política do país é considerada um fator importante na competição por todos os entrevistados. Os anos eleitorais costumam representar uma importante preocupação. Dois dos entrevistados fizeram referência ao grande aquecimento percebido nas vendas durante o período que antecedeu à primeira eleição do presidente Lula. Os rumores do mercado fizeram com que investidores procurassem nos imóveis alguma segurança para os seus investimentos. No período da pesquisa, havia expectativa a respeito das próximas eleições sobre se haveria ou não mudança no partido governista.

[...] Quando o presidente Lula assumiu. Às vésperas, antes dele ganhar a eleição, naquele segundo turno, estava todo mundo preocupado que ele iria ganhar realmente e que ele iria botar a mão no dinheiro e ia trancar. Então se vendeu um absurdo. Porque as pessoas que tinham dinheiro queriam garantir, investir em alguma coisa (ENTREVISTADO 7).

Este tópico apresentou a análise dos fatores político-institucionais. No tópico seguinte, será analisados os fatores sistêmicos.

5.1.3.3 Fatores Regulatórios

Os fatores regulatórios, que são considerados fatores sistêmicos, ficam fora da alçada de influência da empresa. Casos como o de mudanças no Plano Diretor da cidade de Porto Alegre afetam diretamente a todos que tiverem, à época das mudanças, terrenos adquiridos e não tiverem projetos aprovados para os respectivos terrenos. Costumam haver prazos especificados em lei para as mudanças no Plano Diretor, nas normas do PBQPH, etc. As empresas verificam qual será o impacto das futuras mudanças sobre os terrenos próprios ou sobre os futuros empreendimentos e, caso necessário, tomam as devidas providências. O relato do entrevistado 8, abaixo, mostra como a empresa age com relação a esse tipo de questão:

Então como tu tem aí a questão de Plano Diretor, a gente analisa mudanças, potencialidades, verifica se tem possibilidade de mudanças, analisa os terrenos que a gente tem em *LandBank*, verifica se tem que acelerar a aprovação de um projeto, não tem que se preocupar porque a gente já tem esta questão mapeada (ENTREVISTADO 8).

A busca de informações sobre os Fatores Regulatórios é feita para cada empreendimento analisado, ou para cada mudança anunciada na legislação. As empresas coletam as devidas informações junto aos profissionais projetistas, ou através de relatórios periódicos do SINDUSCON ou junto a outras fontes.

5.1.3.4 Fatores Infra-Estruturais

Os fatores infra-estruturais, relacionados à energia, transportes, telecomunicações e serviços tecnológicos são importantes na competição da indústria (COUTINHO; FERRAZ, 2002). De acordo com Barros Neto (1999) e Costa (2003), as questões de infra-estrutura têm um efeito particular na indústria da construção civil. Nesta indústria, as unidades fabris são, em geral, os próprios terrenos onde são construídos os empreendimentos.

Diferentemente de outras indústrias, na construção civil, para cada canteiro de obras é necessário que seja montada uma estrutura própria capaz de apoiar a construção da edificação. A escolha do local do empreendimento é determinada por condições do mercado, como disponibilidade de terreno, atratividade do empreendimento para o mercado, etc. Nos locais escolhidos, é necessária a disponibilização da estrutura necessária à construção da obra. Empreendimentos podem ser feitos em locais que oferecem difícil acesso, como áreas centrais, ou avenidas de grande fluxo. Essas condicionantes podem afetar na estrutura logística das obras impactando nos seus custos e prazos. A busca por terrenos é constante para todos os entrevistados, como pode ser notado no relato abaixo:

[...] A nossa matéria prima é o terreno, sem o terreno eu não faço nada. Claro. E às vezes eu posso ficar meio ano sem um terreno, um ano sem um terreno e assim também aparecer três em um mês, claro tu ta procurando mas nem sempre passa (ENTREVISTADO 5).

Além disso, dependendo da região onde será construído o empreendimento, poderá não haver infra-estrutura suficiente para comportar o empreendimento, como rede elétrica, rede de esgotos ou fornecimento de água. Assim, informações sobre a infra-estrutura necessária para absorver certo número de unidades e sobre a infra-estrutura disponível no local são obtidas pelos projetistas do empreendimento durante o desenvolvimento dos estudos. O trecho da entrevista com o entrevistado 2, abaixo, relata como isso ocorre:

Nesse aspecto eu, quando eu faço um empreendimento existe um instrumento chamado EVU em Porto Alegre, de viabilidade urbanística. (...) Antes de eu fazer, no aspecto do lançamento, antes de eu fazer um empreendimento eu tenho que checar tudo isso e comprovar ou se não tem eu tenho que ir lá fazer, na Bento ali é um caso bem clássico, eu to refazendo a rede elétrica, to refazendo a malha viária, to refazendo a rede de esgoto sanitário e to refazendo a rede de esgoto pluvial. Porque nada tinha capacidade, eu botei uma super população ali e os caras não, tu quer botar, bota, só que tu arruma tudo pra mim ai, arruma? Arrumo. Ta bom.

Esse tipo de informação normalmente é buscado durante os estudos de viabilização de cada empreendimento. São condicionantes que determinam a competitividade do empreendimento e são buscadas, portanto, caso a caso, para cada empreendimento das empresas.

Este tópico analisou os fatores infra-estruturais. O tópico a seguir abordará os fatores sociais.

5.1.3.5 Fatores Sociais

O foco da pesquisa é o mercado de Porto Alegre, onde, segundo alguns especialistas entrevistados, não há diferenciação nos fatores sociais como mão-de-obra, exigência dos consumidores, leis trabalhistas, formação dos recursos humanos, etc. A verbalização do entrevistado 7, abaixo, ilustra o exposto:

[...] mas aqui em Porto Alegre, Eldorado do Sul e grande Porto Alegre. É a mesma legislação trabalhista. Nível de escolaridade também não muda muito. Não há uma variação, mesmo nível de escolaridade. O que há é uma menor fiscalização dos órgãos de... Ministério do Trabalho, por exemplo. Eles fiscalizam menos as obras do interior. Então conseqüentemente, os funcionários que trabalham lá estão acostumados a não utilizar os EPIs, não ter uma preocupação com segurança do trabalho porque não há uma fiscalização.

Este tópico analisou os fatores sociais. O tópico seguinte será dedicado aos fatores relacionados à dimensão regional.

5.1.3.6 Fatores Relacionados à Dimensão Regional

A empresa pode buscar informações sobre ações das empresas concorrentes na região onde irá atuar, por intermédio dos corretores de áreas, que têm essas informações. Podem também se informar por meio de jornais e publicidade. Nos casos em que os empresários se conhecem, usualmente se perguntam diretamente o que será construído. As informações buscadas, entretanto, são referentes ao tipo de produto que será feito na vizinhança do empreendimento, e não a qual empresa está fazendo o empreendimento. São

informações que apóiam a decisão de realizar determinado empreendimento e a decisão da compra do terreno, etc. O entrevistado 8 coloca o que segue sobre esse assunto:

Ou, às vezes chega uma cara, tem um terreno aqui nesta zona, então eu, obviamente, coloco meus corretores para trabalhar para verificar o que está se construindo naquela zona. O que está se vendendo e o que se tem como oferta. Então a análise regional fica muito na questão do bairro, da região, e não em termos de região do estado.

Os empreendimentos têm um raio de abrangência. É necessário um cuidado por parte das construtoras com relação à demanda de cada empreendimento. Caso a demanda seja absorvida, possivelmente será dificultada a venda dos próximos empreendimentos na mesma área. O entrevistado 6 descreve como isso acontece:

Aí não adianta o Sr. Marcos ir lá e comprar os terrenos e comprar quatro empreendimentos todos na zona norte. Cada empreendimento tem uma área de influência de 2 km. Então se eu quero fazer, vou fazer empreendimentos do mesmo tamanho, posso até ter quatro obras no mesmo bairro, mas eu tenho que ter aqui um de dois dormitórios, aqui um comercial, aqui um três suítes ou tem que espaçar isso aí pela cidade. Vamos botar um aqui na zona sul, dois na zona norte, um na zona central. Eu tenho que me programar com isso. Em relação ao o que os concorrentes estão fazendo e o que eu estou fazendo também.

Neste tópico foi abordados os fatores relacionados à dimensão regional. No tópico seguinte serão analisados os fatores internacionais.

5.1.3.7 Fatores Internacionais

Coutinho e Ferraz (2002) apontam os fatores como tendências do comércio mundial, os fluxos internacionais de capital, de investimento de risco e de tecnologia, relações com organismos multilaterais, acordos internacionais e políticas de comércio exterior como importantes à competitividade na indústria. Segundo a maioria dos entrevistados, o principal ponto de influência desses fatores é o preço das commodities, cujas variações, são sentidas por o mercado local. A transcrição do trecho de entrevista com o Entrevistado 6, abaixo, mostra essa dinâmica:

O que mais “pega”, em relação a fatores internacionais: commodities, por exemplo, aço, quer dizer: daqui a pouco o mercado está muito aquecido lá fora, então daqui a pouco uma GERDAU começa a exportar lá para fora e começa a ficar sem aço por aqui dentro. Ou vice-versa, começa a não ter onde botar lá fora (...) Então, por exemplo, o cara está exportando muito daqui a pouco o mercado externo pára de comprar começa a sobrar aço aqui dentro, poder de oferta e procura, o aço cai. E o mercado de capitais, na verdade, grande parte do financiamento desse boom imobiliário foi a abertura de capitais. Enquanto tiver capital lá fora as empresas vão se capitalizando e jogando dinheiro no mercado.

A concorrência é regional, em especial dentro dos bairros dos empreendimentos, com pouca influência de empresas ou insumos estrangeiros, o que faz com que esses fatores exerçam pouca influência sobre o cenário competitivo em que atuam.

Este capítulo apresentou as análises das entrevistas no tocante às dimensões estratégicas sobre as quais foi desenvolvido o modelo proposto. O tópico a seguir apresenta uma comparação das fases do ciclo de inteligência competitiva propostas no modelo com as práticas das empresas pesquisadas.

5.2 COMPARAÇÃO DAS FASES DO CICLO DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA PROPOSTAS NO MODELO COM AS PRÁTICAS DAS EMPRESAS PESQUISADAS

As empresas dos especialistas pesquisados fazem uso de inteligência competitiva segundo alguns padrões recorrentes. Neste tópico será feita uma comparação entre as formas de uso da inteligência competitiva pelas empresas e o processo de inteligência competitiva descrito na teoria.

5.2.1 Planejamento e Identificação das Necessidades

O planejamento e identificação das necessidades entre as empresas dos especialistas pesquisados acontecem de forma heterogênea. Dentre as formas de uso da inteligência competitiva encontradas na pesquisa, vale destacar duas: algumas empresas dos especialistas pesquisados determinam as estratégias para os empreendimentos durante o planejamento estratégico; outras o fazem a cada empreendimento a ser realizado. Assim, esta abordagem está de acordo com Bose (2008), cada empresa busca as informações segundo sua necessidade.

Para algumas empresas, a identificação das necessidades de informação se dá através da metodologia de planejamento estratégico, por meio da qual é realizada a fase de planejamento e identificação das necessidades de inteligência competitiva. Assim, planilhas para obtenção de dados, softwares de gestão, reuniões periódicas de planejamento estratégico, são exemplos de ferramentas utilizadas pelas empresas e que apóiam às práticas de

inteligência competitiva observadas. Abaixo, trechos de entrevistas que confirmam a afirmação.

[...] Sistema para coleta de informações, eu não tenho. Hoje, toda a empresa ela funciona através de um sistema da JOB SYSTEMS, JCO, que ele integra toda a área de cliente, fornecedor, financeiro, comercial, CRM [...] (ENTREVISTADO 8).

Esse planejamento estratégico junto com os outros planejamentos vão ser consolidados no planejamento estratégico da empresa e esse planejamento vai gerar indicadores que vão ser monitorados durante esse período, esses indicadores são monitorados dentro do sistema de gestão da qualidade da empresa, se houver desvio, o próprio indicador vai indicar o desvio que vai gerar uma ação corretiva, que ai vai ter todo um método de análise de solução de problemas. Mesmo com relação as informações de marketing? Mesmo, qualquer informação é tratada dentro do sistema de gestão de qualidade dentro da empresa (ENTREVISTADO 2).

Conforme pode ser observado nas transcrições acima, as empresas abordam a inteligência competitiva de acordo com Herring (1999) e Vargas e Souza (2001), segundo os quais, a inteligência competitiva é usada pelas empresas para decisões e ações estratégicas. As decisões estratégicas mais importantes, de forma geral, são relacionadas com o lançamento de novos empreendimentos. É provavelmente na fase que antecede aos lançamentos que é buscada a maior quantidade de informações. As empresas que usam práticas de inteligência competitiva de forma menos sistematizada costumam buscar nesta fase, a maior quantidade de informações sobre o cenário competitivo. São informações sobre os produtos concorrentes no entorno dos empreendimentos, sobre as práticas de fidelização de mão-de-obra, entre outras.

O monitoramento do ambiente de negócios com tópicos de aviso antecipado (HERRING, 1999; MURPHY, 2006) não parece ser um foco constante de busca de informações. Aparentemente as empresas reagem a mudanças de cenário na medida em que recebem informações a respeito. Não parece haver uma busca ostensiva por esse tipo de informação.

O monitoramento das ações e intenções dos concorrentes (HERRING, 1999; WEISS, 2002) tem uma característica particular entre as empresas dos especialistas pesquisados. É monitorada a presença de empreendimentos concorrentes nas regiões de interesse ao invés de serem monitoradas as empresas concorrentes.

Neste tópico foi analisada a fase de planejamento e identificação das necessidades, relacionando os aspectos levantados na teoria com os verificados na prática junto aos especialistas entrevistados. O tópico a seguir servirá à análise da fase de coleta.

5.2.2 Coleta

A coleta de informações pelas empresas dos especialistas pesquisados é feita de diversas formas. Estas empresas utilizam, em geral, tanto fontes primárias, como fontes secundárias (COTTRIL, 1998) para a obtenção de informações.

Como exemplo de fontes primárias, vale destacar as informações advindas dos clientes, dos concorrentes, dos corretores de imóveis. Também são feitas pesquisas informais junto aos empreiteiros prestadores de serviços de mão-de-obra ou fornecedores de materiais.

As fontes secundárias utilizadas pelos especialistas pesquisados na coleta de informações incluem: boletins do SINDUSCON, jornais, internet, televisão, literatura especializada, congressos, feiras, entre outras fontes.

Documentos corporativos (MURPHY, 2006) são utilizados por alguns especialistas entrevistados para busca de informações. Não foi percebido na pesquisa práticas para a percepção ou utilização de sinais fracos (VARGAS; SOUZA, 2001) como fonte de informação.

A análise da fase de coleta de informações foi apresentada neste tópico. O tópico seguinte aborda a fase de análise da informação.

5.2.3 Análise da Informação

Nesta fase devem ser encontradas as respostas às questões originárias da necessidade de inteligência. A fase de análise, como regra entre os entrevistados pesquisados, é feita pelos próprios diretores (os entrevistados). Algumas empresas possuem ferramentas que apóiam a análise das informações (tópico 5.2.1) com a organização, catalogação, e o agrupamento dos dados (CARVALHO, 1995). Outras empresas não realizam esta fase do ciclo de inteligência competitiva com o auxílio de ferramentas.

A análise das informações é feita, em geral, pelo principal gestor da empresa que faz a avaliação da situação (WEISS, 2002). As informações analisadas servem de subsidio às decisões, sendo relevantes por sua aplicabilidade ou significado (BOSE, 2002). A inteligência gerada fica de posse daquele executivo. O instrumento proposto não foi capaz de avaliar como são feitas essas análises.

Após a discussão da fase de análise das informações, neste tópico, será analisada, no tópico seguinte, a fase de disseminação.

5.2.4 Disseminação

Para Bose (2002), a inteligência gerada deve ser disseminada a todos os usuários que precisem dela. As decisões importantes nas empresas pesquisadas, especialmente as mais estratégicas e as que envolvem maiores montantes financeiros, são tomadas pelos próprios diretores. As informações e a inteligência geradas, em geral, ficam retidas com os próprios especialistas pesquisados. A característica de empresas empreendedoras, nas quais é usual haver uma grande dependência do principal gestor, faz com que as decisões sejam tomadas de forma centralizada pelos entrevistados. Esses gestores costumam reter as informações, não as passando aos demais colaboradores de forma estruturada. Sendo assim, poucas das informações coletadas costumam ser disseminadas para pessoas de outros níveis. De certo modo, esta prática proporciona uma proteção dos segredos do negócio (WEISS, 2002). É prática de algumas empresas, ainda, divulgar as diretrizes resultantes da inteligência, não necessariamente abordando as razões que embasam essas diretrizes. O Entrevistado 6 ilustra a forma como se dá essa dinâmica:

Hoje, assim, ela entra... Hoje nesses três abaixo, nessas três gerências eles participam... Se não é uma coisa muito específica da empresa a gente baixa, porque em geral as ações dele dependem, quer dizer, se eu sei que a taxa de juros vai subir, que o crédito vai fazer, eu tenho que pedir para o Marcos pegar a equipe dele de terrenos e segurar as compras. Não adianta ele ficar comprando terrenos se eu não tenho crédito para lançar. Eu tenho que dizer lá para o administrativo para dizer: aquele pessoal que nós íamos contratar tu seguras. Produção, quer dizer, eles têm que estar informado para isso. Lógico que as ações dele, não vai dizer que vai demitir ou contratar porque o mercado isso ou aquilo.

Os especialistas pesquisados, responsáveis pelas tomadas de decisões, raramente disseminam as informações para outros níveis das empresas. Embora o modelo proposto, baseado no ciclo de inteligência, preveja a busca de informações a respeito da disseminação de inteligência nas empresas, a pesquisa mostra que essa é uma prática pouco usual entre os especialistas entrevistados. O entrevistado 4 dá a seguinte resposta sobre o tema:

Eu não dou detalhes macro-econômicos para a minha equipe. Eu discuto genericamente a situação geral das coisas. Não quero que o meu engenheiro entenda de câmbio, taxas de juros. Não importa. Nada a ver. Porque ele não vai conseguir nem avaliar a decorrência disso.

A fase de disseminação de informações foi analisada neste tópico. O tópico seguinte aborda a fase de *Feedback*.

5.2.5 *Feedback*

A inteligência gerada nas empresas dos especialistas estudados é analisada pelos principais gestores encarregados das decisões estratégicas, servindo de subsídio para tais decisões. Raramente esta inteligência é disseminada para outros níveis nas empresas.

Os gestores principais entrevistados, assim, são os únicos responsáveis pelas decisões e, conseqüentemente, pelo *Feedback* do processo. Segundo relatado por alguns dos especialistas entrevistados, a inteligência gerada dentro destas organizações costuma servir como aprendizado para os próximos empreendimentos, o que caracteriza uma forma de *Feedback* no processo de inteligência. Estas práticas auxiliam no entendimento do que necessita de melhorias e do que está adequado aos objetivos da empresa (BOSE, 2002). O entrevistado 5 descreve como se dá esse processo: “[...] Nós ficamos com o histórico das informações e o utilizamos quando necessário”.

O modelo proposto neste trabalho não foi capaz de captar como é realizada a fase de *Feedback* do processo de inteligência competitiva. Quando utilizado nas condições dessa pesquisa, pode haver a possibilidade de que seja atribuídos níveis semelhantes para maturidades diferentes. Não há dados suficientes para que se afirme ser uma prática comum ou sistemática entre as empresas.

Os tópicos anteriores foram dedicados à análise das fases do ciclo de inteligência competitiva. No próximo tópico, será apresentada uma síntese desta análise.

5.2.6 Síntese da Análise das Fases do Ciclo de Inteligência Competitiva

O Modelo proposto para a realização deste trabalho tem a finalidade de auxiliar na avaliação do grau de maturidade do uso da inteligência competitiva. A escala de maturidade utilizada, combinada com as questões de pesquisa, deve possibilitar a atribuição de um grau de maturidade do uso da inteligência competitiva pelas empresas. O Quadro 13 apresenta um

resumo da análise referente à adequação do modelo para a captação da situação da inteligência nas empresas.

FASES DO CICLO DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA	ADEQUAÇÃO DO MODELO PARA CAPTAR A SITUAÇÃO DA INTELIGÊNCIA COMPETITIVA NAS EMPRESAS
Planejamento e Identificação das Necessidades	Embora o modelo tenha captado a existência de Planejamento e Identificação de necessidades de inteligência competitiva pelas empresas, não foi capaz de diferenciar as práticas adotadas.
Coleta	O modelo proposto ajudou na identificação das práticas usadas pelas empresas para coleta de informações. As formas de coleta de informação foram identificadas através de sua aplicação.
Análise das Informações	A análise das informações é feita, em geral, pelo principal gestor da empresa. A informação analisada serve de subsídio às decisões, ficando de posse desse executivo. O instrumento não é capaz de avaliar a situação dessas análises.
Disseminação	A disseminação de informações raramente é feita pelos especialistas pesquisados, que ficam responsáveis pelas tomadas de decisões. O instrumento não se torna útil ao fazer a leitura de uma variável pouco usada.
Feedback	O modelo proposto não foi capaz de captar como é realizada a fase de <i>Feedback</i> do processo de inteligência competitiva nas empresas dos especialistas pesquisados.

Quadro 13 – Síntese da Análise das Fases do Ciclo de Inteligência Competitiva

Fonte: elaborado pelo autor

5.3 ANÁLISE DA AVALIAÇÃO DOS ESPECIALISTAS ENTREVISTADOS SOBRE O MODELO PROPOSTO

Devido às características diversas das categorias de análise, o instrumento apresentou um desempenho diferente para as diferentes categorias. No caso das categorias estratégicas de Marketing, Produção, Rivalidade entre os Concorrentes, Poder dos Compradores, Fatores Macroeconômicos, Fatores Político Institucionais, e Fatores Internacionais, o instrumento teve um desempenho adequado à maneira como fora idealizado

em concordância com a definição de inteligência competitiva, discutida no tópico 2.1, e com as teorias referentes aos modelos de avaliação de maturidade (tópico 2.4).

Para as categorias estratégicas de Poder de Negociação dos Fornecedores, Fatores Regulatórios, Fatores Infra-estruturais, e Fatores Relacionados à Dimensão Regional, as empresas dos especialistas pesquisados fazem coleta de informações, porém não há uma coleta sistematizada.

Na categoria Pressão de Novos Entrantes, a aplicação do instrumento proposto para a avaliação da Inteligência Competitiva ajudou a identificar que, em geral, as empresas sabem da possível ameaça, porém não tem formas de descobrir antecipadamente os planos dos novos entrantes e, assim, acreditam que nada pode ser feito com relação àquela ameaça. As empresas dos especialistas pesquisados, em geral, tratam cada caso isoladamente quando conseguem obter informações a respeito. Não foram encontradas metodologias para o monitoramento constante do ambiente em busca dessas ameaças.

As informações sobre Produtos Substitutos só são relevantes para as empresas que, ou usam capital de investidores na execução dos empreendimentos ou vendem os imóveis construídos para investidores. As informações a esse respeito poderão, então, ser úteis na comparação dos empreendimentos imobiliários a outras formas de investimento, embasando a decisão de realizar ou não em um empreendimento pelas empresas que consideram os imóveis como formas de investimentos.

As informações da categoria dos fatores infra-estruturais são necessariamente buscadas sob demanda e, são indispensáveis à análise de viabilidade dos empreendimentos. São, preferencialmente, buscadas como embasamento para a decisão de adquirir o terreno.

A pesquisa realizada junto aos especialistas entrevistados mostrou que, nem todos os fatores adotados para a elaboração do construto utilizado neste trabalho são considerados pelos especialistas das empresas como tendo a mesma relevância. O tratamento dado por estes especialistas pesquisados a cada um dos fatores não foi necessariamente homogêneo. As características de cada empresa e de cada gestor, apresentadas neste tópico, tiveram influência sobre essas variações percebidas. Também a percepção dos entrevistados com relação ao modelo é variável. O quadro 14 mostra um resumo da opinião dos entrevistados sobre o modelo de avaliação do grau de uso da inteligência competitiva proposto.

CARACTERÍSTICAS DO INSTRUMENTO DE AVALIAÇÃO	ENTREVISTADO/ EMPRESA	OPINIÃO
1. Na sua avaliação, o instrumento está adequado a este fim: trata-se de um instrumento que poderá vir a auxiliar as empresas construtoras a identificar a necessidade de melhorias e quais melhorias deverão ser feitas no processo de inteligência competitiva?	1	Acha que o modelo necessita de aperfeiçoamentos que, sugere, devem vir de ciclos de retroalimentação.
	2	Considera o modelo bem montado. Acredita mais em soluções de melhoria contínua do que em "soluções mágicas"
	3	Eu acho interessante tu teres tipo, não é bem uma receita, mas tu estás vendo aqui olha, a melhor prática é essa. Então quanto mais aproximada da minha prática mais chance vai ter. De ter sucesso.
	4	Acho que ele é muito útil para formação tua e de outras pessoas que lerem teu material. Menos para o empresário da construção civil. Porque, o que eu te falei, não é novidade para o empresário da construção civil.
	5	Modelo pode ajudar a empresa a se posicionar, a saber como se encontra em relação à maturidade pesquisada. Entretanto não mudaria as práticas em função de receber um grau baixo. Acha que "está no caminho certo".
	6	Eu acho que ele vai fazer um mapeamento interessante de todos os pontos para que se possa justamente descartar aqueles que talvez não interessem ou que interessem pouco. E isso eu acho que ele possa ajudar a fazer uma triagem, ver tudo que, realmente, não interessa tanto e entender aquilo que realmente interessa.
	7	Sim. Acredito que sim. Porque com essas perguntas, com essas questões formuladas se consegue visualizar as carências das construtoras e o que está fraco, o que tem que melhorar. Acredito que esse instrumento tem esse potencial.
	8	Com certeza. Sim.
	9	Acho que pelas perguntas, pelos tópicos que tu tocaste, eu consegui ver que a gente faz as coisas muito intuitivamente. As coisas não têm processo para fazer. Como o nosso mercado de colabores em Porto Alegre, fora as empresas estão em uma bolsa, estão associadas com a bolsa, são de pequeno porte. Eles não têm estrutura para isso ou nem saberia como é, da onde é, se tiver estrutura e dinheiro, onde é que iriam buscar essas informações de maneira, assim, sistematizada.

*Início do Quadro 14

CARACTERÍSTICAS DO INSTRUMENTO DE AVALIAÇÃO	ENTREVISTADO/ EMPRESA	OPINIÃO
2. Em sua opinião, o que poderia ser feito de forma diferente neste instrumento de forma a melhor contribuir com o seu objetivo?	1	Sugere a criação de uma cartilha que dê com clareza os passos necessários, os procedimentos para a obtenção da inteligência competitiva. Faz a ressalva, entretanto, que deve ser algo objetivo, pequeno.
	2	Achou o modelo bastante alinhado com as formas de planejamento estratégico praticadas pela empresa.
	3	Sugere a criação de uma cartilha orientativa com os pontos importantes para posicionamento frente à concorrência.
	4	Sugere um comparativo correlacionando os desempenhos das empresas que apresentam uma boa maturidade na avaliação da concorrência e comparando com os desempenhos das empresas que não tem.
	5	Acha que a avaliação da maturidade do uso de inteligência competitiva através de um grau pode não refletir a realidade. Seja porque as empresas poderiam não ter capacidade de transmitir a realidade, seja porque não quisessem transmitir.
	6	Sugere que os resultados sejam apresentados em gráficos do tipo radar, servindo de relatórios para a indicação de pontos onde a empresa necessita de melhorias.
	7	Sugere que seja desenvolvida uma forma de comparar a rentabilidade ou outros indicadores das empresas, relacionando com a maturidade no uso da inteligência competitiva.
	8	Se considera vanguarda em soluções como qualidade, personalização, sustentabilidade, etc. Acha que seu sucesso se deve às ações e características internas, como pessoas, marca, gestão do conhecimento, que o diferenciam dos concorrentes. Sugere que esses itens sejam mais explicitados. Considera que seu diferencial competitivo vem de ações como chegar antes nos mercados e produzir o que o mercado demanda.
	9	Fica na expectativa de que o modelo possa servir como um instrumento de orientação para a sistematização de uma empresa do porte da sua.

Quadro 14 – Opinião dos entrevistados sobre o modelo

Fonte: elaborado pelo autor

Este tópico abordou a avaliação dos especialistas entrevistados referente ao modelo de avaliação de maturidade proposto. O tópico a seguir apresenta as adequações necessárias ao modelo proposto neste trabalho.

5.4 ADEQUAÇÕES NECESSÁRIAS NO MODELO PROPOSTO A PARTIR DOS RESULTADOS DA PESQUISA

Após a realização da análise dos resultados da pesquisa, serão destacadas neste tópico, algumas sugestões de ajustes que podem ser feitos para que o construto desenvolvido fique mais adequado ao cumprimento dos objetivos a que se propõe.

No caso da categoria de Recursos Humanos, não há sentido na aplicação do instrumento em empresas que não têm mão-de-obra própria para a construção dos empreendimentos, nas quais o quadro de funcionários é extremamente reduzido, com cerca de quatro pessoas. A aplicação do modelo de inteligência competitiva proposto deveria ser precedida da aplicação de um filtro para identificar as características das empresas com relação ao número de funcionários e à forma de contratação. Nesse caso, também, talvez fosse interessante a criação de uma categoria capaz de avaliar a inteligência competitiva relacionada às formas de fidelização dos empreiteiros terceirizados.

No caso da categoria estratégica de Produtos Substitutos, como a autoconstrução não afeta de forma geral as empresas, somente é relevante a concorrência feita pelas formas alternativas de investimento. A necessidade desse tipo de informações somente existirá se a empresa se utilizar de investidores, seja como parceiros para a realização do empreendimento, seja na compra de imóveis como forma de investimento. A aplicação de um filtro buscando informações sobre a presença de investidores nos negócios da empresa poderia trazer maior efetividade a essa categoria de análise.

Algumas das categorias estratégicas propostas como fontes de informações competitivas não se mostraram relevantes para as empresas, não estando entre as categorias sobre as quais são buscadas informações sistemáticas. Esse é o caso da categoria Financeira e da categoria Dimensão Regional.

O instrumento de pesquisa proposto não foi capaz de captar como está o grau de uso da inteligência competitiva para a dimensão Estratégia Financeira. As empresas dos especialistas pesquisados têm as estratégias financeiras definidas e sua alteração não costuma

ser frequente. As necessidades de informação apresentadas pelos entrevistados parecem estar mais focadas no retorno específico de cada empreendimento, do que nas melhores práticas de captação de recursos da concorrência. A aquisição de um terreno que proporcione um empreendimento com boa liquidez a preços atrativos, parece ser mais importante para as empresas do que obter uma melhor taxa de juros do que a empresa concorrente. Poderia ser mais eficiente, talvez, a criação de uma categoria para a busca de informações sobre as estratégias de buscas de terrenos.

Aparentemente, os entrevistados somente recorrem a informações sobre a categoria Dimensão Regional quando se encontram disponíveis em alguma fonte. Não parece ser um item sobre o qual exista uma busca intensiva de informações. É pouco importante para as empresas, já que a concorrência costuma ocorrer no âmbito dos empreendimentos. Esta categoria, no contexto atual segundo os especialistas entrevistados, poderia ser retirada do construto.

O instrumento proposto se mostrou inadequado também para a avaliação da inteligência competitiva na categoria Fatores Sociais. Esta categoria envolve fatores como qualificação da mão-de-obra, nível de exigência dos consumidores, políticas trabalhistas, formação dos recursos humanos, etc. Em raros casos, os fatores sociais como mão-de-obra, exigência dos consumidores, leis trabalhistas, formação dos recursos humanos, entre outros, sofrerão alterações significativas dentro da região ou nicho em que se encontram os empreendimentos concorrentes. Dessa forma, a menos que a empresa busque a competição fora dessas condições, com mão-de-obra de outras localidades, ou concorrendo em regiões geográficas novas, não há relevância competitiva nestes fatores sociais. As regras são semelhantes para todos os competidores. Na região geográfica onde foi feita a pesquisa, a cidade de Porto Alegre, os fatores permanecem os mesmos para todas as empresas e seus empreendimentos. Não foi adequada, portanto, a avaliação desta categoria nesta pesquisa. A categoria poderia ser retirada do instrumento proposto.

Este tópico apresentou sugestões de melhoria para o modelo apresentado. O quadro 15 mostra estas sugestões de melhoria de forma sintética.

Dimensão	Categorias	Variáveis	Planejamento e Identificação das Necessidades	Coleta	Análise	Disseminação	Feedback
Fatores Internos à empresa	Estratégia de Marketing – Esta categoria envolve decisões relacionadas ao marketing da organização e dos empreendimentos.	Seleção do mercado alvo, preço, produto, comunicação e distribuição.					
	Estratégia de Recursos humanos – Nesta categoria estão localizadas as decisões referentes à gestão dos recursos humanos da organização.	Seleção, avaliação, recompensa e desenvolvimento de pessoal					
	Estratégia Financeira – Se refere ao modo pelo qual os objetivos financeiros podem ser alcançados e a como podem contribuir para atingir as estratégias organizacionais e competitivas.	Captação de recursos, aplicação dos recursos, controle das aplicações, capital de giro e endividamento					
	Estratégia de Produção – A estratégia de produção envolve as decisões nas categorias chamadas de estruturais e infra-estruturais	Estruturais: Instalações, Capacidade de Produção, Tecnologia, Integração Vertical e Infra-estruturais: Organização da Produção, Gerência da Qualidade, Relação com os fornecedores, Planejamento e Controle da produção (PCP)					
Fatores Estruturais	Ameaça de novos entrantes	Barreiras de entrada, Empresas de outros setores, Empresas de outros locais, Empresas estrangeiras					
	Intensidade da rivalidade entre os concorrentes existentes	Custos de mudança para o consumidor, Políticas de incentivos, Associações entre empresas, Não-conformidade como estratégia					

* Início do Quadro 15

Dimensão	Categorias	Variáveis	Planejamento e Identificação das Necessidades	Coleta	Análise	Disseminação	Feedback
Fatores Estruturais	Pressão dos produtos substitutos	Autoconstrução, Investimentos Alternativos					
	Poder de negociação dos compradores	Campanhas publicitárias dos concorrentes					
	Poder de negociação dos fornecedores	Poder relativo aos fornecedores, Forma de negociação com fornecedores					
Fatores Sistêmicos	Fatores macroeconômicos – são fatores como taxa de câmbio, oferta de crédito e taxa de juros;	Taxa de câmbio, oferta de crédito e taxa de juros;					
	Fatores político-institucionais – são fatores como política tributária e tarifária, as regras que regulam poder do estado e os esquemas de apoio aos riscos tecnológico;	Política tributária e tarifária, regras governamentais, políticas de incentivo					
	Fatores regulatórios – as políticas de proteção à propriedade industrial, de preservação ambiental, de defesa da concorrência e a proteção ao consumidor;	Políticas de proteção à propriedade industrial, de preservação ambiental, de defesa da concorrência e a proteção ao consumidor; PDDUA, PBQP-H, Legislações específicas, órgãos de fiscalização de obras;					
	Fatores infra-estruturais – relacionados à energia, transportes, telecomunicações e serviços tecnológicos;	Energia, transportes, telecomunicações e serviços tecnológicos;					

* Continuação do Quadro 15

Dimensão	Categorias	Variáveis	Planejamento e Identificação das Necessidades	Coleta	Análise	Disseminação	Feedback
Fatores Sistêmicos	Fatores sociais – qualificação da mão-de-obra, políticas de educação e formação de recursos humanos, trabalhistas, de seguridade social, o grau de exigência dos consumidores;	Qualificação da mão-de-obra, educação e formação de recursos humanos, leis trabalhistas, de seguridade social, o grau de exigência dos consumidores;					
	Fatores relacionados à dimensão regional – relacionados à distribuição espacial da produção;	Distribuição geográfica da produção, área de abrangência dos concorrentes					
	Fatores internacionais – são os fatores como tendências do comércio mundial, os fluxos internacionais de capital, de investimento de risco e de tecnologia, relações com organismos multilaterais, acordos internacionais e políticas de comércio exterior.	Tendências do comércio mundial, fluxos internacionais de capital, de investimento de risco e de tecnologia, relações com organismos multilaterais, acordos internacionais e políticas de comércio exterior					

LEGENDA:	APLICAR UM FILTRO PRÉVIO
	EMPRESAS NÃO CONSIDERAM RELEVANTE
	NÃO RELEVANTE NA PESQUISA REALIZADA

Quadro 15 – Sugestões de adequações ao modelo proposto
 Fonte: elaborado pelo autor

Após a apresentação da análise dos resultados da pesquisa e das sugestões de melhoria no modelo proposto, o capítulo seguinte é destinado à apresentação das conclusões e recomendações.

6 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

A realização desta pesquisa exploratória contribuiu para colocar luz sobre o uso da inteligência competitiva no segmento pesquisado. O cenário da construção tem sentido mudanças representativas nos últimos anos que, provavelmente, farão com que seja necessária maior atenção aos aspectos da competição. Este capítulo é dedicado às considerações finais sobre a pesquisa desenvolvida. São apresentadas as conclusões, as limitações do trabalho e algumas recomendações para pesquisas futuras.

6.1 CONCLUSÕES

A realização deste trabalho teve como força norteadora o atendimento dos objetivos propostos. Para o atendimento ao objetivo geral de analisar o uso de inteligência competitiva pelas empresas construtoras de imóveis residenciais na cidade de Porto Alegre a partir de um modelo proposto, foram realizados os objetivos específicos determinados.

A revisão da literatura científica relacionada ao tema inteligência competitiva possibilitou a caracterização do processo de inteligência competitiva. A identificação na literatura das formas de avaliação de maturidade de processos serviu como embasamento para o desenvolvimento do modelo de avaliação do grau de maturidade do uso da Inteligência Competitiva proposto no trabalho. A pesquisa sobre o ambiente competitivo da construção civil descortinou informações relevantes para o planejamento da pesquisa. O modelo proposto foi testado junto a especialistas do setor que atuam nas empresas selecionadas para a pesquisa.

Durante a pesquisa exploratória realizada, alguns aspectos ficaram mais definidos com relação à competição no mercado das empresas estudadas. Um dos aspectos marcantes é que a concorrência se dá, essencialmente, entre os empreendimentos e não entre empresas. Dessa forma, empresas podem concorrer em um determinado empreendimento, mas não em outros. É necessário que seja levada em consideração a premissa de que a concorrência se dá no âmbito dos empreendimentos das empresas e, não necessariamente, entre as empresas. Empresas podem concorrer por determinados consumidores em um empreendimento e não ser concorrentes em outro, mesmo estando no mesmo nicho de mercado, faixa de renda, tipo de

imóvel, etc. A localização dos empreendimentos tem um papel determinante na dinâmica da concorrência estudada

O instrumento proposto considera as cinco fases do ciclo de inteligência competitiva: Planejamento e Identificação das Necessidades, Coleta, Análise, Disseminação e *Feedback*. A fase de planejamento e identificação das necessidades de informação parte da intenção do empresário de entrar em um novo empreendimento, ou do planejamento estratégico anual onde serão definidos os empreendimentos do período. A coleta das informações é feita para o período que compreende toda a execução do empreendimento. Não são encontradas, geralmente, ferramentas de monitoramento ambiental. Talvez a própria característica do negócio, no qual a concorrência se dá entre os empreendimentos, reduza a necessidade desse tipo de monitoramento.

As empresas dos especialistas pesquisados, em geral, apresentam poucos níveis decisórios. As decisões estratégicas e relacionadas à criação de novos empreendimentos são tomadas, em sua totalidade pelos diretores das empresas, tanto individualmente como em conjunto, nos caso em que há mais de um diretor. Esses executivos são os responsáveis pela análise das informações obtidas.

Não costuma haver disseminação das informações para outros níveis, já que são informações consideradas estratégicas. Como a análise das informações e as decisões são tomadas pelos principais gestores, são também eles que verificam a acuidade da inteligência gerada e, assim adquirem experiência a respeito do objeto das decisões. A quinta fase do ciclo de inteligência competitiva, a fase de *Feedback* é, então, nas empresas dos especialistas pesquisados, dependente também do principal executivo, o decisor. O *Feedback* é considerado o aprendizado informal decorrente da experiência e que fica em poder do principal executivo.

A finalidade da geração de inteligência é fornecer aos decisores subsídios para suas decisões. No segmento estudado, através das entrevistas com especialistas, não é feita disseminação da inteligência gerada para outros níveis que não o desses executivos, os principais decisores. O instrumento proposto nesse trabalho produziria provavelmente melhores resultados se aplicado em empresas com maior *staff*, onde existam mais pessoas incumbidas de níveis decisórios. Empresas com estrutura organizacional maior, nas quais as decisões estratégicas não fiquem centralizadas apenas nas mãos do principal executivo, mas de pessoas detentoras de diferentes níveis de decisões estratégicas poderiam, talvez, ser mais adequadas à aplicação do instrumento desenvolvido. De forma geral, as maiores empresas

pesquisadas, com maior estrutura, apresentaram processos mais maduros de inteligência competitiva.

A grade de avaliação de maturidade foi proposta contendo os níveis: 0- Inexistente, 1) Inicial, 2) Repetível, 3) Definido, 4) Gerenciado e 5) Otimizado, os quais devem definir o grau de uso de cada fase de inteligência competitiva. Por ocasião das entrevistas nem sempre foi possível verificar como são realizadas as ações relatadas pelos respondentes. O modelo proposto é capaz de indicar se são tomadas ações pelas empresas, mas falha em indicar como são realizadas as ações. A aplicação da escala a partir das entrevistas realizadas, então, permite que sejam atribuídos níveis semelhantes a práticas diferentes. Esse é o caso, por exemplo, da fase de *Feedback*. Nessa fase, na qual o histórico das informações é mantido pelo principal decisor, pode não ser possível identificar através de uma pesquisa como esta, as condições em que acontece o *Feedback* da inteligência competitiva. Essa pode ser considerada uma falha do instrumento, que não é capaz de captar essas diferenças.

As empresas dos especialistas pesquisados têm suas metodologias de obtenção de informações e suas práticas próprias de inteligência competitiva. A formalização desses processos, das metodologias e procedimentos, quando existe, varia entre as empresas. Foram percebidas diferenças nos processos de inteligência competitiva praticados pelas empresas pesquisadas. Por vezes as metodologias utilizadas devido aos programas de qualidade seguidos pelas empresas, são também utilizadas como ferramentas de apoio à formalização e sistematização da busca pelas informações.

Embora diversas práticas de inteligência competitiva sejam observadas entre as empresas, nenhum dos especialistas pesquisados faz referência à nomenclatura de inteligência competitiva para seus processos de busca de informação e geração de inteligência. Além disso, as fases do ciclo de inteligência competitiva, não necessariamente são identificadas integralmente junto às empresas cujos gestores especialistas foram entrevistados. Embora as empresas de maior porte pesquisadas, que trabalham com maior montante de capital e com mais planejamento, possuam processos mais organizados de inteligência competitiva, não se pode afirmar que haja processos de inteligência competitiva bem desenvolvidos, de acordo com a literatura. A inteligência competitiva, mesmo para as empresas que a usam de forma mais organizada e sistematizada, aparentemente tem um caráter empírico.

Este tópico apresentou as conclusões da pesquisa realizada. O tópico seguinte tem a finalidade de apresentar as limitações do trabalho realizado.

6.2 LIMITAÇÕES DO TRABALHO

A pesquisa realizada seguiu um método qualitativo de caráter exploratório. O teste do instrumento proposto foi realizado com nove especialistas das empresas. Esta amostragem não é significativa ao ponto em que se possa considerar os resultados generalizáveis.

As empresas nas quais foi realizada a pesquisa são empresas com característica centralizadora. Essas empresas apresentam poucos níveis de pessoal envolvido com as decisões estratégicas, o que, possivelmente interfira nas práticas de uso da inteligência competitiva.

As entrevistas foram realizadas dentro das próprias empresas, segundo a agenda dos entrevistados. A quantidade de informações envolvida na pesquisa poderia, se possível fosse, demandar um maior tempo de duração das entrevistas.

Outra limitação desta pesquisa foi a não obtenção de documentos oriundos de todas as empresas. Dessa forma não foi possível realizar a verificação das práticas de inteligência competitiva utilizadas pelas empresas, impossibilitando também a triangulação dos dados.

6.3 RECOMENDAÇÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

A realização de uma pesquisa semelhante em empresas de maior porte, que possuam maior *Staff* envolvido com as decisões estratégicas, se constitui em uma sugestão para trabalhos futuros.

A utilização do instrumento proposto para análise da inteligência competitiva em empresas de outros setores pode ser objeto de pesquisas futuras.

A realização de trabalhos sobre a competição na construção civil acompanhando as características atuais do setor parece constituir também em uma sugestão interessante para trabalhos futuros.

REFERÊNCIAS

- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: LDA, 1994.
- BARROS NETO, J.P. **Proposta de um Modelo de Formulação de Estratégias de Produção para pequenas Empresas de Construção Habitacional**. Tese de Doutorado. PPGA, UFRGS, 1999.
- BOLETIM DE DESEMPENHO/CBIC. **Desempenho da economia nacional e do setor da construção em 2008 e perspectivas para 2009**. Brasília. CBIC, 2008.
- BOLETIM ECONÔMICO DO SINDUSCON-RS 2008**. II Semestre de 2008. Porto Alegre: SINDUSCON-RS, 2008.
- BOSE, R. Competitive Intelligence process and tools for intelligence analysis. **Industrial Management & Data Systems**. v. 108, n.4, 2008, p. 510-528.
- BOUER, Ruy; CARVALHO, Marly Monteiro. **Revista Produção**. São Paulo, 2005.
- BOYNTON, A. C. Achieving Dynamic Stability through Information Technology. **California Management Review**. v. 35, n. 2, p. 58-77, Winter, 1993.
- BRODY, R. Issues in defining Competitive Intelligence: an exploration. **Journal of Competitive Intelligence and Management**. v. 4, n. 3, 2008, p. 3-16.
- BRUHN, Paulo Roberto Lima. **O alinhamento estratégico entre negócios e TI: avaliação da maturidade e do impacto em indústrias eletroeletrônicas do Rio Grande do Sul**. Porto Alegre, RS. Dissertação de Mestrado. 2005.
- BUCHDA, S. Rulers for business Intelligence and Competitive Intelligence: an overview and evaluation of measurement approaches. **Journal of Competitive Intelligence and Management**. V. 4, n. 2, 2007, p. 23-35.
- CALOF, J.; WRIGHT, S. Competitive Intelligence: A practioner, academis and inter-disciplinary perspective. **European Journal of marketing**. v. 42, n. 7/8, 2008, p. 717-730.

_____. SKINNER, W. "Competitive Intelligence for Government Officers: A brave new world," **Optimum: The journal of public sector management**, v. 28, n. 2, 1998, p. 38-43.

CASTELO, A. M. Um Primeiro Balanço do Programa Habitacional. In: **Revista Conjuntura da Construção**. Sinduscon-SP/FGV. São Paulo, 2009, p. 11-12.

CENÁRIO E PERSPECTIVAS DA CONSTRUÇÃO NO BRASIL/CBIC, 2008. Arquivo pdf. 05 dez. 2008.

COSTA, D. B. **Diretrizes para concepção, implementação e uso de sistemas de indicadores de desempenho para empresas de construção civil**. Dissertação de Mestrado. Porto Alegre, 2003

COTRILL, K. Turning Competitive Intelligence into business knowledge. **Journal of Business Strategy**. v. 19, n. 4, jul./aug. 1998, p. 27-30.

CROSBY, P. B. **Qualidade é investimento**. 7 ed. Rio de Janeiro: José Olímpio, 1999.

COOPER, D.R.; SCHINDLER, P.S. **Métodos de pesquisa em administração**. 7 ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

COUTINHO, Luciano G.; FERRAZ, João C. **Estudo da competitividade na indústria brasileira**. 4 ed. Campinas: Papirus, 2002.

DÉFICIT HABITACIONAL DO BRASIL. **Ministério das Cidades**. Secretaria nacional de Habitação, Brasília, 2009 – Disponível em:
<<http://www.cidades.gov.br/noticias/inesmagalhaes-apresenta-numerosdodeficithabitacional>>
Acesso em 14 jul. 2007.

DIAS E. C.; GARCIA, F. Investimento em construção cresce 27% em três anos. In: **Revista Conjuntura da Construção**. Sinduscon-SP/FGV. São Paulo, 2009 p. 8-10.

DISHMAN, P.; CALOF, J. Competitive Intelligence: a multiphasic precedent to marketing strategy. **European Journal of Marketing**. v. 42, n. 7/8, 2008.

DUARTE, Francisco Dias. **Proposta para avaliação do processo sucessório em empresas familiares**. Dissertação de Mestrado. Porto Alegre, 2006.

FAIR, W. R. The Corporate CIA – A Prediction of things to come. **Management Science**. V. 12, n.10, California, 1966, p.489-503.

FNQ disponível em: <www.fnq.org.br>. Acesso em 12 mar. 2010.

FRASER, P.; MOULTRIE, J.; GREGORY, M. The use of maturity models/grids as a tool is assessing product development capability. **Engineering Management Conference**, 2002.

FREEMAN, O. Competitor intelligence: information or intelligence? **Business Information Review**. v. 16. n. 2, june, 1999, p. 71-77.

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

GIL, A.C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.

GLOBAL INTELLIGENCE ALLIANCE. Market Intelligence in Large Companies. **GIA White Paper 2/2007**. Global Study, 2007.

GOFF, J. Competitive Intelligence. **Japan Quarterly – Academic Research Library**. V. 44, n. 2, 1997, p. 107-108.

GOMES, E.; BRAGA, F. **Inteligência competitiva: como transformar informação em um negócio lucrativo**. 2 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

HERRING, J.P. Key intelligence topics: a process to identify and define intelligence needs. **Competitive Intelligence Review**. v. 10, n. 2. 1999, p. 4-14.

IBGE, 2007. **PESQUISA ANUAL DA INDÚSTRIA DA CONSTRUÇÃO 2007**. IBGE, v. 17, 2007.

ISACA. COBIT 4.1 Executive Summary and Framework. **Information Systems Audit and Control Association Cobit Overview**. Disponível em: <<http://www.isaca.org/Template.cfm?Section=COBIT6&Template=/TaggedPage/TaggedPageDisplay.cfm&TPLID=55&ContentID=7981>>. Acesso em 05 nov. 2009.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. São Paulo: Atlas, 1992.

LOCKAMY, Archie III; McCOMACK, Kevin. Development of a supply chain management process maturity mode. **Supply Chain Management an International Journal**. V. 9, n. 4, 2004, p. 272-278.

LODI, C.F.G. Planejamento por cenários e Inteligência Competitiva: integrando seus processos para tomar decisões estratégicas mais eficazes. In: STAREC, C.; GOMES, E. B. P.; CHAVES, J. B. L. **Gestão estratégica da informação e inteligência competitiva**. São Paulo: SARAIVA, 2005, p.124-142.

LÖNNQVIST, A. PIRTTIMÄKI, V. The mensurement of business inteligence. **Information Systems Management**. v. 23, n. 1. Winter, 2006.

MALHOTRA, N. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MARREN, P. The father of business intelligence. **The Journal of Business Strategy**. v. 25, n. 6, 2004, p. 5-7.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing 1**. Metodologia e planejamento. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

McGONAGLE, J.J. An examination of the 'Classic' CI model. **Journal of Competitive Intelligence and Management**. v. 4, n. 2, 2007, p. 71-86.

MELLO, Rodrigo Bandeira de; CUNHA, Cristiano J.C. de Almeida. **Análise da indústria de construção de edificações e elaboração de estratégias competitivas**. Piracicaba, São Paulo: Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 1996.

_____. _____. **Indústria da construção civil, subsector de edificações: uma aplicação do modelo Porter**. Florianópolis, SC. Congresso Técnico-científico de engenharia civil. 1996.

_____. _____. **A pesquisa das estratégias de merketing, finanças e produção em empresas construtoras: uma referência de apoio ao pesquisador**. Encontro Nacional de Engenharia de Produção, Niterói, 1998.

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

MURPHY, C. Competitive intelligence: what documents can tell you. **Business Information Review**, v. 23, n. 2, 2006, p.35-42.

NOLAN, J. A.; QUINN, J. F. Inteligência e segurança. In: MILLER, J. P. **O milênio da inteligência competitiva**. Porto Alegre: Bookman, 2002.

PASSOS, A. **Inteligência competitiva para pequenas e médias empresas**. São Paulo: LCTE, 2007.

_____. **Inteligência competitiva**. Como fazer IC acontecer na sua empresa. São Paulo: LCTE, 2005.

_____.; MARTINI, S. M.; CUNHA, T. **E a concorrência... não levou!** Inteligência Competitiva para gerar novos negócios empresariais. São Paulo: LCTE, 2006.

PBQP-H. **Ministério das Cidades** – disponível em:
<http://www2.cidades.gov.br/pbqp-h/pbqp_apresentacao.php>. Acesso em 16 nov. 2009.

PMPA - PREFEITURA MUNICIPAL DE PORTO ALEGRE. Disponível em:
<http://www2.portoalegre.rs.gov.br/spm/default.php?p_secao=20>. Acesso em 16 nov. 2009.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

PRESCOT, J. E.; MILLER, S. H. **Inteligência competitiva na prática**: técnicas e práticas bem sucedidas para conquistar mercados. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

RAMANUJAN, Sam; KESH, Someswar; Comparison of Knowledge Management and CMM/CMMI Implementation. **Journal of American Academy of Business**. Cambridge, 2004, p. 271.

RODRIGUEZ, M. V. R.; FONTANA, E. W. Inteligência Competitiva: nível de uso e influência nas receitas nos pequenos negócios exportadores. 45 ed. **REAd**. v. 11, n. 3, maio/jun. 2005, p. 1-25.

SCIP - Society of Competitive Intelligence Professionals. Disponível em: <www.scip.org>. Acesso em 10 nov. 2009.

SILVA, Maria Angélica Covelo. **Estratégias competitivas na indústria da construção civil**. Rio de Janeiro: ENTAC, 1995.

SILVEIRA, Vitor Natanael Schwetter. Os modelos multiestágios de maturidade: um breve relato de sua história, sua difusão e sua aplicação na gestão de pessoas por meio do *People capability maturity model (P-CMM)*. **RAC**. Curitiba, 2009.

SINDUSCON-RS, 2009. Sindicato das Indústrias da Construção Civil. Disponível em: <http://www.sinduscon-rs.com.br/site/principal/conteudo_nivel_2.php?codConteudo=544>. Acesso em 09 jul. 2009.

XXI CENSO SINDUSCON 2009. **XII censo do mercado imobiliário de Porto Alegre – Imóveis novos**. SINDUSCON. Porto Alegre. 2009. Disponível em: <http://www.sinduscon-rs.com.br/site/principal/conteudo_nivel_3.php?codConteudo=89>. Acesso em 09 jun. 2009.

TANEV, S.; BAILETTI, T. Competitive Intelligence information and innovation in small Canadian firms. **European Journal of Marketing**, v. 42, n. 7/8, 2008.

VARGAS, L. M.; SOUZA, R. F. O Ator da Inteligência Competitiva (IC) nas Empresas: Habilidades Profissionais e Exigências do Mercado. 24 ed. **REAd**, v. 7, n. 6, edição especial, Nov-dez, 2001.

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

WEISS, A. A brief guide to competitive intelligence: how to gather and use information on competitors. **Business Information Review**, v, 19, n. 2, june 2002, p.39-47.

WEST, C. Competitive intelligence in Europe. **Business Information Review**, v. 16, n. 3, September, 1999, p. 143-150.

WRIGHT, S.; CALOF, J. L. The quest for competitive, business and marketing intelligence: a country comparison of current practices. **European Journal of Marketing**, v. 40, n. 5/6. p. 453-465.

APÊNDICE A - TERMOS RELACIONADOS AO ESTUDO DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA

Conceitos de Inteligência Competitiva	Termos Relacionados à Inteligência Competitiva
<p>Calof e Wright, 2008 - Conceitos abrangidos pelo amplo espectro das atividades de negócios e que aparecem em artigos sobre Inteligência Competitiva.</p>	<p>Brody, 2008 – Termos indexadores relacionados à Inteligência Competitiva.</p>
<p>Análise, Teorema de Bayes, Inteligência de negócios, Estratégia de negócios, Informação de Inteligência Competitiva, Tipologia de Inteligência Competitiva, Inteligência Competitiva, Incertezas condicionais, custo da incerteza, Equipes multidisciplinares, Gestão do relacionamento com os clientes, <i>Data mining</i>, Atitude empreendedora, Classificação de empresas, Previsões, Sistemas de informações, Integração, Desempenho da inovação, Inteligência de mercado, Inteligência de marketing, Orientação para o mercado, Pesquisa de mercado, Novos processos, Novos produtos, Novos serviços, <i>Open source</i>, <i>OSINT (Open Source Intelligence)</i>, Visão periférica, parceria, <i>Service process</i>, <i>Service taxonomy</i>, Inteligência estratégica, Resiliência, <i>Scanning and strategic marketing</i></p>	<p>Inteligência Competitiva, Gerenciamento, Indústria de softwares para computadores, Marketing e vendas, Tecnologia de informação, Planejamento estratégico, <i>Business intelligence</i>, Pesquisa de mercado, <i>Guidelines</i>, Estudos, Indústria farmacêutica, Gestão da Informação, Internet, Serviços on-line, Gestão do conhecimento, Tendências, <i>General Business</i>, Análise, Serviços, <i>Database Industry</i>, <i>Product Introduction, Usage</i>, Serviços de informação, <i>Banking industry</i>, <i>Web sites</i>, Vantagem competitiva, Serviços de informações on-line, Marketing, <i>Technique</i>, Market Strategy, Gestão estratégica, <i>Technology application</i>, <i>Book reviews</i>, Competição, <i>Manycompanies</i>, <i>Reports</i>, Espionagem industrial, Tomada de decisão, Associações, Estudos de caso, <i>Information Industry services</i>, <i>Information retrieval</i>, <i>Data bases</i>, Desenvolvimento de produtos, <i>Computer services industry</i>, <i>Trade secrets</i>, <i>Books</i>, <i>Executives</i>, <i>Health care industry</i>, Equipamentos de telecomunicações</p>

Fonte: Wright e Calof (2008); Brody (2008) – Tradução nossa.

APÊNDICE B – ROTEIRO DAS ENTREVISTAS

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO GRANDE DO SUL

Faculdade de Administração, Contabilidade e Economia – FACE

Programa de Pós-Graduação em Administração – PPGAd

Mestrando: Adriano dos Santos Fialho

Orientador: Prof. Dr. Peter Bent Hansen

Inicialmente, agradecemos a importante participação e contribuição do respondente sem os quais não seria possível a realização desta pesquisa.

Os temas pesquisados, Inteligência Competitiva e Avaliação de Maturidade, serão introduzidos em um texto conciso após o qual serão apresentadas as questões constantes do roteiro de entrevistas.

É garantido o sigilo às informações coletadas por meio das entrevistas se esta for a vontade dos respondentes.

Em caso de quaisquer dúvidas ou esclarecimentos, favor entrar em contato com o mestrando Adriano dos Santos Fialho – (51) 8111-8998/(51) 2103-2925 ou adfialho@gmail.com. Ou, ainda, com o Prof. Dr. Peter Bent Hansen – (51) 3320-3524 R.: 4885 ou pelo e-mail peter.hansen@pucrs.br.

Dados Gerais da entrevista:

DATA: ____/____/____

LOCAL: _____

EMPRESA: _____

ENTREVISTADO: _____

CARGO: _____

TEMPO NO CARGO: _____

DURAÇÃO APROXIMADA DA ENTREVISTA: _____

ENTREVISTADOR: _____

Esta pesquisa faz parte de um estudo de mestrado acadêmico da PUCRS – Faculdade de Administração, Contabilidade e Economia – FACE, e tem por objetivo investigar o grau de maturidade do uso da Inteligência Competitiva nas empresas construtoras de imóveis residenciais na cidade de Porto Alegre

Inteligência Competitiva pode ser definida como um processo sistemático de planejamento, coleta, análise e disseminação de informações visando a obtenção de informações relevantes e oportunas para o monitoramento contínuo, legal e ético do ambiente competitivo servindo de apoio à tomada de decisões estratégicas e proporcionando aviso antecipado sobre as tendências percebidas.

Os modelos de avaliação de maturidade são meios de medir a maturidade de determinado sistema ou processo. Este trabalho propõe a criação de um modelo de maturidade capaz de servir de apoio na avaliação da maturidade das fases no uso da Inteligência Competitiva pelas empresas dos especialistas pesquisados.

Roteiro de Entrevistas

A obtenção de informações estratégicas ligadas à competição implica em conhecer os fatores de competitividade da indústria. O Estudo da Competitividade da Indústria Brasileira, de Coutinho e Ferraz (2002), aponta três dimensões como sendo importantes para a competitividade na indústria: os fatores internos à empresa, os fatores estruturais e os fatores sistêmicos. Para cada uma dessas dimensões foram elencadas categorias sobre as quais as decisões estratégicas são embasadas. A seguir, seguem questões baseadas em cada uma dessas categorias.

Para cada fase do processo: Planejamento e Identificação das Necessidades de inteligência, Coleta de informações, Análise das informações coletadas, Disseminação da inteligência gerada na análise e *Feedback*, deverá ser atribuído um nível segundo o qual a fase possa ser melhor identificada conforme a descrição apresentada no quadro abaixo:

Nível	Descrição
0 Inexistente	Não há nenhum processo formal reconhecido pela organização. A organização sequer tem conhecimento dos problemas a serem analisados.
1 Inicial	Há a evidência que a organização reconhece os problemas existentes e a necessidade de endereçar suas resoluções. Entretanto, não há nenhum processo padronizado, apenas ações casuais. De uma forma geral, a gestão não é organizada.
2 Repetível	Existem processos desenvolvidos, porém não padronizados. Diferentes pessoas executam a mesma tarefa de forma diferente. Não há treinamento formal ou processo de comunicação padronizado. Há uma alta dependência no conhecimento de alguns indivíduos para a execução de atividades.
3 Definido	Existência de procedimentos padronizados, documentados e formalmente comunicados. A gestão não é formalizada.
4 Gerenciado	Neste nível é possível monitorar e medir a aderência de processos e tomar ações onde o processo é falho. Os processos são constantemente melhorados e provêm boas práticas para a organização.
5 Otimizado	Neste nível os processos foram refinados e considerados como melhores práticas, tendo como base os resultados obtidos no processo contínuo de melhoria, provendo qualidade e efetividade para a organização.

FATORES INTERNOS À EMPRESA

Estratégia de Marketing – Esta categoria envolve decisões relacionadas ao marketing da organização e dos empreendimentos. Itens como seleção do mercado alvo, preço, produto, comunicação e distribuição.

FASE	QUESTÃO	NÍVEL
Planejamento e Identificação das Necessidades	A sua empresa tem algum método para identificar as necessidades de informações para apoio às estratégias de marketing? Como é feita?	
Coleta	Existe uma estrutura para coleta de informações estratégicas relacionadas ao marketing na empresa? Como funciona?	
Análise	De que forma são analisadas as informações coletadas?	
Disseminação	Após coletadas e analisadas, as informações são disseminadas para as pessoas envolvidas com a tomada de decisão estratégica? Como é feita a disseminação?	
Feedback	As necessidades de informação são revisadas segundo os resultados obtidos a partir das informações utilizadas?	

Estratégia de Recursos humanos – Nesta categoria estão localizadas as decisões referentes à gestão dos recursos humanos da organização. seleção, avaliação, recompensa e desenvolvimento de pessoal, níveis salariais do mercado.

FASE	QUESTÃO	NÍVEL
Planejamento e Identificação das Necessidades	A sua empresa tem algum método para identificar as informações que são importantes sobre as práticas de recursos humanos utilizadas pelos concorrentes no mercado? Como é feita?	
Coleta	Existe uma estrutura para coleta desse tipo de informação? Como funciona?	
Análise	De que forma são analisadas as informações coletadas?	
Disseminação	Após coletadas e analisadas, as informações são disseminadas para as pessoas envolvidas com a tomada de decisão estratégica? Como é feita a disseminação?	
Feedback	As necessidades de informação são revisadas segundo os resultados obtidos a partir das informações utilizadas?	

Estratégia Financeira – Se refere ao modo pelo qual os objetivos financeiros podem ser alcançados e a como podem contribuir para atingir as estratégias organizacionais e competitivas. Envolve captação de recursos, aplicação dos recursos, controle das aplicações, capital de giro e endividamento.

FASE	QUESTÃO	NÍVEL
Planejamento e Identificação das Necessidades	A sua empresa tem algum método para identificar as informações que são importantes sobre as práticas de gestão financeira disponíveis e/ou utilizadas pelos concorrentes no mercado? Como é feita?	
Coleta	Existe uma estrutura para coleta desse tipo de informação? Como funciona?	
Análise	De que forma são analisadas as informações coletadas?	
Disseminação	Após coletadas e analisadas, as informações são disseminadas para as pessoas envolvidas com a tomada de decisão estratégica? Como é feita a disseminação?	
Feedback	As necessidades de informação são revisadas segundo os resultados obtidos a partir das informações utilizadas?	

Estratégia de Produção – A estratégia de produção envolve as decisões nas categorias chamadas de estruturais e infra-estruturais. **Estruturais:** Instalações, Capacidade de Produção, Tecnologia, Integração Vertical e **Infra-estruturais:** Organização da Produção, Gerência da Qualidade, Relação com os fornecedores, Planejamento e Controle da produção (PCP).

CATEGORIAS ESTRUTURAIS DA PRODUÇÃO		
FASE	QUESTÃO	NÍVEL
Planejamento e Identificação das Necessidades	A sua empresa tem algum método para identificar as informações que são importantes sobre os fatores estruturais (Instalações, Capacidade de produção, Tecnologia, Integração vertical) referentes à estratégia de produção? Como é feita?	
Coleta	Existe uma estrutura para coleta desse tipo de informação? Como funciona?	
Análise	De que forma são analisadas as informações coletadas?	
Disseminação	Após coletadas e analisadas, as informações são disseminadas para as pessoas envolvidas com a tomada de decisão estratégica? Como é feita a disseminação?	
Feedback	As necessidades de informação são revisadas segundo os resultados obtidos a partir das informações utilizadas?	

CATEGORIAS INFRA-ESTRUTURAIS DA PRODUÇÃO		
FASE	QUESTÃO	NÍVEL
Planejamento e Identificação das Necessidades	A sua empresa tem algum método para identificar as informações que são importantes sobre os fatores infra-estruturais (Organização da Produção, Gerência da Qualidade, Relação com os fornecedores, Planejamento e Controle da produção) referentes à estratégia de produção? Como é feito?	
Coleta	Existe uma estrutura para coleta desse tipo de informação? Como funciona?	
Análise	De que forma são analisadas as informações coletadas?	
Disseminação	Após coletadas e analisadas, as informações são disseminadas para as pessoas envolvidas com a tomada de decisão estratégica? Como é feita a disseminação?	
Feedback	As necessidades de informação são revisadas segundo os resultados obtidos a partir das informações utilizadas?	

FATORES ESTRUTURAIS

Ameaça de novos entrantes - Barreiras de entrada, Empresas de outros setores, Empresas de outros locais, Empresas estrangeiras.

FASE	QUESTÃO	NÍVEL
Planejamento e Identificação das Necessidades	A sua empresa tem algum método para identificar as informações que são importantes a respeito da ameaça de novos entrantes (Empresas de outros setores, Empresas de outros locais, Empresas estrangeiras) no mercado e sobre barreiras de entrada a novos entrantes existentes? Como é feito?	
Coleta	Existe uma estrutura para coleta desse tipo de informação? Como funciona?	
Análise	De que forma são analisadas as informações coletadas?	
Disseminação	Após coletadas e analisadas, as informações são disseminadas para as pessoas envolvidas com a tomada de decisão estratégica? Como é feita a disseminação?	
Feedback	As necessidades de informação são revisadas segundo os resultados obtidos a partir das informações utilizadas?	

Intensidade da rivalidade entre os concorrentes existentes - Custos de mudança para o consumidor, Políticas de incentivos, Associações entre empresas, Não-conformidade como estratégia.

FASE	QUESTÃO	NÍVEL
Planejamento e Identificação das Necessidades	A sua empresa tem algum método para identificar as informações que são importantes a respeito da rivalidade entre os concorrentes no mercado e dos movimentos feitos pela concorrência e sobre como ela pode afetar o seu negócio? Como é feito?	
Coleta	Existe uma estrutura para coleta desse tipo de informação? Como funciona?	
Análise	De que forma são analisadas as informações coletadas?	
Disseminação	Após coletadas e analisadas, as informações são disseminadas para as pessoas envolvidas com a tomada de decisão estratégica? Como é feita a disseminação?	
Feedback	As necessidades de informação são revisadas segundo os resultados obtidos a partir das informações utilizadas?	

Pressão dos produtos substitutos - Autoconstrução, Investimentos Alternativos.

FASE	QUESTÃO	NÍVEL
Planejamento e Identificação das Necessidades	A sua empresa tem algum método para identificar a ameaça advinda de produtos substitutos aos seus produtos e sobre como estes produtos podem afetar o seu negócio? Como é feito?	
Coleta	Existe uma estrutura para coleta desse tipo de informação? Como funciona?	
Análise	De que forma são analisadas as informações coletadas?	
Disseminação	Após coletadas e analisadas, as informações são disseminadas para as pessoas envolvidas com a tomada de decisão estratégica? Como é feita a disseminação?	
Feedback	As necessidades de informação são revisadas segundo os resultados obtidos a partir das informações utilizadas?	

Poder de negociação dos compradores - Campanhas publicitárias dos concorrentes.

FASE	QUESTÃO	NÍVEL
Planejamento e Identificação das Necessidades	A sua empresa tem algum método para identificar as informações que são importantes a respeito do poder de negociação dos compradores, sobre como e quais ações dos concorrentes contribuem com maior poder aos consumidores e sobre como isto pode afetar o seu negócio? Como é feita?	
Coleta	Existe uma estrutura para coleta desse tipo de informação? Como funciona?	
Análise	De que forma são analisadas as informações coletadas?	
Disseminação	Após coletadas e analisadas, as informações são disseminadas para as pessoas envolvidas com a tomada de decisão estratégica? Como é feita a disseminação?	
Feedback	As necessidades de informação são revisadas segundo os resultados obtidos a partir das informações utilizadas?	

Poder de negociação dos fornecedores - Poder relativo aos fornecedores, Forma de negociação com fornecedores.

FASE	QUESTÃO	NÍVEL
Planejamento e Identificação das Necessidades	A sua empresa tem algum método para identificar as informações que são importantes a respeito do poder de negociação dos fornecedores, sobre a forma de negociação dos concorrentes com os seus fornecedores e sobre como isto pode afetar o seu negócio? Como é feita?	
Coleta	Existe uma estrutura para coleta desse tipo de informação? Como funciona?	
Análise	De que forma são analisadas as informações coletadas?	
Disseminação	Após coletadas e analisadas, as informações são disseminadas para as pessoas envolvidas com a tomada de decisão estratégica? Como é feita a disseminação?	
Feedback	As necessidades de informação são revisadas segundo os resultados obtidos a partir das informações utilizadas?	

FATORES SISTÊMICOS

Fatores macroeconômicos – são fatores como taxa de câmbio, oferta de crédito e taxa de juros.

FASE	QUESTÃO	NÍVEL
Planejamento e Identificação das Necessidades	A sua empresa tem algum método para identificar as informações que podem afetar o seu negócio referentes aos fatores macroeconômicos como, por exemplo: taxa de câmbio, oferta de crédito e taxa de juros? Como é feita?	
Coleta	Existe uma estrutura para coleta desse tipo de informação? Como funciona?	
Análise	De que forma são analisadas as informações coletadas?	
Disseminação	Após coletadas e analisadas, as informações são disseminadas para as pessoas envolvidas com a tomada de decisão estratégica? Como é feita a disseminação?	
Feedback	As necessidades de informação são revisadas segundo os resultados obtidos a partir das informações utilizadas?	

Fatores político-institucionais – são fatores como política tributária e tarifária, as regras que regulam poder do estado e os esquemas de apoio aos riscos tecnológico, políticas de incentivo do governo.

FASE	QUESTÃO	NÍVEL
Planejamento e Identificação das Necessidades	A sua empresa tem algum método para identificar as informações que podem afetar o seu negócio referente aos fatores político-institucionais como política tributária e tarifária, regras governamentais, políticas de incentivo do governo? Como é feita?	
Coleta	Existe uma estrutura para coleta desse tipo de informação? Como funciona?	
Análise	De que forma são analisadas as informações coletadas?	
Disseminação	Após coletadas e analisadas, as informações são disseminadas para as pessoas envolvidas com a tomada de decisão estratégica? Como é feita a disseminação?	
Feedback	As necessidades de informação são revisadas segundo os resultados obtidos a partir das informações utilizadas?	

Fatores regulatórios – políticas de proteção à propriedade industrial, de preservação ambiental, de defesa da concorrência e a proteção ao consumidor; PDDUA, PBQP-H, Legislações específicas, órgãos de fiscalização de obras, etc.

FASE	QUESTÃO	NÍVEL
Planejamento e Identificação das Necessidades	A sua empresa tem algum método para identificar as informações que podem afetar o seu negócio referente aos fatores regulatórios como, por exemplo: legislações específicas, PDDUA, PBQP-H, órgãos fiscalizadores? Como é feita?	
Coleta	Existe uma estrutura para coleta desse tipo de informação? Como funciona?	
Análise	De que forma são analisadas as informações coletadas?	
Disseminação	Após coletadas e analisadas, as informações são disseminadas para as pessoas envolvidas com a tomada de decisão estratégica? Como é feita a disseminação?	
Feedback	As necessidades de informação são revisadas segundo os resultados obtidos a partir das informações utilizadas?	

Fatores infra-estruturais – relacionados à energia, transportes, telecomunicações e serviços tecnológicos; energia, transportes, telecomunicações e serviços tecnológicos.

FASE	QUESTÃO	NÍVEL
Planejamento e Identificação das Necessidades	A sua empresa tem algum método para identificar as informações que podem afetar o seu negócio no tocante aos fatores infra-estruturais como, por exemplo: energia, transportes, telecomunicações e serviços tecnológicos? Como é feito?	
Coleta	Existe uma estrutura para coleta desse tipo de informação? Como funciona?	
Análise	De que forma são analisadas as informações coletadas?	
Disseminação	Após coletadas e analisadas, as informações são disseminadas para as pessoas envolvidas com a tomada de decisão estratégica? Como é feita a disseminação?	
Feedback	As necessidades de informação são revisadas segundo os resultados obtidos a partir das informações utilizadas?	

Fatores sociais – qualificação da mão-de-obra, educação e formação de recursos humanos, leis trabalhistas, de seguridade social, o grau de exigência dos consumidores.

FASE	QUESTÃO	NÍVEL
Planejamento e Identificação das Necessidades	A sua empresa tem algum método para identificar as informações que podem afetar o seu negócio referente aos fatores sociais como: qualificação da mão-de-obra, educação e formação de recursos humanos, leis trabalhistas, de seguridade social, o grau de exigência dos consumidores? Como é feita?	
Coleta	Existe uma estrutura para coleta desse tipo de informação? Como funciona?	
Análise	De que forma são analisadas as informações coletadas?	
Disseminação	Após coletadas e analisadas, as informações são disseminadas para as pessoas envolvidas com a tomada de decisão estratégica? Como é feita a disseminação?	
Feedback	As necessidades de informação são revisadas segundo os resultados obtidos a partir das informações utilizadas?	

Fatores relacionados à dimensão regional – relacionados à distribuição espacial da produção; distribuição geográfica da produção, área de abrangência dos concorrentes.

FASE	QUESTÃO	NÍVEL
Planejamento e Identificação das Necessidades	A sua empresa tem algum método para identificar as informações que podem afetar o seu negócio, referentes aos fatores regionais como, por exemplo, a área de abrangência dos concorrentes? Como é feita?	
Coleta	Existe uma estrutura para coleta desse tipo de informação? Como funciona?	
Análise	De que forma são analisadas as informações coletadas?	
Disseminação	Após coletadas e analisadas, as informações são disseminadas para as pessoas envolvidas com a tomada de decisão estratégica? Como é feita a disseminação?	
Feedback	As necessidades de informação são revisadas segundo os resultados obtidos a partir das informações utilizadas?	

Fatores internacionais – são os fatores como tendências do comércio mundial, os fluxos internacionais de capital, de investimento de risco e de tecnologia, relações com organismos multilaterais, acordos internacionais e políticas de comércio exterior.

FASE	QUESTÃO	NÍVEL
Planejamento e Identificação das Necessidades	A sua empresa tem algum método para identificar as informações sobre as tendências internacionais que podem afetar o seu negócio, como por exemplo, os fluxos internacionais de capital ou o aporte de capital estrangeiro nas empresas concorrentes? Como é feita?	
Coleta	Existe uma estrutura para coleta desse tipo de informação? Como funciona?	
Análise	De que forma são analisadas as informações coletadas?	
Disseminação	Após coletadas e analisadas, as informações são disseminadas para as pessoas envolvidas com a tomada de decisão estratégica? Como é feita a disseminação?	
Feedback	As necessidades de informação são revisadas segundo os resultados obtidos a partir das informações utilizadas?	

QUESTÕES SOBRE ESTE INSTRUMENTO DE PESQUISA

Este instrumento de pesquisa foi concebido para servir de apoio na avaliação da maturidade das fases no uso da Inteligência Competitiva pelas empresas dos especialistas pesquisados. As questões abaixo são referentes a este instrumento de pesquisa.

- 1) Na sua avaliação, o instrumento está adequado a este fim: trata-se de um instrumento que poderá vir a auxiliar as empresas construtoras a identificar a necessidade de melhorias e quais melhorias deverão ser feitas no processo de inteligência competitiva?
- 2) Em sua opinião, o que poderia ser feito de forma diferente neste instrumento de forma a melhor contribuir com o seu objetivo?

Respostas:

APÊNDICE C – PROTOCOLO DE PESQUISA

1. VISÃO GERAL DO ESTUDO DE CASOS MÚLTIPLOS

OBJETIVO:

O desenvolvimento desta pesquisa tem como objetivo avaliar o grau de uso da Inteligência Competitiva nas empresas construtoras de edifícios residenciais na cidade de Porto Alegre.

LEITURAS PERTINENTES

- a) Inteligência Competitiva
- b) Modelos de Avaliação de Maturidade
- c) Setor econômico da indústria da Construção Civil
- d) Indicadores da Indústria da Construção Civil
- e) Estratégias de empresas
- f) Estratégias competitivas

FONTES DE INFORMAÇÕES

- a) Revisão da literatura pertinente aos assuntos estudados.
- b) Reunião previamente agendada para entrevista com os principais responsáveis pela tomada de decisão das construtoras.
- c) Documentos eventualmente fornecidos pelas empresas dos especialistas pesquisados.

ATIVIDADES

- a) Elaborar e validar o instrumento de pesquisa e o construto;
- b) Selecionar os participantes nas empresas que podem fornecer informações gerais sobre a inteligência competitiva nas respectivas empresas;
- c) Agendar a reuniões para a entrevista do caso piloto;
- d) Realizar a entrevista;
- e) Analisar os dados;
- f) Analisar os possíveis pontos de melhoria no construto, no instrumento de pesquisa e nas atividades das entrevistas;
- g) Fazer as modificações caso se faça necessário;
- h) Agendar as reuniões para as demais entrevistas;
- i) Realizar as entrevistas;
- j) Transcrever as gravações;
- k) Coletar documentos e/ou materiais se forem disponibilizados pelas empresas;
- l) Analisar os dados obtidos, confrontando com a teoria;
- m) Elaborar o relatório.

2. PROCEDIMENTOS

SELECIONAR OS PARTICIPANTES

- a) Selecionar as quatro construtoras participantes da pesquisa preferencialmente dentre as que sejam associadas ao SINDUSCON-RS e que tenham obras de edificações residenciais em andamento ou em fase de lançamento;
- b) Escolher uma das construtoras selecionadas para que sirva ao caso piloto;
- c) Entrar em contato com as construtoras pesquisadas explicando os objetivos da pesquisa, selecionando as pessoas participantes da pesquisa de acordo com sua importância no processo de utilização de inteligência para a tomada de decisões e solicitando a reunião para a entrevista.

REALIZAÇÃO DAS ENTREVISTAS

- a) Explicar os objetivos do trabalho destacando que as identidades dos participantes e a identificação da empresa serão preservadas;
- b) Solicitar autorização para a gravação das entrevistas;
- c) Gravar as entrevistas com o auxílio de um software apropriado e *notebook*;
- d) Fazer anotações dos pontos de destaque na entrevista;
- e) Realizar a coleta de dados tendo como guia o roteiro de entrevistas;
- f) Coletar eventuais documentos disponibilizados pelas empresas e que possam contribuir com os objetivos da pesquisa.

ANÁLISE DOS DADOS

- a) Transcrever as gravações das entrevistas;
- b) Analisar os dados de cada caso de forma individual;
- c) Analisar todos os casos comparativamente;
- d) Confrontar os dados com a teoria.

3. INSTRUMENTOS DE COLETAS DE DADOS

- a) Avaliar se são capazes de trazer as respostas aos objetivos da pesquisa;
- b) Identificar a percepção dos entrevistados sobre o uso da inteligência competitiva.

4. GUIA PARA O RELATÓRIO DO ESTUDO DE CASO

- a) Revisar as referências bibliográficas;
- b) Revisar a metodologia;
- c) Redigir a minuta do relatório;
- d) Submeter a minuta à revisão dos entrevistados;
- e) Redigir o relatório do estudo de caso segundo a revisão feita.

APÊNDICE D – MODELOS PREENCHIDOS

EMPRESA 1

Dimensão	Categorias	Variáveis	Planejamento e Identificação das Necessidades	Coleta	Análise	Disseminação	Feedback
Fatores Internos à empresa	Estratégia de Marketing – Esta categoria envolve decisões relacionadas ao marketing da organização e dos empreendimentos.	Seleção do mercado alvo, preço, produto, comunicação e distribuição.	3	2	2	4	2
	Estratégia de Recursos humanos – Nesta categoria estão localizadas as decisões referentes à gestão dos recursos humanos da organização.	Seleção, avaliação, recompensa e desenvolvimento de pessoal	0	0	0	0	0
	Estratégia Financeira – Se refere ao modo pelo qual os objetivos financeiros podem ser alcançados e a como podem contribuir para atingir as estratégias organizacionais e competitivas.	Captação de recursos, aplicação dos recursos, controle das aplicações, capital de giro e endividamento	0	0	0	0	0
	Estratégia de Produção – A estratégia de produção envolve as decisões nas categorias chamadas de estruturais e infra-estruturais	Estruturais: Instalações, Capacidade de Produção, Tecnologia, Integração Vertical e Infra-estruturais: Organização da Produção, Gerência da Qualidade, Relação com os fornecedores, Planejamento e Controle da produção (PCP)	1	1	1	1	1

Dimensão	Categorias	Variáveis	Planejamento e Identificação das Necessidades	Coleta	Análise	Disseminação	Feedback
Fatores Estruturais	Ameaça de novos entrantes	Barreiras de entrada, Empresas de outros setores, Empresas de outros locais, Empresas estrangeiras	2	2	2	0	0
	Intensidade da rivalidade entre os concorrentes existentes	Custos de mudança para o consumidor, Políticas de incentivos, Associações entre empresas, Não-conformidade como estratégia	0	0	0	0	0
	Pressão dos produtos substitutos	Autoconstrução, Investimentos Alternativos	2	2	2	2	2
	Poder de negociação dos compradores	Campanhas publicitárias dos concorrentes	1	1	1	1	1
	Poder de negociação dos fornecedores	Poder relativo aos fornecedores, Forma de negociação com fornecedores	0	0	0	0	0

Dimensão	Categorias	Variáveis	Planejamento e Identificação das Necessidades	Coleta	Análise	Disseminação	Feedback
Fatores Sistêmicos	Fatores macroeconômicos – são fatores como taxa de câmbio, oferta de crédito e taxa de juros;	Taxa de câmbio, oferta de crédito e taxa de juros;	1	1	1	1	0
	Fatores político-institucionais – são fatores como política tributária e tarifária, as regras que regulam poder do estado e os esquemas de apoio aos riscos tecnológico;	Política tributária e tarifária, regras governamentais, políticas de incentivo	2	2	2	1	0
	Fatores regulatórios – as políticas de proteção à propriedade industrial, de preservação ambiental, de defesa da concorrência e a proteção ao consumidor;	Políticas de proteção à propriedade industrial, de preservação ambiental, de defesa da concorrência e a proteção ao consumidor; PDDUA, PBQP-H, Legislações específicas, órgãos de fiscalização de obras;	2	2	2	2	2
	Fatores infra-estruturais – relacionados à energia, transportes, telecomunicações e serviços tecnológicos;	Energia, transportes, telecomunicações e serviços tecnológicos;	2	2	2	2	1
	Fatores sociais – qualificação da mão-de-obra, políticas de educação e formação de recursos humanos, trabalhistas, de seguridade social, o grau de exigência dos consumidores;	Qualificação da mão-de-obra, educação e formação de recursos humanos, leis trabalhistas, de seguridade social, o grau de exigência dos consumidores;	2	2	2	0	0
	Fatores relacionados à dimensão regional – relacionados à distribuição espacial da produção;	Distribuição geográfica da produção, área de abrangência dos concorrentes	1	1	1	0	0
	Fatores internacionais – são os fatores como tendências do comércio mundial, os fluxos internacionais de capital, de investimento de risco e de tecnologia, relações com organismos multilaterais, acordos internacionais e políticas de comércio exterior.	Tendências do comércio mundial, fluxos internacionais de capital, de investimento de risco e de tecnologia, relações com organismos multilaterais, acordos internacionais e políticas de comércio exterior	1	1	1	0	0

EMPRESA 2

Dimensão	Categorias	Variáveis	Planejamento e Identificação das Necessidades	Coleta	Análise	Disseminação	Feedback
Fatores Internos à empresa	Estratégia de Marketing – Esta categoria envolve decisões relacionadas ao marketing da organização e dos empreendimentos.	Seleção do mercado alvo, preço, produto, comunicação e distribuição.	4	4	3	4	5
	Estratégia de Recursos humanos – Nesta categoria estão localizadas as decisões referentes à gestão dos recursos humanos da organização.	Seleção, avaliação, recompensa e desenvolvimento de pessoal	2	2	4	5	5
	Estratégia Financeira – Se refere ao modo pelo qual os objetivos financeiros podem ser alcançados e a como podem contribuir para atingir as estratégias organizacionais e competitivas.	Captação de recursos, aplicação dos recursos, controle das aplicações, capital de giro e endividamento	0	0	0	0	0
	Estratégia de Produção – A estratégia de produção envolve as decisões nas categorias chamadas de estruturais e infra-estruturais	Estruturais: Instalações, Capacidade de Produção, Tecnologia, Integração Vertical e Infra-estruturais: Organização da Produção, Gerência da Qualidade, Relação com os fornecedores, Planejamento e Controle da produção (PCP)	2	1	1	3	1

Dimensão	Categorias	Variáveis	Planejamento e Identificação das Necessidades	Coleta	Análise	Disseminação	Feedback
Fatores Estruturais	Ameaça de novos entrantes	Barreiras de entrada, Empresas de outros setores, Empresas de outros locais, Empresas estrangeiras	4	4	4	4	4
	Intensidade da rivalidade entre os concorrentes existentes	Custos de mudança para o consumidor, Políticas de incentivos, Associações entre empresas, Não-conformidade como estratégia	1	1	1	1	1
	Pressão dos produtos substitutos	Autoconstrução, Investimentos Alternativos	3	3	3	3	3
	Poder de negociação dos compradores	Campanhas publicitárias dos concorrentes	3	3	3	3	3
	Poder de negociação dos fornecedores	Poder relativo aos fornecedores, Forma de negociação com fornecedores	1	1	1	1	1

Dimensão	Categorias	Variáveis	Planejamento e Identificação das Necessidades	Coleta	Análise	Disseminação	Feedback
Fatores Sistêmicos	Fatores macroeconômicos – são fatores como taxa de câmbio, oferta de crédito e taxa de juros;	Taxa de câmbio, oferta de crédito e taxa de juros;					
	Fatores político-institucionais – são fatores como política tributária e tarifária, as regras que regulam poder do estado e os esquemas de apoio aos riscos tecnológico;	Política tributária e tarifária, regras governamentais, políticas de incentivo	3	3	3	3	3
	Fatores regulatórios – as políticas de proteção à propriedade industrial, de preservação ambiental, de defesa da concorrência e a proteção ao consumidor;	Políticas de proteção à propriedade industrial, de preservação ambiental, de defesa da concorrência e a proteção ao consumidor; PDDUA, PBQP-H, Legislações específicas, órgãos de fiscalização de obras;	4	4	4	4	4
	Fatores infra-estruturais – relacionados à energia, transportes, telecomunicações e serviços tecnológicos;	Energia, transportes, telecomunicações e serviços tecnológicos;	3	2	2	1	0
	Fatores sociais – qualificação da mão-de-obra, políticas de educação e formação de recursos humanos, trabalhistas, de seguridade social, o grau de exigência dos consumidores;	Qualificação da mão-de-obra, educação e formação de recursos humanos, leis trabalhistas, de seguridade social, o grau de exigência dos consumidores;	3	2	2	1	1
	Fatores relacionados à dimensão regional – relacionados à distribuição espacial da produção;	Distribuição geográfica da produção, área de abrangência dos concorrentes	3	3	3	3	3
	Fatores internacionais – são os fatores como tendências do comércio mundial, os fluxos internacionais de capital, de investimento de risco e de tecnologia, relações com organismos multilaterais, acordos internacionais e políticas de comércio exterior.	Tendências do comércio mundial, fluxos internacionais de capital, de investimento de risco e de tecnologia, relações com organismos multilaterais, acordos internacionais e políticas de comércio exterior	1	1	2	1	1

EMPRESA 3

Dimensão	Categorias	Variáveis	Planejamento e Identificação das Necessidades	Coleta	Análise	Disseminação	Feedback
Fatores Internos à empresa	Estratégia de Marketing – Esta categoria envolve decisões relacionadas ao marketing da organização e dos empreendimentos.	Seleção do mercado alvo, preço, produto, comunicação e distribuição.	5	5	4	5	4
	Estratégia de Recursos humanos – Nesta categoria estão localizadas as decisões referentes à gestão dos recursos humanos da organização.	Seleção, avaliação, recompensa e desenvolvimento de pessoal	N	N	N	N	N
	Estratégia Financeira – Se refere ao modo pelo qual os objetivos financeiros podem ser alcançados e a como podem contribuir para atingir as estratégias organizacionais e competitivas.	Captação de recursos, aplicação dos recursos, controle das aplicações, capital de giro e endividamento	5	5	5	N	N
	Estratégia de Produção – A estratégia de produção envolve as decisões nas categorias chamadas de estruturais e infra-estruturais	Estruturais: Instalações, Capacidade de Produção, Tecnologia, Integração Vertical e Infra-estruturais: Organização da Produção, Gerência da Qualidade, Relação com os fornecedores, Planejamento e Controle da produção (PCP)	N	N	N	N	N

Dimensão	Categorias	Variáveis	Planejamento e Identificação das Necessidades	Coleta	Análise	Disseminação	Feedback
Fatores Estruturais	Ameaça de novos entrantes	Barreiras de entrada, Empresas de outros setores, Empresas de outros locais, Empresas estrangeiras	5	5	5	5	5
	Intensidade da rivalidade entre os concorrentes existentes	Custos de mudança para o consumidor, Políticas de incentivos, Associações entre empresas, Não-conformidade como estratégia	4	4	4	4	4
	Pressão dos produtos substitutos	Autoconstrução, Investimentos Alternativos	N	N	N	N	N
	Poder de negociação dos compradores	Campanhas publicitárias dos concorrentes	4	4	4	4	4
	Poder de negociação dos fornecedores	Poder relativo aos fornecedores, Forma de negociação com fornecedores	5	5	5	5	5

Dimensão	Categorias	Variáveis	Planejamento e Identificação das Necessidades	Coleta	Análise	Disseminação	Feedback
Fatores Sistêmicos	Fatores macroeconômicos – são fatores como taxa de câmbio, oferta de crédito e taxa de juros;	Taxa de câmbio, oferta de crédito e taxa de juros;	4	5	5	5	5
	Fatores político-institucionais – são fatores como política tributária e tarifária, as regras que regulam poder do estado e os esquemas de apoio aos riscos tecnológico;	Política tributária e tarifária, regras governamentais, políticas de incentivo	5	5	5	5	5
	Fatores regulatórios – as políticas de proteção à propriedade industrial, de preservação ambiental, de defesa da concorrência e a proteção ao consumidor;	Políticas de proteção à propriedade industrial, de preservação ambiental, de defesa da concorrência e a proteção ao consumidor; PDDUA, PBQP-H, Legislações específicas, órgãos de fiscalização de obras;	1	1	1	1	1
	Fatores infra-estruturais – relacionados à energia, transportes, telecomunicações e serviços tecnológicos;	Energia, transportes, telecomunicações e serviços tecnológicos;	2	2	2	0	0
	Fatores sociais – qualificação da mão-de-obra, políticas de educação e formação de recursos humanos, trabalhistas, de seguridade social, o grau de exigência dos consumidores;	Qualificação da mão-de-obra, educação e formação de recursos humanos, leis trabalhistas, de seguridade social, o grau de exigência dos consumidores;	N	N	N	N	N
	Fatores relacionados à dimensão regional – relacionados à distribuição espacial da produção;	Distribuição geográfica da produção, área de abrangência dos concorrentes	N	N	N	N	N
	Fatores internacionais – são os fatores como tendências do comércio mundial, os fluxos internacionais de capital, de investimento de risco e de tecnologia, relações com organismos multilaterais, acordos internacionais e políticas de comércio exterior.	Tendências do comércio mundial, fluxos internacionais de capital, de investimento de risco e de tecnologia, relações com organismos multilaterais, acordos internacionais e políticas de comércio exterior	1	1	1	1	1

EMPRESA 4

Dimensão	Categorias	Variáveis	Planejamento e Identificação das Necessidades	Coleta	Análise	Disseminação	Feedback
Fatores Internos à empresa	Estratégia de Marketing – Esta categoria envolve decisões relacionadas ao marketing da organização e dos empreendimentos.	Seleção do mercado alvo, preço, produto, comunicação e distribuição.	2	2	2	2	2
	Estratégia de Recursos humanos – Nesta categoria estão localizadas as decisões referentes à gestão dos recursos humanos da organização.	Seleção, avaliação, recompensa e desenvolvimento de pessoal	1	1	1	0	0
	Estratégia Financeira – Se refere ao modo pelo qual os objetivos financeiros podem ser alcançados e a como podem contribuir para atingir as estratégias organizacionais e competitivas.	Captação de recursos, aplicação dos recursos, controle das aplicações, capital de giro e endividamento	4	4	4	4	4
	Estratégia de Produção – A estratégia de produção envolve as decisões nas categorias chamadas de estruturais e infra-estruturais	Estruturais: Instalações, Capacidade de Produção, Tecnologia, Integração Vertical e Infra-estruturais: Organização da Produção, Gerência da Qualidade, Relação com os fornecedores, Planejamento e Controle da produção (PCP)	3	3	2	2	3

Dimensão	Categorias	Variáveis	Planejamento e Identificação das Necessidades	Coleta	Análise	Disseminação	Feedback
Fatores Estruturais	Ameaça de novos entrantes	Barreiras de entrada, Empresas de outros setores, Empresas de outros locais, Empresas estrangeiras	2	2	2	2	2
	Intensidade da rivalidade entre os concorrentes existentes	Custos de mudança para o consumidor, Políticas de incentivos, Associações entre empresas, Não-conformidade como estratégia	1	1	1	1	1
	Pressão dos produtos substitutos	Autoconstrução, Investimentos Alternativos	N	N	N	N	N
	Poder de negociação dos compradores	Campanhas publicitárias dos concorrentes	1	1	1	1	1
	Poder de negociação dos fornecedores	Poder relativo aos fornecedores, Forma de negociação com fornecedores	1	1	1	1	1

Dimensão	Categorias	Variáveis	Planejamento e Identificação das Necessidades	Coleta	Análise	Disseminação	Feedback
Fatores Sistêmicos	Fatores macroeconômicos – são fatores como taxa de câmbio, oferta de crédito e taxa de juros;	Taxa de câmbio, oferta de crédito e taxa de juros;	4	4	4	4	4
	Fatores político-institucionais – são fatores como política tributária e tarifária, as regras que regulam poder do estado e os esquemas de apoio aos riscos tecnológico;	Política tributária e tarifária, regras governamentais, políticas de incentivo	2	2	2	0	2
	Fatores regulatórios – as políticas de proteção à propriedade industrial, de preservação ambiental, de defesa da concorrência e a proteção ao consumidor;	Políticas de proteção à propriedade industrial, de preservação ambiental, de defesa da concorrência e a proteção ao consumidor; PDDUA, PBQP-H, Legislações específicas, órgãos de fiscalização de obras;	2	2	2	1	2
	Fatores infra-estruturais – relacionados à energia, transportes, telecomunicações e serviços tecnológicos;	Energia, transportes, telecomunicações e serviços tecnológicos;	2	2	2	0	0
	Fatores sociais – qualificação da mão-de-obra, políticas de educação e formação de recursos humanos, trabalhistas, de seguridade social, o grau de exigência dos consumidores;	Qualificação da mão-de-obra, educação e formação de recursos humanos, leis trabalhistas, de seguridade social, o grau de exigência dos consumidores;	1	1	1	0	0
	Fatores relacionados à dimensão regional – relacionados à distribuição espacial da produção;	Distribuição geográfica da produção, área de abrangência dos concorrentes	1	1	1	1	1
	Fatores internacionais – são os fatores como tendências do comércio mundial, os fluxos internacionais de capital, de investimento de risco e de tecnologia, relações com organismos multilaterais, acordos internacionais e políticas de comércio exterior.	Tendências do comércio mundial, fluxos internacionais de capital, de investimento de risco e de tecnologia, relações com organismos multilaterais, acordos internacionais e políticas de comércio exterior	2	2	2	0	1

EMPRESA 5

Dimensão	Categorias	Variáveis	Planejamento e Identificação das Necessidades	Coleta	Análise	Disseminação	Feedback
Fatores Internos à empresa	Estratégia de Marketing – Esta categoria envolve decisões relacionadas ao marketing da organização e dos empreendimentos.	Seleção do mercado alvo, preço, produto, comunicação e distribuição.	2	2	2	2	1
	Estratégia de Recursos humanos – Nesta categoria estão localizadas as decisões referentes à gestão dos recursos humanos da organização.	Seleção, avaliação, recompensa e desenvolvimento de pessoal	1	1	1	1	1
	Estratégia Financeira – Se refere ao modo pelo qual os objetivos financeiros podem ser alcançados e a como podem contribuir para atingir as estratégias organizacionais e competitivas.	Captação de recursos, aplicação dos recursos, controle das aplicações, capital de giro e endividamento	4	3	4	2	4
	Estratégia de Produção – A estratégia de produção envolve as decisões nas categorias chamadas de estruturais e infra-estruturais	Estruturais: Instalações, Capacidade de Produção, Tecnologia, Integração Vertical e Infra-estruturais: Organização da Produção, Gerência da Qualidade, Relação com os fornecedores, Planejamento e Controle da produção (PCP)	3	3	2	2	2

Dimensão	Categorias	Variáveis	Planejamento e Identificação das Necessidades	Coleta	Análise	Disseminação	Feedback
Fatores Estruturais	Ameaça de novos entrantes	Barreiras de entrada, Empresas de outros setores, Empresas de outros locais, Empresas estrangeiras	1	1	2	1	1
	Intensidade da rivalidade entre os concorrentes existentes	Custos de mudança para o consumidor, Políticas de incentivos, Associações entre empresas, Não-conformidade como estratégia	2	2	2	1	1
	Pressão dos produtos substitutos	Autoconstrução, Investimentos Alternativos	1	1	1	1	1
	Poder de negociação dos compradores	Campanhas publicitárias dos concorrentes	1	1	1	1	1
	Poder de negociação dos fornecedores	Poder relativo aos fornecedores, Forma de negociação com fornecedores	1	1	1	1	1

Dimensão	Categorias	Variáveis	Planejamento e Identificação das Necessidades	Coleta	Análise	Disseminação	Feedback
Fatores Sistêmicos	Fatores macroeconômicos – são fatores como taxa de câmbio, oferta de crédito e taxa de juros;	Taxa de câmbio, oferta de crédito e taxa de juros;	1	1	1	1	1
	Fatores político-institucionais – são fatores como política tributária e tarifária, as regras que regulam poder do estado e os esquemas de apoio aos riscos tecnológico;	Política tributária e tarifária, regras governamentais, políticas de incentivo	1	1	1	1	1
	Fatores regulatórios – as políticas de proteção à propriedade industrial, de preservação ambiental, de defesa da concorrência e a proteção ao consumidor;	Políticas de proteção à propriedade industrial, de preservação ambiental, de defesa da concorrência e a proteção ao consumidor; PDDUA, PBQP-H, Legislações específicas, órgãos de fiscalização de obras;	1	2	1	1	1
	Fatores infra-estruturais – relacionados à energia, transportes, telecomunicações e serviços tecnológicos;	Energia, transportes, telecomunicações e serviços tecnológicos;	2	2	1	1	1
	Fatores sociais – qualificação da mão-de-obra, políticas de educação e formação de recursos humanos, trabalhistas, de seguridade social, o grau de exigência dos consumidores;	Qualificação da mão-de-obra, educação e formação de recursos humanos, leis trabalhistas, de seguridade social, o grau de exigência dos consumidores;	N	N	N	N	N
	Fatores relacionados à dimensão regional – relacionados à distribuição espacial da produção;	Distribuição geográfica da produção, área de abrangência dos concorrentes	N	N	N	N	N
	Fatores internacionais – são os fatores como tendências do comércio mundial, os fluxos internacionais de capital, de investimento de risco e de tecnologia, relações com organismos multilaterais, acordos internacionais e políticas de comércio exterior.	Tendências do comércio mundial, fluxos internacionais de capital, de investimento de risco e de tecnologia, relações com organismos multilaterais, acordos internacionais e políticas de comércio exterior	1	1	1	1	1

EMPRESA 6

Dimensão	Categorias	Variáveis	Planejamento e Identificação das Necessidades	Coleta	Análise	Disseminação	Feedback
Fatores Internos à empresa	Estratégia de Marketing – Esta categoria envolve decisões relacionadas ao marketing da organização e dos empreendimentos.	Seleção do mercado alvo, preço, produto, comunicação e distribuição.	5	5	5	5	5
	Estratégia de Recursos humanos – Nesta categoria estão localizadas as decisões referentes à gestão dos recursos humanos da organização.	Seleção, avaliação, recompensa e desenvolvimento de pessoal	5	4	5	3	4
	Estratégia Financeira – Se refere ao modo pelo qual os objetivos financeiros podem ser alcançados e a como podem contribuir para atingir as estratégias organizacionais e competitivas.	Captação de recursos, aplicação dos recursos, controle das aplicações, capital de giro e endividamento	5	5	5	N	N
	Estratégia de Produção – A estratégia de produção envolve as decisões nas categorias chamadas de estruturais e infra-estruturais	Estruturais: Instalações, Capacidade de Produção, Tecnologia, Integração Vertical e Infra-estruturais: Organização da Produção, Gerência da Qualidade, Relação com os fornecedores, Planejamento e Controle da produção (PCP)	3	4	3	3	3

Dimensão	Categorias	Variáveis	Planejamento e Identificação das Necessidades	Coleta	Análise	Disseminação	Feedback
Fatores Estruturais	Ameaça de novos entrantes	Barreiras de entrada, Empresas de outros setores, Empresas de outros locais, Empresas estrangeiras	4	4	4	3	3
	Intensidade da rivalidade entre os concorrentes existentes	Custos de mudança para o consumidor, Políticas de incentivos, Associações entre empresas, Não-conformidade como estratégia	4	4	5	3	3
	Pressão dos produtos substitutos	Autoconstrução, Investimentos Alternativos	4	3	4	3	4
	Poder de negociação dos compradores	Campanhas publicitárias dos concorrentes	4	3	3	4	3
	Poder de negociação dos fornecedores	Poder relativo aos fornecedores, Forma de negociação com fornecedores	5	4	4	3	3

Dimensão	Categorias	Variáveis	Planejamento e Identificação das Necessidades	Coleta	Análise	Disseminação	Feedback
Fatores Sistêmicos	Fatores macroeconômicos – são fatores como taxa de câmbio, oferta de crédito e taxa de juros;	Taxa de câmbio, oferta de crédito e taxa de juros;	4	4	5	4	3
	Fatores político-institucionais – são fatores como política tributária e tarifária, as regras que regulam poder do estado e os esquemas de apoio aos riscos tecnológico;	Política tributária e tarifária, regras governamentais, políticas de incentivo	4	3	4	4	3
	Fatores regulatórios – as políticas de proteção à propriedade industrial, de preservação ambiental, de defesa da concorrência e a proteção ao consumidor;	Políticas de proteção à propriedade industrial, de preservação ambiental, de defesa da concorrência e a proteção ao consumidor; PDDUA, PBQP-H, Legislações específicas, órgãos de fiscalização de obras;	5	4	4	3	3
	Fatores infra-estruturais – relacionados à energia, transportes, telecomunicações e serviços tecnológicos;	Energia, transportes, telecomunicações e serviços tecnológicos;	4	4	5	3	N
	Fatores sociais – qualificação da mão-de-obra, políticas de educação e formação de recursos humanos, trabalhistas, de seguridade social, o grau de exigência dos consumidores;	Qualificação da mão-de-obra, educação e formação de recursos humanos, leis trabalhistas, de seguridade social, o grau de exigência dos consumidores;	5	5	5	4	3
	Fatores relacionados à dimensão regional – relacionados à distribuição espacial da produção;	Distribuição geográfica da produção, área de abrangência dos concorrentes	4	5	5	4	3
	Fatores internacionais – são os fatores como tendências do comércio mundial, os fluxos internacionais de capital, de investimento de risco e de tecnologia, relações com organismos multilaterais, acordos internacionais e políticas de comércio exterior.	Tendências do comércio mundial, fluxos internacionais de capital, de investimento de risco e de tecnologia, relações com organismos multilaterais, acordos internacionais e políticas de comércio exterior	3	4	5	4	3

EMPRESA 7

Dimensão	Categorias	Variáveis	Planejamento e Identificação das Necessidades	Coleta	Análise	Disseminação	Feedback
Fatores Internos à empresa	Estratégia de Marketing – Esta categoria envolve decisões relacionadas ao marketing da organização e dos empreendimentos.	Seleção do mercado alvo, preço, produto, comunicação e distribuição.	1	1	1	N	N
	Estratégia de Recursos humanos – Nesta categoria estão localizadas as decisões referentes à gestão dos recursos humanos da organização.	Seleção, avaliação, recompensa e desenvolvimento de pessoal	0	1	1	1	0
	Estratégia Financeira – Se refere ao modo pelo qual os objetivos financeiros podem ser alcançados e a como podem contribuir para atingir as estratégias organizacionais e competitivas.	Captação de recursos, aplicação dos recursos, controle das aplicações, capital de giro e endividamento	1	1	1	1	1
	Estratégia de Produção – A estratégia de produção envolve as decisões nas categorias chamadas de estruturais e infra-estruturais	Estruturais: Instalações, Capacidade de Produção, Tecnologia, Integração Vertical e Infra-estruturais: Organização da Produção, Gerência da Qualidade, Relação com os fornecedores, Planejamento e Controle da produção (PCP)	1	1	1	1	1

Dimensão	Categorias	Variáveis	Planejamento e Identificação das Necessidades	Coleta	Análise	Disseminação	Feedback
Fatores Estruturais	Ameaça de novos entrantes	Barreiras de entrada, Empresas de outros setores, Empresas de outros locais, Empresas estrangeiras	2	2	2	2	2
	Intensidade da rivalidade entre os concorrentes existentes	Custos de mudança para o consumidor, Políticas de incentivos, Associações entre empresas, Não-conformidade como estratégia	2	2	2	2	2
	Pressão dos produtos substitutos	Autoconstrução, Investimentos Alternativos	2	2	2	2	2
	Poder de negociação dos compradores	Campanhas publicitárias dos concorrentes	3	3	3	3	3
	Poder de negociação dos fornecedores	Poder relativo aos fornecedores, Forma de negociação com fornecedores	1	1	1	1	1

Dimensão	Categorias	Variáveis	Planejamento e Identificação das Necessidades	Coleta	Análise	Disseminação	Feedback
Fatores Sistêmicos	Fatores macroeconômicos – são fatores como taxa de câmbio, oferta de crédito e taxa de juros;	Taxa de câmbio, oferta de crédito e taxa de juros;	2	2	2	2	2
	Fatores político-institucionais – são fatores como política tributária e tarifária, as regras que regulam poder do estado e os esquemas de apoio aos riscos tecnológico;	Política tributária e tarifária, regras governamentais, políticas de incentivo	2	2	2	1	2
	Fatores regulatórios – as políticas de proteção à propriedade industrial, de preservação ambiental, de defesa da concorrência e a proteção ao consumidor;	Políticas de proteção à propriedade industrial, de preservação ambiental, de defesa da concorrência e a proteção ao consumidor; PDDUA, PBQP-H, Legislações específicas, órgãos de fiscalização de obras;	2	2	2	2	N
	Fatores infra-estruturais – relacionados à energia, transportes, telecomunicações e serviços tecnológicos;	Energia, transportes, telecomunicações e serviços tecnológicos;	1	1	1	1	1
	Fatores sociais – qualificação da mão-de-obra, políticas de educação e formação de recursos humanos, trabalhistas, de seguridade social, o grau de exigência dos consumidores;	Qualificação da mão-de-obra, educação e formação de recursos humanos, leis trabalhistas, de seguridade social, o grau de exigência dos consumidores;	1	1	1	0	1
	Fatores relacionados à dimensão regional – relacionados à distribuição espacial da produção;	Distribuição geográfica da produção, área de abrangência dos concorrentes	1	1	1	0	0
	Fatores internacionais – são os fatores como tendências do comércio mundial, os fluxos internacionais de capital, de investimento de risco e de tecnologia, relações com organismos multilaterais, acordos internacionais e políticas de comércio exterior.	Tendências do comércio mundial, fluxos internacionais de capital, de investimento de risco e de tecnologia, relações com organismos multilaterais, acordos internacionais e políticas de comércio exterior	1	1	1	1	1

EMPRESA 8

Dimensão	Categorias	Variáveis	Planejamento e Identificação das Necessidades	Coleta	Análise	Disseminação	Feedback
Fatores Internos à empresa	Estratégia de Marketing – Esta categoria envolve decisões relacionadas ao marketing da organização e dos empreendimentos.	Seleção do mercado alvo, preço, produto, comunicação e distribuição.	4	4	4	4	5
	Estratégia de Recursos humanos – Nesta categoria estão localizadas as decisões referentes à gestão dos recursos humanos da organização.	Seleção, avaliação, recompensa e desenvolvimento de pessoal	4	4	4	1	4
	Estratégia Financeira – Se refere ao modo pelo qual os objetivos financeiros podem ser alcançados e a como podem contribuir para atingir as estratégias organizacionais e competitivas.	Captação de recursos, aplicação dos recursos, controle das aplicações, capital de giro e endividamento	5	5	5	5	5
	Estratégia de Produção – A estratégia de produção envolve as decisões nas categorias chamadas de estruturais e infra-estruturais	Estruturais: Instalações, Capacidade de Produção, Tecnologia, Integração Vertical e Infra-estruturais: Organização da Produção, Gerência da Qualidade, Relação com os fornecedores, Planejamento e Controle da produção (PCP)	4	4	4	4	5

Dimensão	Categorias	Variáveis	Planejamento e Identificação das Necessidades	Coleta	Análise	Disseminação	Feedback
Fatores Estruturais	Ameaça de novos entrantes	Barreiras de entrada, Empresas de outros setores, Empresas de outros locais, Empresas estrangeiras	2	2	2	2	3
	Intensidade da rivalidade entre os concorrentes existentes	Custos de mudança para o consumidor, Políticas de incentivos, Associações entre empresas, Não-conformidade como estratégia	3	3	3	3	3
	Pressão dos produtos substitutos	Autoconstrução, Investimentos Alternativos	5	5	5	5	5
	Poder de negociação dos compradores	Campanhas publicitárias dos concorrentes	3	3	3	3	3
	Poder de negociação dos fornecedores	Poder relativo aos fornecedores, Forma de negociação com fornecedores	4	4	4	4	4

Dimensão	Categorias	Variáveis	Planejamento e Identificação das Necessidades	Coleta	Análise	Disseminação	Feedback
Fatores Sistêmicos	Fatores macroeconômicos – são fatores como taxa de câmbio, oferta de crédito e taxa de juros;	Taxa de câmbio, oferta de crédito e taxa de juros;	3	3	3	3	3
	Fatores político-institucionais – são fatores como política tributária e tarifária, as regras que regulam poder do estado e os esquemas de apoio aos riscos tecnológico;	Política tributária e tarifária, regras governamentais, políticas de incentivo	1	1	1	1	1
	Fatores regulatórios – as políticas de proteção à propriedade industrial, de preservação ambiental, de defesa da concorrência e a proteção ao consumidor;	Políticas de proteção à propriedade industrial, de preservação ambiental, de defesa da concorrência e a proteção ao consumidor; PDDUA, PBQP-H, Legislações específicas, órgãos de fiscalização de obras;	4	4	4	4	4
	Fatores infra-estruturais – relacionados à energia, transportes, telecomunicações e serviços tecnológicos;	Energia, transportes, telecomunicações e serviços tecnológicos;	N	N	N	N	N
	Fatores sociais – qualificação da mão-de-obra, políticas de educação e formação de recursos humanos, trabalhistas, de seguridade social, o grau de exigência dos consumidores;	Qualificação da mão-de-obra, educação e formação de recursos humanos, leis trabalhistas, de seguridade social, o grau de exigência dos consumidores;	4	4	4	4	4
	Fatores relacionados à dimensão regional – relacionados à distribuição espacial da produção;	Distribuição geográfica da produção, área de abrangência dos concorrentes	N	N	N	N	N
	Fatores internacionais – são os fatores como tendências do comércio mundial, os fluxos internacionais de capital, de investimento de risco e de tecnologia, relações com organismos multilaterais, acordos internacionais e políticas de comércio exterior.	Tendências do comércio mundial, fluxos internacionais de capital, de investimento de risco e de tecnologia, relações com organismos multilaterais, acordos internacionais e políticas de comércio exterior	0	0	0	0	0

EMPRESA 9

Dimensão	Categorias	Variáveis	Planejamento e Identificação das Necessidades	Coleta	Análise	Disseminação	Feedback
Fatores Internos à empresa	Estratégia de Marketing – Esta categoria envolve decisões relacionadas ao marketing da organização e dos empreendimentos.	Seleção do mercado alvo, preço, produto, comunicação e distribuição.	0	2	3	2	1
	Estratégia de Recursos humanos – Nesta categoria estão localizadas as decisões referentes à gestão dos recursos humanos da organização.	Seleção, avaliação, recompensa e desenvolvimento de pessoal	1	2	1	0	0
	Estratégia Financeira – Se refere ao modo pelo qual os objetivos financeiros podem ser alcançados e a como podem contribuir para atingir as estratégias organizacionais e competitivas.	Captação de recursos, aplicação dos recursos, controle das aplicações, capital de giro e endividamento	2	1	1	0	0
	Estratégia de Produção – A estratégia de produção envolve as decisões nas categorias chamadas de estruturais e infra-estruturais	Estruturais: Instalações, Capacidade de Produção, Tecnologia, Integração Vertical e Infra-estruturais: Organização da Produção, Gerência da Qualidade, Relação com os fornecedores, Planejamento e Controle da produção (PCP)	N	N	N	N	N

Dimensão	Categorias	Variáveis	Planejamento e Identificação das Necessidades	Coleta	Análise	Disseminação	Feedback
Fatores Estruturais	Ameaça de novos entrantes	Barreiras de entrada, Empresas de outros setores, Empresas de outros locais, Empresas estrangeiras					
	Intensidade da rivalidade entre os concorrentes existentes	Custos de mudança para o consumidor, Políticas de incentivos, Associações entre empresas, Não-conformidade como estratégia	1	1	1	1	1
	Pressão dos produtos substitutos	Autoconstrução, Investimentos Alternativos	1	1	1	1	1
	Poder de negociação dos compradores	Campanhas publicitárias dos concorrentes	1	1	1	1	1
	Poder de negociação dos fornecedores	Poder relativo aos fornecedores, Forma de negociação com fornecedores	0	0	0	0	0

Dimensão	Categorias	Variáveis	Planejamento e Identificação das Necessidades	Coleta	Análise	Disseminação	Feedback
Fatores Sistêmicos	Fatores macroeconômicos – são fatores como taxa de câmbio, oferta de crédito e taxa de juros;	Taxa de câmbio, oferta de crédito e taxa de juros;	1	1	1	0	0
	Fatores político-institucionais – são fatores como política tributária e tarifária, as regras que regulam poder do estado e os esquemas de apoio aos riscos tecnológico;	Política tributária e tarifária, regras governamentais, políticas de incentivo	2	2	2	2	2
	Fatores regulatórios – as políticas de proteção à propriedade industrial, de preservação ambiental, de defesa da concorrência e a proteção ao consumidor;	Políticas de proteção à propriedade industrial, de preservação ambiental, de defesa da concorrência e a proteção ao consumidor; PDDUA, PBQP-H, Legislações específicas, órgãos de fiscalização de obras;	1	1	1	1	1
	Fatores infra-estruturais – relacionados à energia, transportes, telecomunicações e serviços tecnológicos;	Energia, transportes, telecomunicações e serviços tecnológicos;	1	1	1	0	0
	Fatores sociais – qualificação da mão-de-obra, políticas de educação e formação de recursos humanos, trabalhistas, de seguridade social, o grau de exigência dos consumidores;	Qualificação da mão-de-obra, educação e formação de recursos humanos, leis trabalhistas, de seguridade social, o grau de exigência dos consumidores;	2	2	2	1	1
	Fatores relacionados à dimensão regional – relacionados à distribuição espacial da produção;	Distribuição geográfica da produção, área de abrangência dos concorrentes	1	1	1	0	0
	Fatores internacionais – são os fatores como tendências do comércio mundial, os fluxos internacionais de capital, de investimento de risco e de tecnologia, relações com organismos multilaterais, acordos internacionais e políticas de comércio exterior.	Tendências do comércio mundial, fluxos internacionais de capital, de investimento de risco e de tecnologia, relações com organismos multilaterais, acordos internacionais e políticas de comércio exterior	1	0	1	0	0