GEORGE FELIPE BOND JÄGER

Utilizando a inteligência competitiva para interpretar o ambiente: um estudo baseado
nos recursos das empresas

São Paulo
2019

GEORGE FELIPE BOND JÄGER

Utilizando a inteligência competitiva para interpretar o ambiente: um estudo baseado nos recursos das empresas

Tese apresentada à Escola Politécnica da Universidade de São Paulo para obtenção do título de Doutor em Ciências.

São Paulo
2019

GEORGE FELIPE BOND JÄGER

Utilizando a inteligência competitiva para interpretar o ambiente: um estudo baseado nos recursos das empresas

Tese apresentada à Escola Politécnica da Universidade de São Paulo para obtenção do título de Doutor em Ciências.

Área de concentração: Engenharia de Produção

Orientador: Prof. Dr. Fernando José Barbin Laurindo

São Paulo
2019

Autorizo a reprodução e divulgação total ou parcial deste trabalho, por qualquer meio convencional ou eletrônico, para fins de estudo e pesquisa, desde que citada a fonte.

Este exemplar foi revisado e alterado em relação à versão original, sob responsabilidade única do autor e com a anuência de seu orientador.

São Paulo, 26 de setembro de 2019

Assinatura do autor:

Assinatura do orientador:

Catálogo-na-publicação

Jäger, George Felipe Bond

Utilizando a inteligência competitiva para interpretar o ambiente: um estudo baseado nos recursos das empresas / G.F.B. Jäger. – São Paulo, 2019. 141 p.

Tese (Doutorado) - Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. Departamento de Engenharia de Produção.

1.Estratégia de Negócios 2.Vantagem Competitiva 3.Recursos 4.Estudos de caso I.Universidade de São Paulo. Escola Politécnica. Departamento de Engenharia de Produção II.t.

*Dedico este trabalho à amada
Josielli Comachio,
minha maior fonte de inspiração.*

AGRADECIMENTOS

À minha amada Josielli Comachio, pela grandiosa paciência e apoio durante todo o período de doutoramento.

Ao Prof. Dr. Fernando José Barbin Laurindo, pela postura exemplar, apoio e orientação, realizada de forma sempre oportuna e segura, para a elaboração desta tese.

Aos meus pais George e Denise, responsáveis pela minha formação e por terem me apresentado à importância da família e ao caminho da honestidade e persistência.

Aos meus avós, paternos Jorge (*in memoriam*) e Terezinha, e maternos Silas e Zeny, os quais sempre me apoiaram em todos os desafios que enfrentei.

Ao tio Emerson Bond, por ter sempre incentivado buscar novos desafios e o principal responsável pela minha escolha em continuar os estudos.

Ao grande amigo Raoni pela amizade construída ao longo desses anos na Poli.

Ao Prof. Dr. Erik Eduardo Rego pela excelente oportunidade de ser monitor em suas disciplinas ministradas na Poli.

Aos demais colegas e demais professores do Departamento de Engenharia de Produção da Poli.

Aos funcionários da Escola Politécnica da USP, em especial, a Lídia e a Olívia;

À Escola Politécnica da USP pela educação gratuita e de qualidade.

À CAPES e ao CNPq pelo apoio financeiro.

*Far better is it to dare mighty things, to win
glorious triumphs, even though checkered by
failure... Than to rank with those poor spirits who
neither enjoy nor suffer much, because they live in a
gray twilight that knows not victory nor defeat.*

Theodore Roosevelt

RESUMO

Nos últimos dez anos as empresas têm cada vez mais investido na aquisição de equipamentos para aumentar a capacidade de captura e armazenamento de dados com o objetivo de garantir um desempenho superior ao dos concorrentes. Por outro lado, diversas empresas conseguem desempenho superior sem a realização de investimentos pesados em TI.

Esta tese tem como objetivo investigar como as empresas, a partir de práticas de inteligência competitiva, conseguem criar e sustentar uma vantagem competitiva no mercado em que atua. Para isso, foram realizados oito estudos de caso em diferentes indústrias, foram entrevistadas pessoas desde analistas até vice-presidentes de multinacionais com atuação global.

O trabalho utilizou como suporte a visão baseada em recursos, ferramentas de análise estratégica e a inteligência competitiva. Como resultados foi possível identificar que apenas o investimento em ativos computacionais não é suficiente para se ter práticas de inteligência competitiva, por outro lado, as empresas que conseguiram desenvolver tais práticas conseguiram criar uma vantagem competitiva no mercado.

ABSTRACT

In the last ten years companies have increasingly invested in the acquisition of equipment to increase the capacity of data capture and storage in order to guarantee a performance superior to that of competitors. On the other hand, several companies achieve superior performance without making heavy investments in IT.

This thesis aims to investigate how companies, based on practices of competitive intelligence, can create and sustain a competitive advantage in the market in which it operates. For this, eight case studies were carried out in different industries, people were interviewed from analysts to vice-presidents of multinationals with global performance.

The study used resource-based view, strategic analysis tools and competitive intelligence as support. As results it was possible to identify that only investment in computational assets is not enough to have competitive intelligence practices, on the other hand, companies that have been able to develop such practices have managed to create a competitive advantage in the market.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Publicações por ano	19
Figura 2 - Atratividade da IC	22
Figura 3 - Modelo das cinco forças.....	30
Figura 4 - Estratégias genéricas.....	36
Figura 5 - Modelo VRIO	47
Figura 6 - Condução do estudo de caso	52
Figura 7 - Formulação das proposições	57
Figura 8 - Forças competitivas para o setor financeiro.....	66
Figura 9 - Fronteira rural Matopiba	68
Figura 10 - Organograma da Diretoria Gestão de dados	79
Figura 11 - Forças competitivas para a indústria de saúde suplementar	91
Figura 12 – Forças competitivas para a indústria de alimentação saudável.....	98
Figura 13 - Forças competitivas para a indústria de cosméticos	109

LISTA DE TABELAS E QUADROS

Quadro 1 - Exemplos de ativos.....	43
Quadro 2 - Métodos, requisitos e características dos métodos de pesquisa.....	50
Quadro 3 - Estrutura do roteiro de pesquisa.....	61
Quadro 4 - Roteiro de pesquisa, questões secundárias.....	62
Quadro 5 - Casos pesquisados, posição dos entrevistados e indústrias	63
Quadro 6 - Recursos e capacidades Caso I.....	71
Quadro 7 - Recursos e capacidade Caso II.....	77
Quadro 8 - Recursos e capacidades Caso III.....	81
Quadro 9 - Recursos e capacidades Caso IV.....	87
Quadro 10 - Recursos e capacidades Caso V	96
Quadro 11 - Recursos e capacidades Caso VI.....	101
Quadro 12 - Recursos e capacidades Caso VII.....	106
Quadro 13 - Recursos e capacidades Caso VIII	112
Quadro 14 - Recursos que geram vantagens competitivas.....	125
Quadro 15 - Análise das proposições	126

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	15
1.1. OBJETIVO DA TESE.....	16
1.2. JUSTIFICATIVA	16
1.3. ESTRUTURA DA TESE.....	17
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	18
2.1. RELEVÂNCIA DOS PRINCIPAIS CONCEITOS UTILIZADOS.....	19
2.2. INTELIGÊNCIA COMPETITIVA.....	20
2.2.1. Monitoramento ambiental	23
2.3. ESTRATÉGIA COMPETITIVA	24
2.3.1. Fontes de vantagem competitiva e como identificá-las	29
2.3.2. Estratégias genéricas: liderança em custos, diferenciação e enfoque	35
2.4. VISÃO BASEADA EM RECURSOS (RBV).....	40
2.4.1. Recursos e capacidades nas empresas	40
2.4.2. Como a vantagem competitiva é tratada na RBV	44
2.4.3. Limitações e críticas a RBV.....	48
3. METODOLOGIA.....	49
3.1. METODOLOGIA DE PESQUISA E MÉTODO	51
3.1.1. Critérios para selecionar os casos	52
3.1.2. Pessoas a serem entrevistadas	53
3.1.3. Propósito do estudo de caso	54
3.2. QUESTÃO DE PESQUISA.....	55
3.3. OBJETIVOS	56
3.3.1. Objetivo principal	56
3.3.2. Objetivos secundários.....	56
3.4. PROPOSIÇÕES.....	57
3.5. ESTRUTURA BÁSICA DO ROTEIRO DE PESQUISA.....	60
4. ESTUDOS DE CASO	63

4.1.	ANÁLISE DA INDÚSTRIA BANCÁRIA, REFERENTE AOS CASOS I, II, III E IV	64
4.2.	CASO I – INSTITUIÇÃO FINANCEIRA	67
4.2.1.	Caracterização do caso.....	67
4.2.2.	Posicionamento e definição da estratégia	67
4.2.3.	Organização de dados e práticas de inteligência competitiva	68
4.2.4.	Recursos que podem gerar vantagem competitiva	70
4.3.	CASO II – INSTITUIÇÃO FINANCEIRA DIGITAL.....	72
4.3.1.	Caracterização do caso.....	72
4.3.2.	Posicionamento e definição da estratégia	72
4.3.3.	Organização de dados e práticas de inteligência competitiva	73
4.3.4.	Recursos que podem gerar vantagem competitiva	76
4.4.	CASO III – INSTITUIÇÃO FINANCEIRA	79
4.4.1.	Caracterização do caso.....	79
4.4.2.	Posicionamento e definição da estratégia	80
4.4.3.	Organização de dados e práticas de inteligência competitiva	80
4.4.4.	Recursos que podem gerar vantagem competitiva	81
4.5.	CASO IV – INSTITUIÇÃO FINANCEIRA	82
4.5.1.	Caracterização do caso.....	82
4.5.2.	Posicionamento e definição da estratégia	82
4.5.3.	Organização de dados e práticas de inteligência competitiva	83
4.5.4.	Recursos que podem gerar vantagem competitiva	85
4.6.	CASO V – DIAGNÓSTICO MÉDICO	88
4.6.1.	Caracterização do caso.....	88
4.6.2.	Posicionamento e definição da estratégia	89
4.6.3.	Organização de dados e práticas de inteligência competitiva	93
4.6.4.	Recursos que podem gerar vantagem competitiva	95
4.7.	CASO VI – REFEIÇÕES CONGELADAS	97
4.7.1.	Caracterização do caso.....	97
4.7.2.	Posicionamento e definição da estratégia	98
4.7.3.	Organização de dados e práticas de inteligência competitiva	100
4.7.4.	Recursos que podem gerar vantagem competitiva	100

4.8.	CASO VII – INDÚSTRIA FARMACÊUTICA	102
4.8.1.	Caracterização do caso.....	102
4.8.2.	Posicionamento e definição da estratégia	102
4.8.3.	Organização de dados e práticas de inteligência competitiva	103
4.8.4.	Recursos que podem gerar vantagem competitiva	106
4.9.	CASO VIII – INDÚSTRIA DE COSMÉTICOS	107
4.9.1.	Caracterização do caso.....	107
4.9.2.	Posicionamento e definição da estratégia	107
4.9.3.	Organização de dados e práticas de inteligência competitiva	110
4.9.4.	Recursos que podem gerar vantagem competitiva	111
5.	RESULTADOS E DISCUSSÕES	113
5.1.	ORGANIZAÇÃO DE DADOS E PRÁTICAS DE IC	116
5.2.	ESTRATÉGIA E POSICIONAMENTO	120
5.3.	INFLUÊNCIA DA IC PARA O DESENVOLVIMENTO DA ESTRATÉGIA	123
5.4.	RECURSOS QUE GERAM VANTAGEM COMPETITIVA	125
5.5.	PROPOSIÇÕES DE PESQUISA.....	126
6.	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	128
	APÊNDICE	129
7.	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	132

1. INTRODUÇÃO

Cada vez mais existe um maior interesse no meio empresarial e acadêmico pela captação e análise de informações disponíveis no ambiente competitivo para formulação de estratégias. Em mercados competitivos e complexos o uso estratégico dessas informações torna-se determinante para o sucesso da organização. O monitoramento sistemático em busca de dados do ambiente permite que a organização tenha informações suficientes para manter uma posição competitiva sustentável.

De fato, o ambiente pode ser compreendido como sendo a conjuntura de fatores econômicos e sociais formados por fornecedores, clientes, concorrentes, governo, tecnologia, legislação, comunidade, entre outros agentes que podem influenciar ou ser influenciados pelo ambiente competitivo. Portanto, entre as principais características, pode-se destacar o quão volátil e incerto será o resultado de todas estas interações.

Este trabalho tem como objetivo de identificar como as empresas utilizam a Inteligência Competitiva com o objetivo de desenvolver ou sustentar uma vantagem competitiva. Esse processo inicia-se através da coleta de dados externos a organização. Atualmente, as organizações possuem certa facilidade na obtenção destes dados devido ao avanço de ferramentas computacionais, ao surgimento de redes sociais e equipamentos eletrônicos que ficam conectados à internet (*Internet of things* - IoT). Neste sentido, o monitoramento ambiental sistemático é fundamental para a produção de informação que possa ser utilizada na formulação da estratégia (PORTER E HEPPELMANN, 2014).

A Inteligência Competitiva (IC) tem papel fundamental neste processo que se inicia na obtenção dos dados até a produção de informação. Processo pelo qual é pautado pela utilização de ferramentas computacionais de *Business Intelligence* (BI). Existe a possibilidade de coletar dados internos ou externos à organização. O monitoramento interno (recursos) e externos (ameaças e oportunidades) faz com que a alta gerência possua as informações

necessárias para a tomada de decisões de nível estratégico (DU TOIT, 2003; JOURDAN *et al.*, 2008; LESCA E CARON-FASAN, 2008).

As organizações são formadas pela combinação de diversos recursos ou capacitações. Os recursos de uma organização podem ser divididos em capital físico, capital humano e capital organizacional. Àqueles recursos ou capacitações que possuem valor, são raros, difíceis de imitar e difíceis de substituir são geradores de vantagem competitiva no mercado de atuação (BARNEY, 1991; TEECE *et al.*, 1997; BARNEY *et al.*, 2001; BARNEY, 2001).

1.1. OBJETIVO DA TESE

O principal objetivo deste trabalho é a identificação de como as empresas conseguem desenvolver ou sustentar uma vantagem competitiva. Para isso, o trabalho será baseado na literatura de estratégia e da visão baseada em recursos (RBV). Além disso, pode ser considerados objetivos secundários, identificar quais recursos são responsáveis por criar ou manter essa vantagem competitiva. Para isso, é importante identificar como as empresas utilizam os dados de mercado e dos consumidores.

1.2. JUSTIFICATIVA

Atualmente as empresas têm investido muito em ativos relacionados a TI, principalmente para desenvolver a capacidade de captura e armazenamento de dados produzidos por dispositivos que têm contato com consumidores. Também, as empresas têm cada vez mais utilizado dados oriundos de fontes não tradicionais, como por exemplo de redes sociais. Grande parte desses investimentos são justificados pela expectativa de garantir uma vantagem no mercado, ou seja, um desempenho superior com relação aos concorrentes. Contudo, após realizar grandes investimentos, muitas vezes a empresa tem esse objetivo frustrado, por outras empresas, as vezes muito menores.

Assim, espera-se identificar como as organizações realizam análise do ambiente competitivo, de forma que possa modificar os recursos-chave da firma com o objetivo de obter vantagem competitiva. Atualmente, existem poucos trabalhos que utilizam informações relacionadas aos recursos/capacidades da firma com a Visão Baseada em Recursos (RBV) e tampouco trabalhos que relacionem essas teorias com a inteligência competitiva.

1.3. ESTRUTURA DA TESE

A tese terá 4 capítulos conforme disposto a seguir:

Introdução: Apresentação dos aspectos gerais do trabalho (o problema a ser enfrentado com as respectivas hipóteses interpretativas, o objetivo do trabalho, a justificativa da escolha do tema e a metodologia adotada).

Capítulo 1: Resgate teórico a respeito da teoria pertinente ao tema, relacionando vários autores.

Capítulo 2: Metodologia

Capítulo 3: Estudos de caso

Capítulo 4: Análise dos casos, buscando identificar a efetividade do tratamento das informações, dos dados e do conhecimento para definir a estratégia a ser adotada.

Considerações finais

Referências Bibliográficas.

Anexos ou apêndices.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A fundamentação teórica tem como objetivo discutir os principais conceitos ligados ao tema proposto no trabalho. Consiste, portanto, em revisar textos, artigos, livros, periódicos e todo material relacionado à revisão da literatura a ser utilizada na redação do trabalho de pesquisa.

Assim, a fundamentação teórica deve ser embasada na ideia de outros autores teóricos relacionados com a pesquisa realizada. Dessa forma, ela deve servir de base para a análise e interpretação dos dados coletados na fase de elaboração do texto final.

O desenvolvimento da fundamentação teórica depende, sobretudo, de ser realizado uma seleção de material bibliográfico. Dentre os mais diversos tipos de material bibliográfico disponíveis podem-se considerar os periódicos como de fundamental importância, uma vez que possibilita a identificação das teorias em desenvolvimento e a discussão que permeia a teoria.

Atualmente, é possível consultar diversas bases de dados que contém diversos artigos científicos e periódicos. Por isso, a realização de uma pesquisa é fundamental para selecionar os artigos que serão utilizados na fundamentação teórica.

2.1. RELEVÂNCIA DOS PRINCIPAIS CONCEITOS UTILIZADOS

Antes de realizar uma discussão sobre os conceitos abordados no trabalho é necessário realizar uma pesquisa nas principais bases de dados que contém produções científicas. Pode-se destacar duas bases – Scopus e Web Of Science (WOS) – como sendo as bases que possuem a maior quantidade de periódicos indexados e volume de artigos. Além disso, a proprietária da WOS, a Thomson Reuters é uma das maiores empresas de comunicação e informação do mundo.

Ao pesquisar os termos *Resource-based View*, *Competitive Intelligence* e *Competitive Advantage*, isoladamente, verifica-se que nos últimos anos ocorreu um aumento significativo das publicações que utilizam esses termos, conforme mostrado na Figura 1. Contudo, quando se pesquisa trabalhos que contém todos os três termos, verifica-se que a quantidade de publicações cai para menos de 30. Isso pode ser um indicativo que esses três termos ainda não começaram a ser utilizadas de forma complementar.

Figura 1 - Publicações por ano

Fonte: elaborado pelo autor

2.2. INTELIGÊNCIA COMPETITIVA

A inteligência competitiva é um conceito que pode remeter a criação e sustentação de vantagens competitivas, sendo possível relacioná-la com o nível de decisão estratégico. Como será visto adiante o desenvolvimento da Inteligência Competitiva em uma organização pressupõem a existência de recursos e capacitações específicas que serão essenciais para a obtenção de resultados positivos.

O conceito de inteligência competitiva possui diversas definições e consequentemente uma vasta produção acadêmica. Porém, pode-se caracterizar que a inteligência competitiva é baseada em dados, informações e conhecimento. Contudo, estes também são facilmente confundidos em razão da sua proximidade de significado, sendo utilizados na literatura, muitas vezes, de forma indiscriminada (DU TOIT, 2003; JOURDAN *et al.*, 2008; LESCA E CARON-FASAN, 2008; TREVISANI, 2010).

Na definição utilizada por Herring (1999) a Inteligência é o conhecimento do ambiente competitivo de uma organização aplicado aos processos de tomada de decisão, através de um sistema que abrange coleta, análise e disseminação de informações, com a finalidade de direcionar os negócios, reduzir os riscos e proteger o conhecimento produzido.

O conceito de inteligência, quando aplicado à criação e manutenção de vantagens competitivas normalmente é associada ao termo inteligência competitiva (IC). Na definição da *Strategic and Competitive Intelligence Professionals*, a IC pode ser considerada um processo de coleta de dados, análise e gestão de dados, informações e do conhecimento de forma sistemática para acompanhamento do ambiente de negócios no qual a empresa atua, com o objetivo de obter vantagens competitivas e suportar à tomada de decisões estratégicas (TREVISANI, 2010).

Contudo, os termos “dados”, “informações” e “conhecimento” são utilizados na literatura de forma indiscriminada ou, muitas vezes, como sinônimos entre si. Não parece, de fato, haver

um consenso acerca da definição de cada um deles. A seguir algumas definições de diferentes autores:

(1) Dados:

- São observações sobre o mundo; um conjunto de fatos objetivos e distintos, produzidos, normalmente por um evento (DAVENPORT E PRUSAK, 1998);
- Fragmento original, parcial e objetivo da realidade (VIEIRA, 1999)
- Conjunto de símbolos quantificados ou quantificáveis (SETZER, 1999).

(2) Informação:

- Dados que possuem relevância e serão utilizados para um determinado fim (DAVENPORT E PRUSAK, 1998);
- Dados, textos e imagens organizados, com objetivo de comunicar algo que faz sentido para o receptor (VIEIRA, 1999);
- Por meio de dados contidos em textos, imagens e sons abstrai de algo que não pode ser formalizado através da teoria lógica ou matemática que representa algo significativo para alguém (SETZER, 1999);

(3) Conhecimento

- A partir da reflexão, síntese e contexto é possível gerar uma informação valiosa (DAVENPORT E PRUSAK, 1998);
- Convicção justificada baseada em experiências, valores e contexto, possibilita ser avaliado e pode ser incorporado com novas experiências e novas informações (NONAKA E TAKEUCHI, 2004);
- Sistematização de informações agrupadas, que possa ser reconhecida e assimilada por outras pessoas (VIEIRA, 1999);
- Abstração de algo pessoal baseado em uma experiência. Por ser algo completamente descrito, se diferencia de dados e informação (SETZER, 1999).

Segundo a entidade *Strategic and Competitive Intelligence Professionals* (SCIP), que representa os profissionais de IC em todo o mundo, a IC está relacionada com um processo sistemático e ético para a coleta e gestão dos dados, informações e conhecimento com relação ao negócio que a empresa atua, com o objetivo de vantagem competitiva e ao suporte à tomada de decisão estratégica. De forma similar, Saayman *et al.* (2008) consideram a IC um componente da atividade empresarial que tem por objetivo adquirir vantagens competitivas, além de realizar de forma sistemática o monitoramento de competidores, clientes e fornecedores, tecnologia e ambiente. Muitos outros autores também consideram a IC como um componente capaz de gerar vantagem competitiva, também complementam o escopo da IC com fatores contextuais em que se dão as atividades de inteligência, como infraestrutura de informações, questões humanas e cultura da organização (FAHEY E PRUSAK, 1998; NONAKA E TOYAMA, 2005; SAAYMAN *et al.*, 2008; SCIP, 2009).

Saayman *et al.* (2008) analisou melhor como ocorre a operacionalização da IC nas empresas. Mostrado de forma esquemática na Figura 2. Vale ressaltar a importância que é dada a estrutura formal e ao envolvimento dos funcionários, fatores que são fortemente influenciados pela cultura e consciência organizacional.

Figura 2 - Atratividade da IC

Fonte: Adaptado de Saayman *et al.* (2008)

Finalmente, o termo Inteligência Competitiva utilizado nesse trabalho tem como objetivo descrever uma abordagem que faz referência ao conjunto de atividades relacionadas ao

monitoramento de dados, informações e conhecimento empresariais que estão fortemente relacionadas com o objetivo de adquirir e sustentar vantagens competitivas.

2.2.1. Monitoramento ambiental

O monitoramento ambiental, muito importante para o desenvolvimento da estratégia, é um conceito que começou a ser desenvolvido na década de 1960 com o trabalho de Aguilar (1967). Outros trabalhos apareceram uma década mais tarde, como por exemplo, Fahey e King (1977); Terry (1977); Godiwalla *et al.* (1980); Thomas (1980); Hambrick (1982); Stubbart (1982). Estes autores argumentam sobre a importância do monitoramento ambiental para o desenvolvimento da estratégia. Contudo, carece de ferramentas efetivas para realizar esse monitoramento de forma sistemática e eficiente.

Autores mais recentes passaram a utilizar ferramentas computacionais, mais especificamente, de *Business Intelligence* com o objetivo de monitorar o ambiente de forma sistemática, como por exemplo, Mayer (2011); Lau *et al.* (2012); Erickson e Rothberg (2014); Garcia-Alsina *et al.* (2016); Koseoglu *et al.* (2016); (FINK *et al.*, 2017; GUNASEKARAN *et al.*, 2017; REN *et al.*, 2017).

O monitoramento ambiental pode ser considerado o processo pelo qual a organização realiza de forma sistemática a coleta de dados e os transforma em informações capazes de antever eventos importantes externos à organização com a finalidade de identificar ameaças e oportunidades antes de seus concorrentes, além de reduzir as incertezas ambientais. Realizando esse monitoramento com sucesso, a organização tomará decisões estratégicas que levarão a uma posição privilegiada no mercado, ou seja, obter vantagem competitiva (AGUILAR, 1967; LAU *et al.*, 2012; KOSEOGLU *et al.*, 2016).

2.3. ESTRATÉGIA COMPETITIVA

O termo estratégia tem origem na língua grega cujo significado pode-se traduzir como a arte de liderar uma tropa; comandar. Portanto, é um termo originário no âmbito militar e possibilitava aos comandantes a utilização de diferentes estratégias ao invés de simplesmente enviar mais soldados para linha de batalha (CARVALHO E LAURINDO, 2006).

Desde meados do Século XX, o conceito de estratégia vem sendo desenvolvido e aplicado no mundo dos negócios. Atualmente, entende-se que a estratégia adotada por qualquer organização determinará o sucesso ou o fracasso da organização. Diversos conceitos utilizados na esfera militar podem ser utilizados na guerra enfrentada diariamente pelas empresas, onde os campos de batalha são os mercados em que elas competem (CARVALHO E LAURINDO, 2006).

De fato, na segunda metade do Século XX o debate entre gestores e acadêmicos se intensificou, a principal questão a ser respondida era: como a organização pode se preparar melhor e responder de forma eficaz às mudanças do ambiente, cujas mudanças vinham se intensificando de forma exponencial. É importante ressaltar que esse período foi marcado pelo surgimento de diversas empresas baseadas em tecnologia e pelo grande aumento da variedade de novos produtos e serviços, além de novas tecnologias disponíveis no mercado (ANSOFF, 1979).

Portanto, devido às grandes mudanças no mercado, provocadas, muitas vezes pela tecnologia, lançamentos de novos produtos e consequentemente a redução acentuada do ciclo de produto tornaram a vida das empresas no ambiente competitivo mais complicada. Essa dificuldade pode ser expressa por duas condições básicas: (1) necessidade de uma rápida implementação à resposta; (2) maior flexibilidade e habilidade de atuar oportunamente às situações de adversidades, que são, na maioria das vezes, impossíveis de serem previstas; (3) o aumento substancial da dificuldade de atuar de forma antecipada a mudanças no mercado e dificuldade de realizar um planejamento adequado em resposta a mudanças repentinas.

Outro fator que agravou essa situação foi o desenvolvimento das cadeias produtivas, que se tornaram cadeias produtivas globais, a liberalização mais acentuada dos mercados, o que reduziu de forma considerável a proteção dos mercados internos. Essa nova configuração produtiva mundial, fez com que as empresas desenvolvessem formas mais sofisticadas de analisar o ambiente, além de reduzir o tempo de planejamento e execução.

Com o objetivo de administrar e superar esses desafios, a administração estratégica corrobora no sentido de elucidar essas questões e direcionar as empresas a criar e manter uma vantagem competitiva no mercado. Assim, existem avanços em diferentes direções utilizando abordagens no sentido de ajudar as organizações competirem de forma mais eficaz. Além disso, realiza-se o desenvolvimento de conceitos e teorias analíticas que facilitam a leitura do ambiente. Abordagens cujo objeto de análise é a própria organização, procura prever, planejar e direcionar a prática administrativa. Entretanto, vale ressaltar que nem todas as teorias, de fato, surgiram diretamente da necessidade prática administrativa. Mas, é inegável que grande parte das teorias que surgiram na administração estratégica advieram de problemas reais observados nas organizações, em situações adversas, crises econômicas e esforços de superação.

Para facilitar a compreensão do que foi apresentado, é interessante elucidar as diferentes perspectivas da administração estratégica. De acordo com a literatura consultada houveram diversos avanços significativos (MONTEGOMERY E PORTER, 1998). São eles:

- i. Estratégia Empresarial: quando o objeto de análise fica restrito a um negócio individual, onde ocorreram diversas interações competitivas e também onde está, na maioria das vezes, o cerne da vantagem competitiva. Segundo os autores, pesquisas neste tema possuem impacto significativo no setor de atuação das empresas, por isso, uma das medidas que melhor traduz o desempenho setorial da organização é a lucratividade média. Diversos *frameworks* foram construídos com o objetivo de subsidiar uma melhor análise do posicionamento da empresa no setor.

- ii. Relação de dependência entre Estratégia Empresarial e Estratégia Funcional: este tema, basicamente, procura analisar a coerência interna que pode ser medida pelo grau em que as políticas e os planos de uma empresa estão correlacionados. Portanto, os resultados positivos alcançados são derivados e determinados através da implantação da estratégia. De acordo com Montgomery e Porter (1998) é importante realizar a integração das principais políticas operacionais em nível funcional aos objetivos estratégicos da companhia, porém dever-se-ia definir as políticas operacionais de acordo com a estratégia da empresa. Ressalta-se a necessidade de coordenar melhor as políticas com o objetivo de aumentar as chances de sucesso na implantação da estratégia.
- iii. Estratégia Corporativa: define-se como a estratégia de empresas com múltiplas unidades de negócios. Montgomery e Porter (1998) afirmam que este tema difere do primeiro uma vez que necessita de uma melhor compreensão em razão da grande quantidade de resultados negativos, ou seja, demonstra pouca eficácia da estratégia corporativa para o atingimento do resultado. Este tema, tem como elemento central de pesquisa a capacidade da organização em obter e manter vantagem competitiva em companhias altamente diversificadas. Pesquisas que demonstram que a estratégia foi bem-sucedida quando a fonte da vantagem competitiva obtida está na capacidade de combinar recursos valiosos que geram e mantêm a alta competitividade no mercado.
- iv. Formulação da Estratégia: as principais questões tratadas neste tema versam questões sobre a abordagem da competitividade no processo de planejamento das empresas. Ressalta-se a crítica realizada pelos autores de que, essencialmente, o planejamento estratégico está assentado de forma desmoderada em indicadores operacionais e financeiros, ao invés de ser considerado a competitividade.

De forma mais enfática, ainda no fim dos anos 1950, Chandler (1962), mostrou como a estrutura organizacional das empresas influenciam diretamente como a estratégia é formulada e implementada. Para isso, foram utilizados diversos casos de grandes empresas norte-americanas à época. Portanto, a empresa determina os objetivos básicos de longo prazo,

definindo as atividades e os recursos empregados para atingir os objetivos de longo prazo. Mais especificamente, dois elementos são impactados na estrutura de uma organização. Chandler (1962) as delimitou como: (a) as linhas de autoridade e como ocorre a comunicação entre diferentes áreas e diferentes unidades; (b) os dados relevantes que navegam através dessas linhas. Com isso, torna-se possível atingir os objetivos básicos da empresa e mobilizar de forma coordenada todos os seus recursos tangíveis e intangíveis (CHANDLER, 1962)

Outros autores, como Ansoff (1979) e Andrews (1987) corroboraram com as definições feitas por Chandler (1962). Para Ansoff (1979) a empresa deve definir em quais mercados deverá atuar e com quais produtos. Assim, de acordo com os objetivos definidos irá atuar de forma mais agressiva em determinados mercados e em outros essa atuação poderá ocorrer desinvestimentos ou até mesmo sair do mercado. Dessa forma, as decisões estratégicas passam a ter um caráter maior nas decisões de investimento de capital, ou seja, decisões sobre alocação de recursos tangíveis e intangíveis (ANSOFF, 1979).

De forma similar, Andrews (1987) estabeleceu duas classificações, sendo a primeira relativa a estratégia de negócio e a outra relativa a estratégia corporativa. A estratégia de negócio determina os produtos e serviços que serão ofertados e como será a competição em determinados mercados. Já a estratégia corporativa procura definir o conjunto de negócios em que a empresa irá competir, podendo ser essa tarefa um tanto complexa. Porém, com a determinação de seus objetivos, metas, políticas e planos ajudam a direcionar as decisões a fim de definir o tipo de empresa que ela é ou que pretende ser no futuro (ANDREWS, 1987).

Ainda segundo Andrews (1987), a definição de uma estratégia depende essencialmente de ser realizada uma análise interna à empresa e outra externa. A primeira compreende as competências específicas da empresa (capacidade das diversas áreas, tecnologia, processos, história, reputação) e, também, os recursos que podem impulsionar as diversas áreas ou até mesmo limitar a atuação. A segunda compreende fatores alheios ao controle direto da empresa e tendências, como: econômicas, tecnológicas, físicas, políticas e sociais. Posto isso, a alta gerência da organização terá os dados necessários para avaliar como e qual a melhor

combinação de recursos e oportunidades deverá utilizar para se diferenciar no mercado (ANDREWS, 1987).

Por outro lado, os autores Porter (1980) e Slack (1998) acreditam que a estratégia deve privilegiar a competição em vez dos fatores organizacionais (objetivos, metas, políticas etc.) da empresa. Para isso, a definição de uma estratégia competitiva é mandatória. A forma com que a empresa se relaciona com o mercado, ou seja, como será seu posicionamento, seja ofensivo ou defensivo com o objetivo de criar uma posição protegida em determinado mercado, procurando sempre maximizar as características que distinguem a empresa de seus competidores (PORTER, 1980).

Como visto até agora, os autores convergem no entendimento de que o planejamento estratégico deve perseguir a vantagem competitiva sustentável. Dessa forma, a toda empresa deveria sempre buscar uma posição única no mercado através de um desempenho superior aos dos outros *players* da mesma indústria ou mercado (PORTER, 1980); mais especificamente, uma empresa detém uma vantagem competitiva quando ela consegue capturar o valor criado por ela mesma, valor este que outros competidores não estão implementando (BARNEY, 1991);

Contudo, é importante ressaltar que a vantagem competitiva é relevante quando (a) ajuda efetivamente a empresa conquistar os objetivos determinados no plano estratégico e quando (b) permite obter um benefício de longo prazo. Porém, destaca-se que a vantagem competitiva só pode ser considerada significativa quando três condições básicas são evidenciadas:

- (1) A percepção, por parte do cliente, de algum diferencial substancial em atributos importantes entre os produtos/serviços de uma empresa e aqueles de seus competidores;
- (2) Quando essa diferença é resultado direto da capacidade entre a empresa e seus competidores;
- (3) Expectativa que essas diferenças permaneçam ao longo do tempo (COYNE, 1986);

De forma complementar, Coyne (1986) ressalta que a empresa somente conseguirá explorar o potencial de uma vantagem competitiva em um segmento de produto ou mercado, quando essa diferença for percebida pelos consumidores e pelos concorrentes. Além disso, os consumidores devem estar dispostos a pagar um preço maior pelos produtos/serviços. Outra possibilidade é a empresa conquistar a lealdade de um grupo significativo de consumidores.

Contudo, existe uma dificuldade para as empresas conseguirem mensurar quais são os principais diferenciais que possui, justamente porque essa resposta é dada quando o consumidor compra o produto ou serviço de forma reiterada. Atualmente, a competição ocorre de forma dinâmica e em um ambiente com elevada incerteza. Com o objetivo de superar essas dificuldades, grande parte das empresas têm procurado formalizar métodos para monitorar e influenciar a satisfação dos clientes. Além disso, as empresas procuram fidelizar os clientes através de programas de *loyalty*.

De qualquer maneira, quando se considera que as organizações empresariais são extremamente complexas, pode-se advogar que, ao descrevê-las e analisá-las, deve-se considerar as diferentes perspectivas ou abordagens que contribuem para administração do aumento e manutenção das vantagens competitivas venham a se complementar mutuamente.

2.3.1. Fontes de vantagem competitiva e como identificá-las

Porter (1980), Coyne (1986) e Powell (2001), realizaram importantes considerações acerca das fontes de vantagem competitiva e como identificá-las. Assim que é delimitado o grupo de competidores, dever-se-ia identificar alguma qualidade da empresa que pode ser considerada como uma vantagem sustentável em relação aos seus competidores.

Com a delimitação dos principais competidores, é necessário compreender o funcionamento do mercado. Para isso, é importante saber que existem dois tipos de forças (internas e externas à indústria) que juntas determinam como o mercado funcionará. As forças externas são aquelas que geralmente influenciam toda a indústria, por exemplo, políticas públicas,

regulação pública, tecnologia. O sucesso das empresas depende, em parte, de como ela consegue lidar com tais forças (PORTER, 1980).

Com relação as forças internas à indústria, Porter (2008) advogou a existência de cinco forças competitivas fundamentais que juntas influenciam significativamente o potencial de lucro na indústria em razão do retorno do capital investido no longo prazo. Conforme Figura 3, as cinco forças são: (1) a rivalidade entre os concorrentes; (2) o poder de barganha dos compradores; (3) o poder de barganha dos fornecedores; (4) a ameaça de produtos substitutos; (5) a ameaça de novos entrantes. Assim, a empresa terá maior potencial em realizar lucro quando menor a rivalidade entre os concorrentes; menor poder de barganha dos clientes e dos fornecedores; menor for a quantidade de produtos substitutos e maior forem as barreiras à entrada. Essas forças internas e externas à indústria determinam a competição e o quanto o mercado desta indústria será atraente (DAY *et al.*, 1997; KREPS, 2004).

Figura 3 - Modelo das cinco forças

Fonte: Adaptado de Porter (1979)

Contudo, há de ressaltar que nem todas as empresas da mesma indústria possuem o mesmo potencial de lucro, pois cada empresa possui características únicas que irão determinar como a empresa enfrentará as forças relativas à indústria.

Com base na análise das forças que incidem sobre uma determinada indústria, é possível estabelecer a estratégia competitiva para cada uma das unidades de negócio em que seja possível encontrar uma posição na indústria em que a empresa possa melhor defender-se contra as forças competitivas ou que possa influenciá-las a seu favor (PORTER, 1980).

Com o objetivo de definir qual a intensidade de cada força no mercado é importante esclarecer alguns pontos fundamentais para cada uma das forças.

- (1) Rivalidade entre os concorrentes: basicamente as empresas que competem pelo mesmo mercado podem enfrentar tanto uma guerra acirrada de preços quanto uma competição mais branda em que os competidores coexistem confortavelmente, cada uma com um *marketshare* que considera satisfatório. Porém, outros fatores podem determinar a intensidade da rivalidade, como, (a) porte e quantidade de empresas; (b) estrutura de custos, especialmente quando o negócio possui elevados custos fixos; (c) grau de diferenciação, por exemplo, quando não há diferenças significativas e percebidas pelos clientes a competição no preço se torna acirrada, aumentando a rivalidade. Ao contrário, quando maior são as diferenças relevantes e percebidas, menor deverá ser a rivalidade, especialmente quando as diferenças são de difícil imitação; (d) diferentes estratégias e objetivos, quando as estratégias são similares levam os a enfatizar a lucratividade de curto prazo. Por outro lado, quando as empresas possuem origens distintas e diferentes tamanhos e objetivos, naturalmente possuem também diferentes percepções de níveis de lucro aceitáveis e assim irão buscar diferentes estratégias que poderão, eventualmente, depreciar a lucratividade média da indústria; (e) *sunkcosts*, por exemplo, considerado a principal barreira de saída. Empresas que possuem baixa lucratividade ou até mesmo lucro negativo podem permanecer no mercado para evitar os custos inerentes à saída dele.

- (2) Poder de barganha dos compradores: há algumas situações em que se pode evidenciar o poder de barganha dos compradores. Quando existem poucos compradores que compram grandes volumes fazendo com que a empresa fornecedora fique dependente de seus compradores. Outra situação, quando há poucas restrições em relação à troca de um fornecedor para outro, principalmente em casos em que o produto é praticamente uma *commodity*, a negociação tende a pressionar o preço com o objetivo de reduzi-lo. Uma terceira situação seria a possibilidade da empresa avançar na cadeia de suprimentos (*upstream*) optando por produzir ao invés de comprar determinado produto. Por último, quando os compradores conhecem os custos de seus fornecedores ou sabem que o fornecedor precisa reduzir a capacidade ociosa.
- (3) Poder de barganha dos fornecedores: o poder de barganha depende da habilidade que a empresa possui em se manter forte evitando os esforços de barganha dos compradores. Para isso, é fundamental que ela aumente sua participação no valor criado ao comprador que depende do tamanho do fornecedor em relação aos compradores, da dependência que os compradores possuem em relação aos produtos (poucos produtos substitutos), e da possibilidade de a empresa avançar sua operação na cadeia *downstream*.
- (4) Ameaça de produtos substitutos: são úteis para identificar quais são as fronteiras do mercado em que a empresa está competindo, pois, dependendo de onde as linhas estão, os produtos substitutos podem ser vistos como competidores diretos. Além disso, deve-se considerar a ameaça de produtos que possuem o mesmo atributo físico e desempenham funções similares aos compradores ou a benefícios fornecidos (POLOPOLUS, 1967; DAY *et al.*, 1997)
- (5) Ameaça de novos entrantes: quanto mais fácil for para entrar no mercado, maior será a ameaça de novos competidores. A medida em que mais empresas entram no mercado, menor será o potencial de lucratividade. Algumas barreiras à entrada surgem a partir de condições específicas de mercado, como vantagens em relação aos custos de fatores de produção, economias de escala, custos relativos à substituição de

produtos por parte dos consumidores, gargalos nos canais de distribuição. As barreiras à entrada de novos *players* podem ser elevadas ou baixas dependendo de como as empresas participantes defendem sua posição no mercado. Por exemplo, caso haja retaliação constante aos novos entrantes reduz a atratividade de novas empresas.

O modelo das cinco forças proposto por Porter (1980) pode ser considerado muito útil para analisar o quanto cada indústria é atrativa e como acontece a relação dos diversos participantes, fazendo com que sua análise se torne complexa. Essa complexidade deriva do impacto que as tendências do macroambiente podem aprofundar ou atenuar o impacto das cinco forças.

Segundo alguns autores argumentam que o ambiente regulatório influencia de forma significativa como as empresas como se fossem instituições que detêm força coerciva potencial para influenciar outras empresas através da criação de regras, monitoramento, as vezes influenciando mudanças regulatórias. Porém, isso pode ser tido como algo positivo quando ajuda a reduzir a incerteza coletiva (NORTH, 1991; WILLIAMSON, 1995).

De forma similar, Porter (1980) afirma que o papel dos governos é de garantir a estabilidade macroeconômica e pleno funcionamento das instituições políticas, legais e sociais. Essas garantias serão fundamentais para o desenvolvimento das empresas e a qualidade do seu ambiente microeconômico. Dessa forma, os governos deveriam funcionar como se fossem catalisadores, ajudando a empresa a melhorar sua posição competitiva (PORTER, 1980).

Um fator importantíssimo que deve ser considerado, as mudanças tecnológicas impactam de forma significativa qualquer indústria. Especialmente o setor de serviços tem sido mais impactado do que outros. Diversos setores como o bancário, o de transporte, de saúde, de alimentação vem sendo impactado por diversas tecnologias que buscam facilitar o encontro do consumidor com o produtor, aumentando, assim, a eficiência do setor. Contudo, quase sempre, a indústria é impactada com a entrada de novos *players* que procuram competir por nichos de mercado específicos na indústria, normalmente onde os lucros são maiores. Assim,

as vantagens que eram até então sustentáveis deixam de ser vantagens na medida em que as empresas antigas se tornam reféns de antigas tecnologias, antigos costumes e obrigações (BHARADWAJ *et al.*, 1993; FUENTELESZ *et al.*, 2002).

Novas tecnologias podem, em pouco tempo, modificar e deteriorar importantes forças competitivas de uma empresa. Especificamente, a Tecnologia da Informação (TI) possibilita a redução de barreiras à entrada de novos *players* uma vez que permite eliminar a necessidade de realizar uma distribuição em larga escala, ou de não ser mais necessário realizar campanhas publicitárias em larga escala, a TI pode influenciar o aumento da rivalidade entre os concorrentes à medida que possibilita a produção em lotes menores e reduzir de forma significativa os tempos de *setup* (em empresas de manufatura), entre outros avanços relevantes.

Como demonstrado até agora, o modelo proposto por Porter (1980) é relevante para a análise da indústria, uma vez que fornece conceitos e taxonomias robustas que pode ser aplicado a qualquer tipo de indústria. Complementarmente, o modelo ajuda a promover um raciocínio estruturado acerca da competição da indústria, as consequências de possíveis deslocamentos, de fatores disruptivos, além de como algumas tendências que influenciam e modificam as forças em uma determinada indústria. A alta gerência das empresas, responsáveis pelas decisões estratégicas, possam definir estratégias que modificam a atratividade de seu mercado em favor de sua vantagem.

Por outro lado, como qualquer modelo, possui limitações que requerem atenção no momento em que é realizada a análise da indústria (FOSS, 1996). Entre as principais limitações, pode-se destacar:

- (a) Delimitação do mercado: especialmente quando alguma mudança tecnológica altera a atuação no mercado;
- (b) Produtos complementares: os efeitos positivos e negativos dos produtos complementares não são considerados na análise;

- (c) Supor que todos os *players* adotam um único papel, definido e imutável. Cada vez, se torna necessário distinguir os fornecedores dos competidores (concorrentes);
- (d) Abordagem determinística com a relação entre compradores e fornecedores, muitas vezes as empresas possuem relações mais complexas do que apenas comprar e vender produtos, determinados fornecedores podem participar ativamente no desenvolvimento de produtos e serviço, o mesmo pode acontecer com os compradores. Isso também não é considerado pelo modelo;
- (e) Considera-se apenas o lucro médio da indústria, essa presunção pode ser facilmente superada por alguns *players*.

2.3.2. Estratégias genéricas: liderança em custos, diferenciação e enfoque

Ao definirem suas estratégias, as empresas, segundo Porter (1980) precisam definir como irá competir em um determinado mercado. Por exemplo, a empresa pode ter como alvo apenas um segmento específico de clientes (nicho) ou pode ter como alvo todo o mercado. Além disso, ela deverá optar por entregar um produto/serviço diferenciado para o cliente ou buscar uma produção com um custo mais baixo que seus concorrentes.

Porter (1980) definiu como sendo três possibilidades que uma empresa pode competir, sendo que para que a empresa possa ser lucrativa no longo prazo ela deverá optar por uma dessas três estratégias evitando uma posição intermediária conforme é mostrado na Figura 4.

Figura 4 - Estratégias genéricas

Fonte: adaptado de Carvalho e Laurindo (2006)

As empresas podem ter vantagens em custos que podem ser resultado do posicionamento em liderança em custos. Normalmente essas vantagens surgem devido a inovações em processos, economias de escala, aumento da eficiência logística, reengenharia de processos, curvas de aprendizagem, matérias-primas exclusivas, tecnologias exclusivas. Dessa forma, a empresa deve ser capaz de entregar produtos e/ou serviços que possam ser comparáveis no mercado a um preço mais baixo que seus concorrentes (PORTER, 1980).

Por outro lado, se a empresa decide competir com uma estratégia de diferenciação de produto, ela deverá atender a uma determinada demanda de mercado, oferecendo um produto que possui alguma característica exclusiva que seja relevante para o consumidor. Consequentemente, a empresa poderá cobrar um preço maior por esse produto e capturar um segmento específico do mercado. Como exemplos de diferenciação, pode-se citar, a melhoria da qualidade (real ou percebida), o design, suporte de pós-venda, atendimento qualificado, durabilidade do produto, rapidez na entrega do produto, marca, imagem (PORTER, 1980).

A terceira estratégia genérica refere-se a de enfoque. Basicamente, ela é utilizada quando a empresa decida atuar em um nicho (segmento) específico de consumidores. Por esse motivo é possível desdobrar em duas, que são, enfoque com liderança em custos e enfoque com diferenciação. Normalmente, esses nichos de consumidores podem surgir em razão de diversos fatores, como necessidades específicas dos consumidores (não atendidas pelas empresas que atuam em todo mercado), geografia, especificações de produto, entre outras. O sucesso em adotar essa estratégia depende do potencial de crescimento que o referido segmento possui. Contudo, esse potencial não pode ser grande o bastante para fazer com que os players que atuam em todo o mercado sejam incentivados a entrar neste segmento (PORTER, 1980).

Dessa forma, a estratégia de enfoque pode ser direcionada utilizando tanto a diferenciação quando a liderança em custos. Quando se fala de diferenciação, normalmente são segmentos específicos de consumidores cuja necessidades não são atendidas por outros competidores na indústria ou quando considera a liderança em custo, a empresa possui produção especializada ou equipamentos que permitam baixos custos com produção em lotes menores. Assim, pode-se inferir que as estratégias de enfoque são mais efetivas quando os competidores não atendem as necessidades dos consumidores ou quando os consumidores possuem preferências distintas (PORTER, 1980).

Wright (1987) corroborou com o tema quando sugeriu que as grandes empresas têm condições de competir com as estratégias de enfoque com liderança em custo ou enfoque com diferenciação, isso porque, elas possuem maior acesso a recursos. Já empresas menores, com menor acesso a recursos, deveriam optar por apenas uma das estratégias de enfoque.

Por outro lado, fica evidente que as estratégias genéricas representam, basicamente, apenas duas alternativas, deixando de fora a possibilidade de combinações entre ambas as estratégias, há casos em que a empresa pode seguir ambas estratégias simultaneamente. Não raro, há casos em que a empresa aumentou a qualidade do produto e isso resultou em uma redução no custo do produto. Um aumento na qualidade do produto, ainda pode refletir em um maior

marketshare, fazendo com que melhore os efeitos de economias de escala, por exemplo. Outra crítica ao modelo das estratégias genéricas é com relação ao foco no cliente, dessa forma, o objetivo é ofertar produtos que possuem um diferencial ou produtos com um preço menor. Ou seja, não considera, de fato, a entrega de valor ao cliente (DAY *et al.*, 1997; GURAU, 2007).

Em suma, segundo Furrer *et al.* (2008), a estratégia competitiva é a busca de uma posição competitiva de uma empresa contra os demais competidores e iniciativas para evitar a corrosão de suas atuais vantagens. De fato, as vantagens competitivas não podem ser sustentadas *ad aeternum*, com o tempo elas se tornam obsoletas. Eventualmente, mercados em que as mudanças ocorrem lentamente, podem surgir vantagens que são sustentadas por longos períodos, em ambiente dinâmicos, as vantagens tendem a durar pouco tempo (BOGNER E BARR, 2000; BIEDENBACH E SÖDERHOLM, 2008).

Quando se fala em criar e sustentar vantagens competitivas há dois vetores que facilitam a identificação das vantagens existentes ou as vantagens que poderão emergir. O primeiro vetor seria a análise a partir da estrutura da indústria. Já o segundo vetor, que será exposto a seguir, a análise poderia partir da perspectiva dos recursos e capacidade da empresa.

A perspectiva dos recursos e capacidade da empresa relaciona o bom desempenho a recursos que são únicos e complexos e que dificilmente serão copiados pela concorrência. Mais do que isso, esses recursos são resultantes de combinações de ativos tangíveis e intangíveis que são construídos de forma deliberada ou não ao longo dos anos e que não podem ser comercializados e alterados rapidamente. Isso pode ser um fator limitante quando é necessário adaptar-se a mudanças no mercado.

Com o aumento da relevância do conhecimento para o desenvolvimento da estratégia em uma economia global significa que o compartilhamento e o compartilhamento de conhecimento têm atraído cada vez mais o interesse de pesquisadores e dos profissionais responsáveis por definir a estratégia nas organizações (VAN WIJK *et al.*, 2008; KUMAR, 2009; RIBIERE E WALTER, 2013). A transferência de conhecimento pode ser facilmente explicada

pelo aumento significativo de fusões e aquisições nos últimos anos e pelas alianças estratégicas que são formadas (KHAMSEH E JOLLY, 2014; VILLASALERO, 2017).

2.4. VISÃO BASEADA EM RECURSOS (RBV)

A identificação da existência de recursos específicos que poderiam determinar uma vantagem na obtenção ou manutenção de um determinado mercado remete ao início do Século XIX, com David Ricardo, a partir da discussão das rendas ricardianas (RICARDO, 1817). Àquela época, ainda na gênese da Revolução Industrial, Ricardo evidenciou a principal razão da desigualdade existente na produtividade entre os países, atribuindo à terra o papel fundamental na criação de riqueza e consequentemente esta produtividade. Ora, se existem diferenças na fertilidade da terra o que influenciaria diretamente a produção de determinados produtos, os países deveriam levar isto em consideração e direcionar seus esforços na produção dos produtos nos quais possuem vantagem comparativa. Pode-se dizer que determinados países possuem um recurso específico no qual levaria àquele país a ter vantagem sobre outro país cuja terra é menos fértil (RICARDO, 1817).

Na mesma linha, outro autor, um dos mais importantes do Século XX, Josep A. Schumpeter, em seu livro *The theory of economic development: na inquiry in profits, capital, credit, interest, and the business cycle* publicado em 1934 deixou claro o papel do empreendedor como agente fundamental promotor da inovação nas organizações, este empreendedor teria a capacidade criativa aproveitando os ciclos de crescimento econômico para lançar novos produtos e desbravar novos mercados. Portanto, o empreendedor, para Schumpeter, é um recurso que permite a empresa desfrutar de vantagens no mercado em relação aos seus competidores (SCHUMPETER, 1934).

2.4.1. Recursos e capacidades nas empresas

Em meados do Século XX, Penrose (1959) distanciou-se da teoria clássica da firma ao afirmar que o comportamento da firma ou a previsibilidade de seu sucesso ou fracasso é determinado exclusivamente pelas condições ambientais. No modelo econômico neoclássico a firma possui uma quantidade de produção que maximiza seu lucro. A análise realizada por Penrose (1959) considera, basicamente, que a firma constitui-se essencialmente um reservatório de recursos

que são utilizados por meio de um arcabouço administrativo. Portanto, os produtos desenvolvidos pela firma são resultados de maneiras distintas de combinar os recursos e as capacidades existentes. Ao longo do tempo, segundo ela, os produtos vão mudando, evoluindo. Considerando os limites estabelecidos pelas possíveis adaptações e ajustamento da estrutura administrativa, nada impede que ela expanda suas atividades, fazendo com que seja difícil de estabelecer a priori seu tamanho máximo (PENROSE, 1959).

Contudo, apenas nos anos de 1980, diversos trabalhos surgiram sobre a importância dos recursos para a estratégia de negócios. As empresas, utilizando recursos de formas distintas poderiam, sobretudo, garantir uma vantagem competitiva no mercado, até então, essa teoria era conhecida como *Resource-advantage theory*. Apenas após a publicação dos trabalhos de Wernerfelt (1984), Dierickx e Cool (1989), Barney (1991); Barney e Zajac (1994); Barney *et al.* (2001); Barney (2001); Teece *et al.* (1997); Teece (2009) denominaram de *Resource-based view* (RBV) ou *Resource-based theory*. A RBV passou a ser considerada como a verdadeira fonte de do surgimento e manutenção da vantagem competitiva. Estes trabalhos partiam da análise de como os recursos internos à organização poderiam determinar a vantagem competitiva que a entidade teria no mercado.

Portanto, alguns autores definiram que os recursos, de maneira geral, devem possuir as seguintes características segundo Slack e Lewis (2001), Wernerfelt (1984) Barney *et al.* (2001), Barney (2001):

- ✓ Valioso: um recurso deve permitir que a empresa crie valor, quer seja pela superação de seus concorrentes, quer seja por reduzir suas vulnerabilidades.
- ✓ Raros: para que um recurso tenha valor, este deve ser raro por definição. Em um ambiente competitivo o preço do recurso será um reflexo de seus retornos.
- ✓ Inimitável: se um recurso valioso é controlado apenas por uma empresa, este pode ser a fonte de uma vantagem competitiva. Esta vantagem competitiva

pode ser sustentável se os concorrentes não são capazes de copiar este ativo estratégico.

- ✓ Organização para explorar: a empresa é capaz de se organizar para explorar adequadamente o recurso.

Assim, pode-se considerar que recursos e as capacitações podem estar diretamente relacionadas com a fonte de vantagem competitiva das organizações. Essa abordagem é consenso para a maioria dos autores (RAVICHANDRAN E LERTWONGSATIEN, 2005; WU, 2010; BARNEY, 2014; DAY, 2014; KOZLENKOVA *et al.*, 2014; VILLASALERO, 2017).

Os recursos podem ser divididos em recursos tangíveis, intangíveis e capacidades (BARNEY, 1991). Os recursos tangíveis são aqueles de natureza física, facilmente contabilizáveis e podem ser quantificados monetariamente. Muitas vezes, os ativos tangíveis são utilizados na análise estratégica por serem facilmente comparáveis entre os competidores de uma indústria. Alguns exemplos de ativos tangíveis são: cobertura de distribuição, *headcount* das áreas de vendas e serviços, custo de matérias primas e insumos adquiridos, equipamentos, maquinário, gastos com publicidade, custo do capital, capacidade financeira, etc. (DAY *et al.*, 1997).

Ativos intangíveis e capacidades (ou apenas capacidades) podem ser divididos em quatro tipos: (1) ativos humanos, (2) ativos de inovação, (3) ativos estruturais e (4) ativos de relacionamento com *stakeholders*. O Quadro 1 exemplifica a proposta de Kayno (2002):

Quadro 1 - Exemplos de ativos

Tipos	Alguns exemplos
Ativos humanos	<ul style="list-style-type: none"> • Treinamento e desenvolvimento; • Conhecimento, talento, capacidade, habilidade e experiência dos funcionários; • Administração superior ou funcionários-chave;
Ativos de inovação	<ul style="list-style-type: none"> • P&D; • Patentes; • <i>Know-how</i> tecnológico;
Ativos estruturais	<ul style="list-style-type: none"> • Processos; • Softwares; • Banco de dados; • Sistemas de informação e sistemas administrativos; • Inteligência de mercado;
Ativos de relacionamento com <i>stakeholders</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Marcas; • Direitos autorais; • Contratos com clientes e fornecedores; • Direitos de exploração de recursos naturais;

Fonte: Kayno (2002)

Portanto, cada capacidade que a empresa possui é resultado de uma combinação complexa de habilidades e conhecimentos, explícitos ou tácitos; elas estão fundamentadas em diversos processos formais ou informais que são utilizados para coordenar todas as atividades da empresa (NONAKA E TAKEUCHI, 2004). Além disso, as capacidades são fundamentadas nas rotinas e nas práticas organizacionais ponto de não poderem ser transacionadas ou imitadas (NELSON E WINTER, 1982; WILLIAMS, 1992; WINTER, 2003).

Tanto os recursos quanto as capacidades não são estáticos, sofrendo alterações em razão da adaptação da organização frente ao ambiente competitivo. As capacidades dinâmicas, conceito desenvolvido por Teece *et al.* (1997) tem como objetivo demonstrar como a organização pode obter e sustentar uma vantagem competitiva em um ambiente competitivo altamente mutável (NELSON, 1991; TEECE *et al.*, 1997; DOSI *et al.*, 2000; TEECE, 2009; WU, 2010; DAY, 2014; KOZLENKOVA *et al.*, 2014; VILLASALERO, 2017).

Não raro, os recursos e competências de uma empresa não são percebidos de forma clara por seus concorrentes, por exemplo, a Bain & Company que compete em razão do conhecimento acumulado por ela e que por um longo período foi possível sustentar essa vantagem no mercado sem atrair novos competidores. Por outro lado, no mercado financeiro, como é o caso das empresas de Wall Street, o conhecimento e novos produtos/serviços financeiros são rapidamente imitados ou incorporados pelos competidores (WILLIAMS, 1992).

Na mesma linha que foi cunhado o conceito de capacidades, Prahalad e Hamel (1998) falaram sobre as competências essenciais (*core competences*) que pode ser definido como sendo o aprendizado coletivo na organização em como combinar diferentes recursos que terá como resultado aquilo que é o cerne (*core*) da empresa. As competências direcionam especialmente a maneira com que a empresa coordena os diversos recursos e capacitações à entrega de valor para o cliente. Essas competências são compostas de comunicação, envolvimento e forte comprometimento com o trabalho; elas não se deterioram com o tempo, são baseadas no conhecimento, podem ser melhoradas e desenvolvidas. Porém, é necessário protegê-las e utilizá-las com frequência para que elas não desapareçam (HAX E MAJLUF, 1986; ANDREWS, 1987; RUMELT *et al.*, 1991; PRAHALAD E HAMEL, 1998; VILLASALERO, 2017)

É possível identificar uma as competências essenciais de uma empresa. São elas: (a) confere acesso potencial a uma grande variedade de mercados; (b) normalmente contribuem significativamente aos benefícios percebidos pelos consumidores no produto, (c) se tornam complexas sob o olhar da concorrência (HAX E MAJLUF, 1986; PRAHALAD E HAMEL, 1998).

2.4.2. Como a vantagem competitiva é tratada na RBV

Por considerar essencialmente a empresa como objeto de análise, a RBV se distancia, de certa forma, à abordagem que considera exclusivamente a análise das características da indústria como sendo a única fonte para descoberta e criação de oportunidades para geração de lucratividade superior. Contudo, ambas as abordagens e análises devem ser tratadas como

complementares ao passo que a análise da indústria pode explicar o porquê de uma vantagem competitiva e a RBV descreve como essa vantagem competitiva é obtida (DAY *et al.*, 1997).

Portanto, os recursos e capacidades que a empresa possui são a base de sustentação da estratégia, conseqüentemente também é a base da vantagem competitiva sustentável sendo que o melhor desempenho e a manutenção da superioridade em mercados competitivos estão fundamentados em um conjunto de elementos estratégicos (WERNERFELT, 1984; BARNEY, 1986; 1991; MONTEGOMERY E PORTER, 1998).

Dentre as principais vantagens em se utilizar uma análise dos recursos e capacidades de uma empresa, facilitará, segundo Williams (1992):

- i. A identificação de parâmetros competitivos e a possibilidade de realizar *benchmarks* a nível de produto;
- ii. Determinar a melhor estratégia entre organizações similares entre empresas ou negócios que aparentemente não possuem nenhuma semelhança;
- iii. A identificação de possíveis barreiras de entrada futuras, que não estão evidentes para toda indústria;
- iv. Identificar com antecedência problemas de compatibilidade que possam existir para produtos e mercados. Possibilitando uma coordenação de políticas mais eficiente;
- v. Permite especificar os processos de aprendizado organizacional;

Nessa linha, os principais pontos de contato entre a RBV e como ela pode proporcionar vantagem competitiva a empresa. A vantagem surge das imperfeições nos mercados de recursos e de como esses recursos são utilizados e combinados com outros recursos na empresa. Dessa forma, empresas muito semelhantes em uma determinada indústria poderão ter resultados completamente distintos. Assim, essa assimetria existente é fundamental para o surgimento da vantagem competitiva e da sua manutenção (AMIT E SCHOEMAKER, 1993).

De forma complementar, uma vantagem competitiva normalmente é criada quando recursos pertencentes a uma empresa são combinados para o desenvolvimento de competências ímpares (HSU E ZIEDONIS, 2013).

Para se evidenciar a presença de uma vantagem competitiva é preciso identificar quatro premissas básicas: (1) Competência única, (2) Sustentabilidade, (3) apropriabilidade e (4) oportunismo e *timing* (HAX E MAJLUF, 1986; HSU E ZIEDONIS, 2013).

- (1) Competência única: quando a empresa é capaz de criar competências a partir da combinação de recursos. Isso ocorre quando ela desenvolve rotinas organizacionais necessárias para utilizar os recursos de forma efetiva;
- (2) Sustentabilidade: capacidade da empresa prevenir ameaças de imitação e de substituição de recursos e capacidades. Para isso, os recursos devem ser valiosos, escassos e difíceis de serem imitados ou copiados;
- (3) Apropriabilidade: há dois tipos de ameaças à apropriabilidade discutidas, a retenção e a negligência. A retenção dispõe sobre a não apropriação por parte da empresa de todo o valor econômico criado. A negligência mensura qual foi o valor que a empresa deixou de capturar;
- (4) Oportunismo e *timing*: necessidade de adquirir/desenvolver no momento certo recursos que irão conferir a vantagem competitiva;

O modelo VRIO refere-se as quatro características básicas de um recurso que pode gerar vantagem competitiva. Ele também pode ser aplicado diretamente para avaliar se uma determinada empresa possui vantagem competitiva sustentável, ou se ela possui desvantagem competitiva. A Figura 5 mostrar como o modelo pode ser utilizado.

Figura 5 - Modelo VRIO

O recurso é?				Qual o resultado?
V Valioso	R Raro	I Inimitável	O Organizado	
NÃO				DESVANTAGEM COMPETITIVA
SIM	NÃO			IGUALDADE/PARIDADE COMPETITIVA
SIM	SIM	NÃO		VANTAGEM COMPETITIVA TEMPORÁRIA
SIM	SIM	SIM	NÃO	VANTAGEM COMPETITIVA NÃO EXPLORADA
SIM	SIM	SIM	SIM	VANTAGEM COMPETITIVA DE LONGO PRAZO

Fonte: adaptado de Barney e Hesterly (2012)

O modelo deve ser aplicado a partir de duas etapas. A primeira consiste em definir os recursos que podem ser valiosos, raros, inimitáveis e que a empresa consegue explorar adequadamente. A segunda etapa consiste em responder quatro perguntas básicas:

- (1) Valor – o recurso é difícil de ser encontrado e adquirido no mercado? Se sim, a próxima pergunta pode ser feita, caso contrário significa uma desvantagem competitiva;
- (2) Raro – o recurso é raro ou limitado? Se sim, a próxima pergunta pode ser feita, caso contrário existe uma igualdade/paridade competitiva;
- (3) Inimitável – não é possível imitar ou copiar o recurso? Se sim, a próxima pergunta pode ser feita, caso o recurso seja de fácil imitação a vantagem competitiva pode ser considerada temporária;
- (4) Organização – a empresa está preparada, organizada para explorar o recurso adequadamente? Se sim, ótimo, a empresa estará preparada para explorar uma vantagem competitiva e de forma bastante sustentável.

O conjunto de recursos que possuem todas as respostas “sim” podem ser consideradas as competências essenciais (*core competences*) da empresa.

2.4.3. Limitações e críticas a RBV

Muitas vezes, a aplicação da teoria em uma empresa real pode ser bastante complexa e eventualmente não gerar os resultados esperados na literatura. Muitos gestores não conseguem encontrar um ativo ou uma capacidade que tenha todas as características citadas no modelo VRIO e em seguida alavancá-lo para gerar uma vantagem competitiva sustentável, ou seja, manter a lucratividade contínua, acima da média dos concorrentes no longo prazo.

Uma maneira que os autores Arend e Levesque (2010) encontraram pra resolver a questão foi testar a possibilidade de a RBV direcionar duas questões práticas. A primeira seria a identificação de poucos ativos estratégicos que a empresa possui; segundo seria estimar de forma funcional como as características dos ativos que estão de acordo com o modelo VRIO estão relacionados ao desempenho da empresa (AREND E LEVESQUE, 2010).

Além disso, Arend e Levesque (2010) concluem que o gestor consiga ter uma exatidão determinística quanto aos recursos que são críticos ao negócio, pois, a tarefa de alavancá-los se torna difícil quando, nem sempre, é possível compreender o seu exato funcionamento. Dessa forma, os gestores podem escolher investir de forma excessiva em ativos que não são críticos e não investirem suficientemente naqueles críticos. Além disso, pode haver, na indústria uma visão distorcida de quais recursos atendem aos critérios do VRIO fazendo com que os investimentos sejam subutilizados (AREND E LEVESQUE, 2010).

De fato, a utilização desses métodos aumenta significativamente a complexidade da tomada de decisão do gestor ao invés de reduzi-la. Por outro lado, outras teorias voltadas para o desempenho, como a organização industrial poderia fornecer ferramentas mais práticas (AREND E LEVESQUE, 2010).

Há ainda a necessidade de investigar com maior profundidade, a partir de grandes amostras, a fim de explicar como os recursos estratégicos e as atividades organizacionais se relacionam com os elementos organizacionais e como se dá a relação desses recursos com o desempenho das empresas (CARMELI E TISHLER, 2004).

3. METODOLOGIA

A definição de qual metodologia será utilizada para desenvolver a pesquisa foi determinante para o resultado final do trabalho. Considerando o objeto de análise, pode-se ter pesquisas quantitativas, onde é possível identificar variáveis que são comuns a diversos sujeitos, dessa forma é possível, utilizando ferramentas estatísticas, responder à questão de pesquisa. Pode-se ter também pesquisas qualitativas, onde os resultados da pesquisa são obtidos a partir da perspectiva e interpretação que o pesquisador faz em relação ao objeto pesquisado. A grande maioria das pesquisas utilizam apenas uma das duas metodologias. Contudo, a combinação de ambas em uma mesma pesquisa é possível (MIGUEL, 2007; 2010).

O método de pesquisa é outro elemento fundamental para o desenvolvimento de uma pesquisa de qualidade. Em engenharia de produção e gestão de operações, pode-se destacar, segundo Miguel (2007), estudo de caso, *survey*, modelamento, simulação e pesquisa-ação. Embora seja pouco frequente, a adoção de mais de um método também é possível (MIGUEL, 2007; 2010).

O Quadro 2 mostra os diferentes métodos de pesquisa e diversos requisitos e características destes métodos.

Quadro 2 - Métodos, requisitos e características dos métodos de pesquisa

Requisitos/ Características	Simulação/ Modelagem	Survey	Estudo de caso	Pesquisa- ação
Presença do pesquisador na coleta de dados	Possível	Não usual	Usual	Usual
Tamanho pequeno da amostra	Possível	Não usual	Usual	Usual
Variáveis difíceis de quantificar	Possível	Possível	Possível	Possível
Mensuração perceptivas	Possível	Possível	Possível	Possível
Os constructos não são predefinidos	Não usual	Difícil	Adequado	Possível
A causalidade é central na análise	Adequado	Possível	Adequado	Possível
Necessita construir teoria - responder à questão do tipo "como"	Possível	Difícil	Adequado	Possível
Necessita de entendimento profundo do processo de decisão	Difícil	Difícil	Adequado	Possível
Participação não ativa do pesquisador	Possível	Possível	Possível	Impossível
Falta de controle sobre as variáveis	Difícil	Possível	Possível	Possível

Fonte: Miguel (2010)

Dentre os métodos apresentados, o estudo de caso é um dos métodos de pesquisa mais utilizados em engenharia de produção.

3.1. METODOLOGIA DE PESQUISA E MÉTODO

A escolha da metodologia de pesquisa deve levar em consideração se terá uma abordagem quantitativa ou qualitativa. Além disso, o método de pesquisa que poderá ser estudo de caso, *survey*, modelamento e simulação e pesquisa-ação.

Em razão do objetivo da pesquisa uma abordagem qualitativa é a mais adequada. Segundo Barney *et al.* (2002) quando se pretende estudar os recursos em uma empresa, o método mais indicado é o estudo de caso. Por isso, optou-se por realizar estudo de caso. O estudo de caso é recomendado para pesquisas que possuem caráter predominantemente empírico que investiga um fenômeno atual no contexto da realidade. Normalmente é utilizado onde as fronteiras entre o fenômeno e o contexto no qual está inserido não são claramente determinadas. Os principais benefícios de tal método é a possibilidade do desenvolvimento de novas teorias e de potencializar o entendimento sobre os eventos reais e atuais (MIGUEL, 2010).

Para tanto a condução do estudo de caso deve realizado conforme o esquema a seguir

Figura 6 - Condução do estudo de caso

3.1.1. Critérios para selecionar os casos

Após ter sido definido que a pesquisa terá uma abordagem qualitativa e que o método de pesquisa será o estudo de caso, deve-se definir a quantidade de casos a serem estudados. Na literatura pode-se observar as seguintes opções:

Caso único é útil quando será analisado um fenômeno raro e/ou particular, portanto limitado a apenas uma empresa. A principal vantagem é que o estudo será realizado de forma muito detalhada, com uma profundidade maior. Já a principal desvantagem do método é o comprometimento na generalização das conclusões, além da possibilidade de a pesquisa estar com enviesada devido a utilização de apenas um caso.

Múltiplos casos é útil quando o fenômeno a ser pesquisado não é raro e/ou particular, dessa forma pode-se analisar o fenômeno em mais de uma organização. A vantagem de se utilizar esse método é a possibilidade maior de generalizar os resultados da pesquisa. Contudo, a principal desvantagem é a necessidade de mais recursos para a realização dos estudos de caso,

como consequência, a quantidade maior resultará em análises menos profunda quando comparada com o Caso único.

Casos retrospectivos é indicado quando o fenômeno ocorreu no passado e a pesquisa será baseada na coleta de dados históricos. Porém, a principal dificuldade deste método é a dificuldade na determinação de causa e efeito, além da facilidade de os participantes podem omitir eventos importantes.

Casos longitudinais permitem acompanhar o fenômeno pesquisado por um longo período, dessa maneira é possível superar os problemas dos Casos retrospectivos e com a profundidade do Caso único. A principal desvantagem é justamente o longo tempo para realizar a pesquisa, com isso demandará um maior engajamento do participante.

A presente tese utilizará como método de pesquisa o **estudo de múltiplos casos**, e o critério para seleção de empresas foram os seguintes:

- Grandes empresas, de acordo com a classificação utilizada pelo BNDES. Portanto, empresas cuja Receita Operacional Bruta (ROB) anual seja superior a R\$ 300 milhões. Salvo quando a empresa for uma *startup*.
- Casos pertencentes a setores mais dinâmicos cujas mudanças ocorrem de forma mais rápida como, por exemplo, telecomunicações, varejo, logística, aviação civil, cosméticos e consultoria.
- Os casos devem possuir e utilizar ferramentas de *Business Intelligence*.
- Pelo menos um caso no setor de manufatura, por ser um setor tradicional na economia.

3.1.2. Pessoas a serem entrevistadas

Os entrevistados deverão participar, necessariamente, das decisões estratégicas da organização. Das áreas de marketing, desenvolvimento de produtos, inteligência competitiva e profissionais ligados às áreas estratégicas da empresa. Foram entrevistados analistas, especialistas, gerentes, diretores e vice-presidente das empresas.

3.1.3. Propósito do estudo de caso

De forma sintética, pode-se elencar três propósitos para a realização de um estudo de caso. Ele pode ter como objetivo a exploração (descobrir áreas para pesquisa e desenvolvimento de teoria), pode ainda, ser voltado para a construção

de teoria, neste caso, sendo necessário a determinação de variáveis, estabelecer o relacionamento entre as variáveis e qual é a causalidade desses relacionamentos. O teste de teoria pode ser considerado outro objetivo do estudo de caso, pois tem como finalidade testar as teorias desenvolvidas e verificar o comportamento do caso a luz da teoria existente e se há comportamentos não previstos.

Apesar de ser um tema pouco explorado pela literatura recente e conseqüentemente ainda com poucas publicações, a presente pesquisa adotou como propósito o **teste de teoria**.

3.2. QUESTÃO DE PESQUISA

Como as empresas podem manter ou criar uma vantagem competitiva utilizando seus recursos e práticas de inteligência competitiva?

3.3. OBJETIVOS

3.3.1. Objetivo principal

- Identificar como as empresas pesquisadas conseguem desenvolver ou sustentar uma vantagem competitiva.

3.3.2. Objetivos secundários

- Identificar quais são os recursos são responsáveis por criar ou manter uma vantagem competitiva;
- Como as empresas utilizam os dados obtidos do mercado e dos consumidores;
- Verificar, nas empresas pesquisadas, como é a relação entre os dados e a vantagem competitiva.

3.4. PROPOSIÇÕES

A proposição é um termo utilizado, principalmente, em lógica cujo objetivo é descrever um conteúdo que pode ser verdadeiro ou falso. A partir do estabelecimento de uma questão de pesquisa, faz-se necessário a identificação de quais as possíveis respostas são possíveis.

Após a realização da pesquisa, verifica-se, portanto, se as proposições podem ser confirmadas, parcialmente confirmadas, refutadas ou parcialmente refutadas.

A formulação das proposições seguiu o esquema mostrado na Figura 7.

Figura 7 - Formulação das proposições

Fonte: elaborado pelo autor

Os autores Prahalad e Hamel (1998) cunharam o conceito de competências essenciais baseado nos recursos que as empresas possuem. O conjunto de recursos que são considerados valiosos, raros, inimitáveis e que a empresa consegue explorá-los adequadamente (organizados) são considerados as competências essenciais da empresa. Portanto, se algum destes recursos estiverem relacionados com práticas de inteligência competitiva, a IC garante a vantagem competitiva.

Barney *et al.* (2002), em seu trabalho, considera explicitamente essa proposição, porém considerando, de forma genérica, todos os recursos que podem ser geradores de vantagem competitiva.

Por outro lado, os autores Scip (2009) e Trevisani (2010) consideram que apenas as práticas de inteligência competitiva seriam suficientes para garantir ou criar uma vantagem competitiva sustentável.

Levando em consideração os fatos acima descritos, foi possível estabelecer a primeira proposição:

P1: A inteligência competitiva, como recurso, é responsável por garantir vantagem competitiva sustentável (PRAHALAD E HAMEL, 1998; BARNEY et al., 2002; SCIP, 2009; TREVISANI, 2010);

Os autores Porter (1979; 1980); Powell (2001) consideram que a vantagem competitiva é determinada de acordo com as forças de mercado. Assim, as empresas que conseguirem lidar melhor com as forças mais intensas terão vantagem competitiva sobre as outras.

De forma similar, Coyne (1986) acredita que a estrutura competitiva do mercado reflete em como as empresas enfrentam as forças competitiva. Contudo, ele acrescenta que essa vantagem competitiva somente poderá ser sustentável se existir, por parte dos consumidores, a expectativa que as diferenças entre as empresas permanecerão por um longo período.

Dessa maneira, pode-se chegar à formulação da segunda proposição:

P2: A vantagem competitiva sustentável pode ser identificada a partir de como a indústria está organizada (PORTER, 1979; 1980; COYNE, 1986; POWELL, 2001);

De forma similar a primeira proposição, os autores, Wernerfelt (1984), Barney (1986) e Barney *et al.* (2002) consideram que as empresas são distintas umas das outras, sendo os recursos e

capacitações que cada empresa possui responsáveis por essa distinção. Porém, eles não consideram um recurso ou uma capacidade em específico.

Com base nos autores citados acima, tem-se a terceira proposição:

P3: Os recursos que a empresa possui são a base de sustentação da vantagem competitiva (WERNERFELT, 1984; BARNEY, 1986; BARNEY et al., 2002);

Deve-se ressaltar que se a primeira proposição for confirmada, a terceira proposição será confirmada automaticamente. Contudo, a terceira proposição poderá ser confirmada e a primeira proposição refutada caso a empresa possua um recurso ou capacitação, não relacionada com inteligência competitiva, que seja fonte de vantagem competitiva sustentável.

3.5. ESTRUTURA BÁSICA DO ROTEIRO DE PESQUISA

A partir do objetivo principal do trabalho que é a identificação de aplicações práticas da Inteligência Competitiva para monitorar o ambiente e como será a interação desse monitoramento junto aos recursos e capacitações da organização para a criação de uma posição única no mercado, ou seja, geração e manutenção de uma vantagem competitiva. Além do objetivo, dever-se-ia considerar as teorias relacionadas com o tema da pesquisa, descritas no item 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA. Dessa forma, os estudos de caso deverão ser direcionados a contribuir para a elucidação da questão de pesquisa contidas no item 3.2. Portanto, para que isso fosse possível, foi criado um protocolo de pesquisa que contém três proposições e algumas questões básicas que nortearão as entrevistas.

Com as proposições estabelecidas, é necessário estabelecer o roteiro de pesquisa. O principal objetivo do roteiro de pesquisa é definir como conduzida a pesquisa junto ao objeto pesquisado. Neste caso, será um guia do pesquisador para conduzir as entrevistas.

Os estudos de caso serão realizados a partir de entrevistas com pessoas que estão em posições que possuem uma visão de como a empresa trabalha as questões de estratégia, monitoramento ambiental e inteligência competitiva.

O roteiro de pesquisa é composto basicamente das perguntas que serão feitas aos entrevistados, lembrando que essas perguntas não têm como objetivo de limitar ou de exaurir os assuntos que podem ser tratados na entrevista. O roteiro de pesquisa para a realização de estudos de caso, serve como suporte, com as principais questões sobre os temas pesquisados, para que o entrevistador siga uma sequência lógica nos assuntos que serão tratados. Dessa forma, torna possível realizar comparações entre os casos.

No Quadro 3 é possível observar os campos que serão abordados pela pesquisa, quais as proposições relacionadas a cada campo e, conseqüentemente, quais são as questões de

pesquisa básicas. Evidentemente, as entrevistas não estarão limitadas às perguntas contidas no Quadro 3.

Quadro 3 - Estrutura do roteiro de pesquisa

Teoria consultada	Proposições	Questões principais
ESTRATÉGIA E MONITORAMENTO AMBIENTAL	P2: A vantagem competitiva sustentável pode ser identificada a partir de como a indústria está organizada (PORTER, 1979; 1980; COYNE, 1986; POWELL, 2001).	Q1. Qual estratégia competitiva adotada pela organização? Q2. Quais dados, provenientes do BI, são utilizados para a formulação da estratégia? Q3. Como é, na visão da organização, o ambiente competitivo? Q4. A organização direciona esforços para a coleta de dados do ambiente competitivo? Q5. Quais os principais mecanismos de coleta são utilizados pela empresa?
INTELIGÊNCIA COMPETITIVA	P1: A inteligência competitiva, como recurso, é responsável por garantir a vantagem competitiva sustentável (PRAHALAD E HAMEL, 1998; BARNEY <i>et al.</i> , 2002; SCIP, 2009; TREVISANI, 2010).	Q6. A organização possui ferramentas de BI? Q7. Como os dados são coletados e tratados pela organização?
RBV	P3: Os recursos que a empresa possui são a base de sustentação da vantagem competitiva (WERNERFELT, 1984; BARNEY, 1986).	Q8. Quais os principais recursos/capacitações da organização? Q9. Como os recursos são desenvolvidos?

Fonte: elaborado pelo autor

Além das principais questões citadas no Quadro 3, foram definidas algumas questões secundárias para cada uma das questões principais, conforme mostrado no Quadro 4.

Quadro 4 - Roteiro de pesquisa, questões secundárias.

Campos	Questões	Questões secundárias
Estratégia e Monitoramento Ambiental	<ol style="list-style-type: none"> 1. Qual a estratégia competitiva adotada pela empresa? 2. Quais tipos de dados são importantes para a formulação da estratégia? 3. Como é, na visão da organização, o ambiente competitivo? 4. A empresa direciona esforços para a coleta de dados do mercado? 5. Quais os principais mecanismos de coleta são utilizados pela empresa? 	<ol style="list-style-type: none"> 1.1. Qual o principal concorrente? Por quê? 1.2. Qual o Principal diferencial do produto/serviço no mercado? 1.3. Como são realizadas, na prática, as mudanças estratégicas de maior impacto? 2.1. Como ocorre a formulação da estratégia? 2.2. Que tipo de dado de BI é utilizado na formulação da estratégia? 3.1. Como os concorrentes estão organizados? 3.2. Qual o poder de negociação com os principais stakeholders? 3.3. A organização lidera as mudanças no setor ou é seguidora das mudanças que ocorrem no mercado? 4.1. Qual é a estrutura (física e humana) dedicada a coleta e processamento de dados? 4.2. Qual o orçamento (em %) destinado a coleta e processamento de dados? 5.1. Como a organização coleta dados da concorrência, fornecedores e clientes?
Inteligência Competitiva	<ol style="list-style-type: none"> 6. A empresa possui ferramentas de BI? 7. Como os dados são coletados e tratados? 	<ol style="list-style-type: none"> 6.1. Quais os principais recursos computacionais dedicados ao processamento de dados? 6.2. Quais as principais técnicas utilizadas para o processamento destes dados? 6.3. A estrutura dedicada a análise dos dados está sob qual diretoria? 6.4. Quais os principais problemas enfrentados no processamento destes dados? 7.1. Qual é a principal fonte dos dados coletados? 7.2. Qual o custo (alto/baixo) para acesso à fonte dos dados? 7.3. Os concorrentes possuem acesso os mesmos dados?
RBV	<ol style="list-style-type: none"> 8. Quais os principais recursos/capacitações da empresa? 9. Como os recursos / capacitações são desenvolvidos? 	<ol style="list-style-type: none"> 8.1. Quais são os principais recursos da empresa? 8.2. Como a empresa desenvolveu esse recurso? 8.3. Os concorrentes podem acessar este recurso? 8.4. Como a organização protege seus recursos? 9.1. Como a empresa identifica a necessidade de adquirir ou desenvolver um recurso/capacitação específica? 9.2. Quais as principais dificuldades que a organização enfrentou para desenvolver um determinado recurso?

Fonte: elaborado pelo autor

4. ESTUDOS DE CASO

Os estudos de caso foram realizados no segundo semestre do ano de 2018. Foi possível realizar 8 estudos de caso nas indústrias, conforme mostrado no Quadro 5:

Quadro 5 - Casos pesquisados, posição dos entrevistados e indústrias

Caso	Posição do entrevistado	Indústria
I	Especialista em risco	Financeiro
II	Gerente de BI	Financeiro
III	Analista Sênior de BI	Financeiro
IV	Analista em dados	Financeiro
V	COO	Diagnóstico Médico
VI	Diretor de BI	Alimentação
VII	Diretor Comercial	Farmacêutica
VIII	VP de Finanças e TI	Cosmético

Fonte: elaborado pelo autor

As entrevistas duraram entre duas e três horas.

4.1. ANÁLISE DA INDÚSTRIA BANCÁRIA, REFERENTE AOS CASOS I, II, III E IV

Como os primeiros quatro casos pertencem à indústria bancária, foi realizada apenas uma análise do setor, utilizando como ferramenta o modelo das cinco forças.

Com o controle da inflação, após a adoção do plano Real, as receitas de *floating* deixaram de existir, obrigando os bancos a investirem mais em eficiência e buscarem outras receitas através de intermediação bancária e tarifas na prestação de serviços.

Além disso, os bancos tiveram que investir fortemente em novas tecnologias, tanto para aumentarem a eficiência bancária, quanto para evitar fraudes. Portanto, este período ficou marcado pelo aumento da concorrência, fazendo com que diversos bancos fossem adquiridos e ocorressem diversas fusões, aumentando, de forma significativa a concentração bancária.

Com a intensificação do uso da tecnologia na indústria bancária, ele passou a ser um dos setores que possui mais acesso a dados do mercado e dos clientes, por intermediar transações financeiras as instituições financeiras conseguem identificar diversas características muito importantes do consumidor. Por exemplo, é possível identificar qual é a renda mensal de determinado cliente, em quais estabelecimentos ele utiliza a maior parte dos seus recursos, que tipos de serviço esses clientes costumam contratar e mais especificamente, qual é a média de gasto destes clientes. As instituições financeiras sempre tiveram a disposição esses dados, contudo, apenas nos últimos anos a análise desses dados tem sido realizada de forma sistemática.

Quando é analisado o setor bancário brasileiro, especialmente o segmento de varejo, percebe-se que o setor é altamente concentrado. Nas últimas décadas ocorreram diversas fusões e aquisições fazendo com que mais de 90% do *market share* pertencesse a apenas quatro bancos (Banco do Brasil, Itaú, Bradesco e Santander). Os bancos tradicionais são dotados de uma rede de agências que abrange praticamente todo o território nacional. Eles possuem inúmeros

produtos para o mercado de varejo e atacado (chamado por alguns de corporativo). Por esse motivo, os bancos atuam em praticamente todos os segmentos de clientes pessoa física e pessoa jurídica. Alguns bancos possuem linhas específicas de crédito para o agronegócio e grandes empresas.

O setor é caracterizado por ser um oligopólio, em razão dessa característica, o poder de barganha dos fornecedores e dos consumidores é muito reduzido. Outra característica é a baixa rivalidade entre os concorrentes, justamente porque todos os players mantêm um spread bancário alto. De acordo com a

Por outro lado, nos últimos anos as forças Ameaça de novos entrantes e de serviços substitutos passaram a ser relevantes. Diversas *start-ups* surgiram com o objetivo de oferecer serviços muito específicos e a um custo muito mais baixo para o cliente. Como por exemplo, o Nubank entrou no mercado, inicialmente, apenas oferecendo cartão de crédito. Um cartão de crédito sem a cobrança de anuidade e que você poderia pedir pelo aplicativo, sem a necessidade de abrir uma conta corrente ou ir pessoalmente a alguma loja física. Além disso, toda análise de crédito é realizada on-line. Algum tempo depois, o Nubank passou a oferecer também uma conta corrente digital. Além disso, o segmento de clientes é bem definido, com foco em pessoas jovens, que possuem uma renda não muito alta e que estão no início de carreira. Outras *start-ups* surgiram oferecendo produtos específicos, com o objetivo de tirar os clientes dos grandes bancos. Essas empresas também são conhecidas por *Fintechs*.

Essa nova configuração de mercado, afetou diretamente as forças competitivas, fazendo com que as mais intensas fossem a Ameaça de novos entrantes e a ameaça de produtos/serviços substitutos.

Figura 8 - Forças competitivas para o setor financeiro

Fonte: elaborado pelo autor

4.2. CASO I – INSTITUIÇÃO FINANCEIRA

4.2.1. Caracterização do caso

O Caso I é relativo a uma empresa da indústria bancária, um banco europeu de grande porte, porém, considerado de pequeno porte no Brasil. O entrevistado é um funcionário especialista em risco financeiro e responsável por avaliar e quantificar as operações financeiras que o banco realiza. O *staff* do banco é bem reduzido, comparado com os grandes bancos comerciais. O banco possui mais de € 500 bilhões em ativos, contudo, no Brasil essa parcela é próximo a € 2 bilhões. que possui basicamente duas linhas principais, o Corporate (atacado) e o Rural (varejo). Vale ressaltar que as empresas atendidas no Corporate são empresas ligadas ao Agrobusiness, atuando diretamente na produção de alimentos, com altos investimentos em P&D no setor. O Banco oferta, basicamente, dois produtos: (1) empréstimos à pecuaristas e produtores rurais e; (2) desconto de títulos para empresas.

Com um foco maior em derivativos, com o objetivo de fazer *hedge* para ambas as linhas. Para a linha varejo utiliza-se de agências físicas, 17 em todo o país, que estão localizadas no interior dos Estados e onde há maior produção de alimentos (*commodities*).

4.2.2. Posicionamento e definição da estratégia

O banco procura expandir seus negócios no setor de agrobusiness, inclusive o entrevistado relatou que o Banco realizou algumas operações de derivativos para uma grande empresa que possui negócios distintos ao agrobusiness, essas operações desagradaram a matriz, justamente por não priorizar a linha Rural. Nos próximos 4 anos o banco espera dobrar o volume de negócios realizados na linha Rural. Para isso, a instituição monitora o ambiente a fim de identificar as novas fronteiras rurais, o entrevistado citou a mais recente conhecida como Matopiba. Na Figura 9 é mostrada a localização desta região. Segundo a Embrapa, a região é considerada a nova fronteira agrícola e compreende o bioma Cerrado dos estados do Maranhão, Tocantins, Piauí e Bahia. A região, que até então não possuía uma tradição forte na produção agrícola, vem se destacando pela alta produtividade de suas terras e pela rápida

expansão de sua área plantada, destaca-se Tocantins, com um crescimento de 25% nos últimos anos.

Figura 9 - Fronteira rural Matopiba

Fonte: <https://bit.ly/2MbFDBg> (short link)

A atuação do banco é muito forte no relacionamento que possui com os produtores rurais, portanto, a competição se dá pela diferenciação do produto ofertado. O entrevistado, em nenhum momento, citou problemas com o custo de operação ou esforços do banco em reduzir seu *spread* com o objetivo de competir com taxas de juros menores que dos seus competidores.

4.2.3. Organização de dados e práticas de inteligência competitiva

O entrevistado fala da utilização de dados com o foco de calcular o risco financeiro do cliente. Além disso, o banco utiliza dados de satélite para conferir informações sobre área da propriedade, área de plantio e área de preservação ambiental. Além do risco financeiro, o

banco preocupa muito com a imagem, por isso, existe um monitoramento do cliente a fim de verificar se ele segue determinados padrões de meio ambiente e de sustentabilidade. O entrevistado citou um caso recente veiculado na imprensa sobre a exportação de bois vivos. Esse caso ficou famoso por ter sido mostrado as péssimas condições em que os bois são transportados, resultando em uma alta mortalidade. Diversas entidades de proteção aos animais protestaram contra esse tipo de exportação, a justiça chegou a proibir o embarque de bois em navios com a finalidade de exportação. O banco não gostaria de ter sua marca associada a uma empresa que ficou marcada por esse tipo de atitude. O mesmo vale para produtores rurais ou empresas que produzem alimentos que não respeitam as regras de sustentabilidade e de preservação do meio ambiente. Além disso, o banco também opera com linhas de crédito subsidiadas pelo Governo Federal, porém, para utilizar essas linhas, o banco e o produtor rural precisam atender uma série de exigências de sustentabilidade do meio ambiente.

A utilização de dados fica restrita à análise de crédito e ao acompanhamento do cliente se ele está cumprindo as exigências de sustentabilidade do meio ambiente, não existe, portanto, uma área do banco destinada à análise e ao processamento dos dados. Tampouco, o banco direciona esforços para a coleta, armazenamento e processamento de dados do mercado com o objetivo de obter vantagem competitiva no mercado. A governança de dados existe apenas para os dados que são regulados pelo Banco Central. A única iniciativa, ainda embrionária, com relação a armazenamento e utilização de dados está relacionada a um maior conhecimento dos clientes. O que permitiria, no médio-prazo, segmentar melhor os clientes, possibilitando cobrar taxas de juros diferentes para determinados tipos de cliente. Dessa forma, reduziria o poder de barganha dos clientes.

Perguntado sobre o advento das *fintechs*, o entrevistado disse que desconhece qualquer preocupação do banco. Por outro lado, nos últimos meses os grandes bancos comerciais têm sido mais agressivos na concessão de crédito no Agrobusiness, isso se dá em razão de algumas medidas tomadas pelo Governo Federal com o objetivo aumentar a disponibilidade de

recursos destinada ao agrobusiness, obrigando os bancos a utilizarem os fundos de LCA (Letra de Crédito do Agronegócio), caso contrário teriam que pagar uma taxa sobre os recursos não utilizados. Com isso, o *spread* desse tipo de financiamento reduziu substancialmente e a competição entre os bancos ficou mais acirrada.

4.2.4. Recursos que podem gerar vantagem competitiva

O banco atua principalmente em financiamentos ligados ao agrobusiness, por isso, necessita de estar próximo aos produtores rurais. O entrevistado destacou os principais recursos que a empresa possui. Entre eles estão:

- (a) Gestão de pessoas: o banco investe em treinamentos com o objetivo de melhorar o atendimento ao cliente. Esse atendimento nem sempre ocorre em uma agência, por isso, é necessário que os funcionários sempre estejam atualizados sobre os novos produtos e serviços oferecidos pelo banco;
- (b) Agências em locais estratégicos: um recurso relevante, pois, como dito anteriormente, o público alvo do banco não está localizado nos grandes centros, por isso, faz-se necessário uma rede de agências localizadas no interior do país com o objetivo de facilitar o contato com o cliente atual ou potencial;
- (c) Relacionamento de longo prazo: os esforços são direcionados para o estabelecimento de um relacionamento de longo prazo com os clientes, por isso, o banco evita oferecer as taxas de financiamento muito baixas. A imagem que o banco possui é a de que o produtor rural utilize os serviços do banco de forma contínua;
- (d) Conhecimento dos clientes: o relacionamento de longo prazo com os clientes possibilita ao banco conhecer melhor cada um dos clientes. Grande parte desse conhecimento é do tipo tácito e depende muito dos funcionários que possuem contato diário com os clientes;
- (e) Atendimento personalizado: o conhecimento mais detalhado do cliente e os esforços na direção de manter relacionamento de longo prazo facilitam a personalização do

atendimento. Os funcionários procuram entender quais as necessidades individuais dos clientes para garantir um alto índice de satisfação.

O Quadro 6 tem como objetivo mostrar cada um dos recursos citados acima e se podem ser considerados fonte de vantagem competitiva sustentável.

Quadro 6 - Recursos e capacidades Caso I

Recurso e capacidades	Valioso?	Raro?	Inimitável?	Organiza- do?	Resultado
Gestão de pessoas	Sim	Não			Paridade Competitiva
Agências em locais estratégicos	Sim	Sim	Não		Vantagem Competitiva Temporária
Relacionamento de longo prazo	Sim	Sim	Sim	Sim	Vantagem Competitiva
Conhecimento dos clientes	Sim	Sim	Sim	Sim	Vantagem Competitiva
Atendimento personalizado	Sim	Sim	Sim	Sim	Vantagem Competitiva

Fonte: elaborado pelo autor

4.3. CASO II – INSTITUIÇÃO FINANCEIRA DIGITAL

A entrevista foi conduzida em agosto de 2018 com o gerente e o analista da área responsável pelo processamento de dados da instituição com o objetivo de apoiar a tomada de decisões estratégicas e comerciais. Essa área é subordinada a diretoria de *marketing*, que está vinculada a diretoria de banco de varejo e inovação.

4.3.1. Caracterização do caso

A instituição iniciou suas atividades há aproximadamente 10 anos em decorrência de uma fusão entre duas outras instituições com um aporte inicial de aproximadamente R\$ 2 bilhões. Inicialmente o objetivo do banco era atuar apenas no agronegócio e no varejo, contudo, após alguns anos, passou a operar no mercado corporativo também.

Alguns anos após sua fundação, o banco passou a investir pesado na criação de uma estrutura baseada em serviços digitais, fazendo com que mais tarde todas as operações fossem 100% digitais. Portanto, o banco não possui agências físicas e 100% do atendimento e das movimentações são realizadas digitalmente.

4.3.2. Posicionamento e definição da estratégia

A área entrevistada responde diretamente para a diretoria do banco de varejo e diretoria de inovação. Ela está dividida em duas subáreas, de aquisição e de rentabilização.

A aquisição é responsável por prospectar e trazer novos clientes para o banco, para isso realiza o monitoramento da internet, realizando pesquisas com foco em mídias sociais e google. Acompanha também outras empresas de outros segmentos com o objetivo de realizar parcerias para facilitar o acesso a novos clientes. O foco, portanto, é basicamente externo e grande parte da prospecção é realizada de forma digital. O entrevistado cita que também existem gerentes que realizam esse trabalho visitando pessoalmente os potenciais clientes, porém, apenas uma pequena parte dos clientes entram por essa via.

A rentabilização é responsável por acompanhar o cliente e oferecer serviços específicos de acordo com o perfil do cliente. O banco possui diversos produtos financeiros, muito parecidos com um banco tradicional que possui diversas agências físicas.

O entrevistado atua na área de rentabilização, portanto verifica quanto cada cliente está gerando de renda para o banco. Para isso, faz o cruzamento de diversos dados e identifica os produtos que estão sendo utilizados por cada cliente, de acordo com o perfil de cada cliente, oferece produtos específicos. Essa oferta é realizada exclusivamente pelos canais digitais.

Com relação ao desenvolvimento da estratégia de negócio, o entrevistado relata que os grandes bancos tentam lançar produtos similares aos deles no mercado. Por exemplo, a abertura de conta via aplicativo de celular, atualmente os grandes bancos realizam também essa abertura, contudo na maioria dos bancos, ainda é necessário comparecer a uma agência física para assinar documentos e entregar as cópias de documentos.

A maioria dos clientes estão na faixa de 20 a 35 anos. A instituição busca oferecer produtos financeiros com preços competitivos no mercado. Por isso, pode-se considerar que o banco possui uma estratégia genérica de liderança em custo.

“... agora a gente está com uma campanha muito forte de investimento que a gente está com um *spread* mínimo para trazer clientes.”

4.3.3. Organização de dados e práticas de inteligência competitiva

O banco foi estruturado desde o início para ser um banco voltado para atuação digital, por esse motivo sempre procurou planejar como os dados seriam trabalhados.

As principais fontes de dados são: sistemas internos, adquirem dados externos adquiridos de empresas como Boa Vista e Serasa, é utilizado dados da internet, como Facebook, Instagram, *Google*. Outra fonte relevante para obtenção de dados é o aplicativo para celular que a empresa possui, nele é possível solicitar todos os serviços que são oferecidos em um banco físico

tradicional. A busca desses dados é sempre com o objetivo de identificar os clientes potenciais e para monitorar as necessidades dos clientes atuais.

O entrevistado citou um exemplo de utilização desses dados. As vezes o cliente inicia o processo de abertura de conta, contudo não finaliza. Com isso, é traçado um perfil para esse cliente, baseado nos dados que o banco possui e uma equipe entra em contato com informações mais precisas sobre o perfil do cliente. Assim, o banco consegue aumentar significativamente a taxa de conversão de potenciais clientes para clientes.

O gerente da área responsável pelo processamento de dados e inteligência de mercado possui uma atuação mais direta nas campanhas que o banco realiza. Sua área fica com a atribuição de realizar a segmentação de clientes e identificar os nichos de mercado que estão mais propensos à contratação de serviços financeiros específicos.

Outra atribuição demandada da área está relacionada com a validação de novos produtos financeiros. Eles são responsáveis por analisar se os novos produtos atendem as especificações regulatórias e como serão operacionalizadas nos sistemas internos do banco.

Segundo os entrevistados, até então, a área tinha uma atuação mais reativa dentro do banco, ocupando uma maior parte do tempo respondendo demandas de outras áreas, contudo nos últimos meses, a área, passou a ter uma atuação mais proativa com o objetivo de corrigir algum problema antes impactar a operação e, principalmente, de identificar oportunidades para lançar novos produtos e/ou oferecer o produto certo para o cliente.

A área de inteligência de mercado processa dados de mercado (coletados via banco central) e os dados de clientes para alimentar o processo de definição da estratégia. Com base nessas informações, a alta direção define a estratégia corporativa, a área de produtos define alguns produtos financeiros e demanda a área de inteligência alguns estudos para identificar a aderência destes produtos ao público alvo.

A área enfrenta problemas para trabalhar os dados, pois as bases vêm com uma defasagem temporal considerável, além disso, nem sempre todos os campos estão completos. Por outro lado, nos últimos anos eles têm conseguido reduzir esses problemas, melhorando a coleta de informações e trabalhando melhor as bases de dados com ajuda de ferramentas computacionais.

O entrevistado considera que a instituição é proativa em realizar inovações no mercado, por exemplo, foi um dos primeiros bancos a permitir a abertura de conta corrente diretamente pelo aplicativo do banco. Outra inovação relevante em curso é utilizar de forma ativa o conceito de *open banking*, que permitirá que outros aplicativos possam acessar e realizar transações bancárias, por exemplo, será possível utilizar o sistema de reconhecimento de voz presente computador de bordo dos carros para consulta saldo e realizar transferências.

O entrevistado citou um exemplo de campanha realizada por eles baseada totalmente na utilização de dados. Com base em dados adquiridos sobre pessoas que possuem conta em corretoras, eles traçaram um perfil para cada cliente e ofereceram produtos que estavam de acordo com o perfil de investimento do cliente. Segundo o entrevistado, os resultados até o momento foram bem satisfatórios, com uma alta taxa de conversão.

Outra aplicação direta dos dados está relacionada ao desenvolvimento de produtos. A área de produtos monta um *briefing* contendo o que é esperado da campanha, a receita, qual o público alvo. Depois é enviado para a área de aquisições, depois para o marketing que desenvolve a estratégia de campanha, filtra o público, verifica se está de acordo com o briefing enviado pela área de produto e desenvolve a peça de marketing. Essa peça é enviada para o jurídico que dá o parecer. Então o marketing lança a campanha. Todo esse processo é realizado, normalmente, em sete dias. Eventualmente, é realizado em menos tempo, justamente para não perder uma oportunidade específica.

A área responsável pela análise de dados possui uma estrutura com aproximadamente 20 pessoas, multidisciplinar, contudo, que possuem experiência em análise de dados. Destes,

cerca de 70% são pessoas com mais de 5 anos de experiência e 30% estagiários e recém-formados. Para compor a estrutura de dados, é utilizado os conceitos de *Data Warehouse*, SAS, *Big Data* e *Machine Learning*.

Com relação a desenvolvimento de novas tecnologias, o banco está muito próximo de realizar análises *real time streaming* que seria oferecer produtos e serviços justamente no mesmo momento em que o cliente realiza alguma simulação ou alguma pesquisa. Outra iniciativa do banco é utilizar o cruzamento de dados com o objetivo de substituir os dados que são adquiridos de empresas de birô, como a Serasa e Boa Vista. Atualmente, o custo dessas informações é muito elevado, contudo a partir do momento que o banco conseguir identificar os locais que a pessoa mais frequenta, o quanto gasta, onde realiza compras, quais produtos compra, quais marcas usa, qual celular utiliza, qual relógio utiliza, qual carro utiliza, será possível ter uma informação mais qualificada do cliente sem a necessidade de adquirir dados exclusivamente financeiros.

4.3.4. Recursos que podem gerar vantagem competitiva

O banco nasceu 100% digital e procura passar essa imagem para o público. Inicialmente o público alvo eram jovens, com baixo poder aquisitivo. Conforme relatado pelo entrevistado, o banco procura oferecer taxas de financiamento e empréstimos muito competitivas. Entre os principais recursos que o banco possui são:

- (a) Agilidade em resolver problemas: em razão de possuir uma estrutura muito enxuta, o banco prioriza o monitoramento eficiente dos produtos e serviços utilizados pelos clientes. Com isso, qualquer problema identificado é solucionado rapidamente, evitando maiores transtornos aos clientes e ao banco.
- (b) Gestão de dados: o banco consegue realizar uma gestão eficiente dos dados que possui. Quando o banco foi criado, foi realizado um planejamento de como estruturado o armazenamento e utilização dos dados, essa capacitação foi desenvolvida ao longo do tempo;

- (c) Publicidade direcionada: o departamento *marketing* consegue uma taxa de conversão muito alta nas publicidades realizadas. Isso ocorre em razão da alta qualidade das informações produzidas pela equipe de processamento de dados. Muitas vezes, produto/serviço é oferecido quando o cliente precisa dele.
- (d) Lançamento de produtos: o banco consegue lançar produtos e serviços com uma velocidade muito alta, o processo de lançamento é muito simples e a aprovação das áreas responsáveis são feitas de modo muito eficiente;
- (e) Baixo custo da operação: o banco não possui agências físicas e por isso o custo de operação é muito menor quando comparado a um banco tradicional. Além disso, 100% das operações realizadas são via digital fazendo com que o custo de operação seja extremamente baixo;
- (f) Inovação de produto/serviço: a partir de informações dos clientes, de clientes potenciais, de redes sociais e dos concorrentes, o banco consegue desenvolver um novo produto ou serviço em um muito pouco tempo. O tempo médio de lançamento de um novo produto ou serviço é de apenas 5 dias, contando da concepção a disponibilização do produto no mercado;

Quadro 7 - Recursos e capacidade Caso II

Recurso e capacidades	Valioso?	Raro?	Inimitável?	Organiza- do?	Resultado
Publicidade direcionada	Sim	Não			Paridade Competitiva
Agilidade em resolver problemas	Sim	Sim	Não		Vantagem Competitiva Temporária
Gestão de dados	Sim	Sim	Não		Paridade Competitiva Não Explorada
Lançamento de produtos	Sim	Sim	Não		Vantagem Competitiva Não Explorada
Baixo custo da operação	Sim	Sim	Sim	Sim	Vantagem Competitiva
Inovação de produtos/serviços	Sim	Sim	Sim	Sim	Vantagem Competitiva

Fonte: elaborado pelo autor

Comparando este caso com o Caso I, verifica-se também uma carência na obtenção de dados sobre produtores rurais, essa análise também fica a cargo do gerente da conta, que normalmente está alocado fisicamente na região do produtor rural. Outro detalhe, enquanto a instituição do Caso I está focada em realizar empréstimos e financiar a produção, esta instituição foca em antecipação de recebíveis. O entrevistado não soube falar especificamente sobre os dados relevantes que são coletados/analizados para esse tipo de mercado.

Portanto, tanto no Caso I quanto neste, as instituições investem mais no relacionamento com o produtor rural e tentam oferecer um serviço diferenciado, ao invés de tentar competir por liderança em custo, neste caso, a maior parte do faturamento da instituição é proveniente dos produtos destinados à pessoa jurídica. O Caso I não atua no varejo, não possui produtos voltados para pessoa física.

4.4. CASO III – INSTITUIÇÃO FINANCEIRA

Caso realizado em setembro de 2018, o entrevistado ocupa a posição de analista sênior em BI.

4.4.1. Caracterização do caso

A instituição financeira é um dos seis maiores bancos comerciais do Brasil, com lucro anual acima de R\$ 10 bilhões. O banco está entre os 30 maiores bancos do mundo. Os ativos ultrapassam R\$ 1 trilhão.

O entrevistado trabalha na diretoria de gestão de dados que é dividida em duas superintendências, uma de desenvolvimento de algoritmos e uma de gestão de dados. O entrevistado atua na segunda superintendência, na gerência de Governança de dados.

Figura 10 - Organograma da Diretoria Gestão de dados

Fonte: elaborado pelo autor

A superintendência de Desenvolvimento de algoritmos atua como uma consultoria interna, que apenas desenvolve algo quando demandada. Na outra superintendência, a de Gestão de

dados, existe duas gerências, a de *Analytics* que é responsável por extrair base de dados e formatá-la de acordo com a necessidade do solicitante, fornece também informações de BI.

4.4.2. Posicionamento e definição da estratégia

Conforme relatado no item 4.1, o mercado bancário é fortemente oligopolizado, tanto que o entrevistado afirmou, conforme transcrição abaixo, que as instituições se ajudam em relação ao desenvolvimento de um novo produto, de uma nova tecnologia, trocando experiências e informações. Principalmente entre os maiores bancos nacionais. Além disso, os bancos acompanham de perto o que os concorrentes estão fazendo, principalmente com relação a produtos e serviços.

“... eles (os bancos) têm muitas parcerias também (com outros bancos), isso é engraçado, as vezes é possível ir a outro banco, no concorrente, para investigar uma determinada área. Eles não negam ajuda.”

O banco possui inúmeros produtos e serviços e procura atender a todos os segmentos de clientes, desde pessoas com baixa renda até grandes empresas. Por isso, a estratégia genérica é de diferenciação. Desde a sua fundação o banco procurou atender, principalmente, as classes mais baixas. Até então os bancos atendiam apenas pessoas com alta renda e empresas.

Com relação a definição da estratégia, a instituição procura acompanhar o que os outros grandes bancos estão fazendo, sempre que surge alguma inovação de produto ou serviço, o banco procura responder com um produto ou serviço similar. Por esse motivo, as decisões estratégicas são reativas as movimentações dos concorrentes. Assim, segundo o entrevistado, a implantação da estratégia ocorre *top-down*.

4.4.3. Organização de dados e práticas de inteligência competitiva

O banco possui diversas unidades de negócio, que possuem estruturas organizacionais distintas. Por exemplo, a unidade responsável pelos cartões de crédito possui gestão própria, com gestão independente. O mesmo ocorre com outras unidades, como seguros, previdência,

investimento etc. Cada área, portanto, realiza as análises que julga necessária para corrigir falhas e desenvolver novos produtos ou serviços.

4.4.4. Recursos que podem gerar vantagem competitiva

Quadro 8 - Recursos e capacidades Caso III

Recurso e capacidades	Valioso?	Raro?	Inimitável?	Organiza- do?	Resultado
Reputação da marca	Sim	Sim	Sim	Sim	Vantagem Competitiva
Localização das agências	Sim	Sim	Sim	Sim	Vantagem Competitiva

Fonte: Elaborado pelo autor

4.5. CASO IV – INSTITUIÇÃO FINANCEIRA

4.5.1. Caracterização do caso

Esse caso é referente a um dos maiores bancos da América do Sul e está entre os 30 maiores bancos do mundo em valor de mercado. O banco possui mais de 50 mil colaboradores e no último ano lucrou mais de R\$ 15 bilhões.

Como os demais grandes bancos privados que operam no varejo no Brasil, esta instituição possui uma estrutura muito complexa. O banco atua em praticamente todos segmentos possíveis, disponibilizando produtos e serviços aos mais diversos públicos. Por esse motivo o banco possui uma estrutura hierárquica bastante complexa, sendo que as vezes, diversas áreas distintas cuidam dos mesmos produtos e serviços.

Mesmo com essas notáveis ineficiências operacionais, presentes em todos os grandes bancos que atuam no Brasil, eles conseguem a cada ano aumentarem sua lucratividade. Conforme relatado no item 4.1 deste trabalho, isso se deve a elevada concentração de mercado existente no setor. Dessa forma, conseguem manter um *spread* bancário muito elevado.

Por outro lado, nos últimos anos, apesar da regulação do Banco Central corroborar com a manutenção do poder das instituições bancárias, tem surgido diversas *fintechs*.

As *fintechs* são *startups* que procuram entrar no mercado em um segmento específico com produtos e serviços financeiros muito específicos. Quase sempre são empresas que possuem produtos digitais e com uma estrutura muito enxuta.

4.5.2. Posicionamento e definição da estratégia

O banco se encontra em uma posição relativamente estável no mercado, conseguindo, inclusive aumentar sua lucratividade, apesar da pressão cada vez mais alta de novos entrantes. O banco procura adotar uma estratégia de diferenciação, oferecendo diversos produtos para diferentes públicos. Por exemplo, para clientes pessoa física, o banco oferece diversas opções

de contas-corrente, cartões de crédito, fundos de investimento, custódia de títulos, financiamentos, seguros (vida, automóveis, residenciais), planos de saúde, entre outros. Além disso, uma ampla rede de agências em todo o território nacional. Dessa forma, o cliente consegue encontrar tudo que precisa em um só lugar.

O banco ainda consegue manter uma posição estável também quando considerado os clientes pessoa jurídica, pois consegue oferecer diferentes produtos e serviços para diversos segmentos de clientes, atendendo desde profissionais autônomos até grandes empresas.

Além disso, os maiores bancos possuem uma influência muito forte na Febraban, fazendo com que seus interesses sejam defendidos junto ao Cade, Poder Executivo, Poder Legislativo e Poder Judiciário.

A competição entre os maiores bancos não é acirrada, conforme relato do entrevistado no Caso III, existe uma colaboração entre as grandes instituições com o objetivo de compartilhar conhecimento acerca da legislação vigente e com relação ao uso de novas ferramentas. Isso faz com que os grandes bancos coexistam sem realizar uma busca frenética por novos clientes.

Com relação a definição da estratégia, ela ocorre *top-down*, sendo que os funcionários não conseguem, na maioria das vezes, conectar o trabalho do dia a dia com a estratégia principal do banco. Muitas vezes, os *insights* que aparecem durante o trabalho não são aproveitados pela alta diretoria. Além disso, o entrevistado relatou que cerca de 70% do trabalho realizado é para cumprir uma rotina de tarefas que incluem, confecção de relatórios, análise de produtos, análise de mercado e outras análises sob encomenda. Não raro, dois departamentos distintos possuem a mesma demanda, fazendo com que o retrabalho seja relevante.

4.5.3. Organização de dados e práticas de inteligência competitiva

O banco possui uma quantidade imensa de dados, referente a todos os produtos e serviços que são comercializados. Sem dúvida, esses dados possuem grande valor para o banco. Além dos dados capturados pela própria instituição, o entrevistado cita outras fontes de dados como

dados de consultoria externa, dados públicos relativos a população e a economia e dados provenientes do banco central.

O banco criou, em 2014, um departamento dedicado a análise de dados que também envolve a área de planejamento comercial. Atualmente, esse departamento atua entre os departamentos de desenvolvimento de produto e o departamento comercial, portanto, atua no planejamento tático da organização. As análises normalmente são voltadas para capturar mais clientes ou para manter os clientes que possui.

A partir de dados que são coletados e disponibilizados por outros departamentos, os analistas (aproximadamente 70) produzem relatórios mensais sobre o desempenho de cada um dos gerentes comerciais que possui. Assim, conseguem identificar perfis de clientes que são mais rentáveis para o banco e aqueles que migraram para os concorrentes. As causas que fizeram os clientes migrarem para a concorrência são investigadas fazendo com que surjam alguns *insights* para aumentar a retenção dos clientes.

Contudo, conforme mencionado anteriormente, entre 60 e 70 por cento do tempo é dedicado para a produção de relatórios que acompanham o desempenho de produtos e de clientes, enquanto o restante do tempo é utilizado para análises que possuem um foco mais estratégico. O entrevistado citou que é possível identificar como está o nível de satisfação de um determinado cliente fazendo com que o gerente altere a frequência com que deverá entrar em contato e qual produto deverá oferecer. Outro exemplo é a possibilidade de alterar grandes projetos, como o de transformação digital, podendo influenciar diretamente em quais funcionalidades deverão estar disponíveis para determinados clientes.

De acordo com o entrevistado, os maiores problemas enfrentados são:

- Acesso aos dados, em razão de políticas internas, não é possível ter acesso a determinados dados;
- Dados desatualizados, muitas vezes os dados não foram atualizados recentemente;

- Qualidade dos dados, dados incompletos e obsoletos que não podem ser utilizados.

Para tratamento dos dados, o banco possui diversas ferramentas estatísticas e a equipe possui conhecimento em diversas linguagens de programação. Contudo, quando alguma ferramenta nova surge no mercado, os gestores contratam especialistas para desenvolver as habilidades internas.

Apesar de ser um departamento pequeno, o departamento de análises de dados contribui a medida que acompanha de forma crítica o desempenho dos clientes (um segmento específico). É responsável por verificar se as atividades comerciais estão de acordo com as análises realizadas, sendo que cerca de 80% das análises realizadas tem impacto nos produtos, serviços e processos no curto ou médio prazos. Análises cujo impacto é mais de longo prazo raramente são realizadas. De maneira geral as atividades realizadas pelo departamento não são muito bem planejadas e com certa frequência ocorre retrabalho. Por outro lado, os dados monitorados são usados para melhorar os produtos e os relatórios produzidos contribuem para o desenvolvimento e definição da estratégia.

4.5.4. Recursos que podem gerar vantagem competitiva

A identificação dos recursos/capacidades que podem gerar vantagem competitiva para uma empresa como esta é um grande desafio. Justamente por ela atuar em praticamente todos os mercados possíveis e pela infinidade de produtos e serviços que possui. Contudo, com a breve análise do setor e por ter sido realizado outros casos na mesma indústria, foi possível identificar alguns recursos que podem ser fontes de vantagem competitiva. Alguns recursos identificados foram:

- (a) Atendimento diferenciado: o banco possui diferentes tipos de agência e dependendo do segmento do cliente o atendimento é diferenciado. Recentemente os grandes bancos têm adotado o conceito de *private bank* voltado para pessoas com alto poder aquisitivo, contudo, todos os grandes bancos possuem produtos similares;

- (b) Processo de inovação: o processo de inovação pode ser uma capacidade que gera vantagem competitiva;
- (c) Ferramentas digitais de fácil acesso: o banco tem investido sistematicamente em novas ferramentas digitais de fácil acesso para atrair uma quantidade maior de clientes e reduzir seus custos;
- (d) Localização das agências: a localização da agência pode ser um fator importante para diversos clientes. Uma parte considerável da população é avessa a dispositivos tecnológicos e preferem realizar transações financeiras diretamente na agência bancária;
- (e) Relacionamento com outros grandes bancos: fator relevante em um mercado oligopolizado como é o dos bancos comerciais no Brasil. A proximidade entre os grandes *players* do mercado garante maiores retornos financeiros.
- (f) Marca renomada: em um mercado altamente concentrado, com empresas atuando em todo o território nacional, faz com que as marcas sejam conhecidas por grande parte da população;
- (g) Poder de mercado: o banco consegue influenciar todo o mercado, principalmente em razão do relacionamento que possui com os outros grandes bancos. Como foi mencionado no item 4.1 deste trabalho, os grandes bancos influenciam fortemente a FEBRABAN e com isso influenciam até os poderes executivos e legislativos a atenderem suas demandas;

O Quadro 9 tem como objetivo mostrar cada um dos recursos citados acima e se podem ser considerados fonte de vantagem competitiva sustentável.

Quadro 9 - Recursos e capacidades Caso IV

Recurso e capacidades	Valioso?	Raro?	Inimitável?	Organiza- do?	Resultado
Atendimento diferenciado	Sim	Não			Paridade Competitiva
Processo de inovação	Sim	Não			Paridade Competitiva
Ferramentas digitais de fácil acesso	Sim	Não			Paridade Competitiva
Relacionamento com outros grandes bancos	Sim	Sim	Não		Vantagem Competitiva Temporária
Marca renomada	Sim	Sim	Sim	Sim	Vantagem Competitiva
Poder de mercado	Sim	Sim	Sim	Sim	Vantagem Competitiva

Fonte: elaborado pelo autor

4.6. CASO V – DIAGNÓSTICO MÉDICO

Para este caso, foram realizadas duas entrevistas em outubro de 2018, com duração total de aproximadamente três horas. Foram entrevistados o Vice-presidente de Operações e TI, e um analista responsável por operacionalizar a coleta e o tratamento dos dados.

Além disso, para a construção do caso e uma melhor compreensão foram utilizadas informações disponíveis na internet. Existe diversas informações disponíveis, devido a empresa ser uma S.A.

4.6.1. Caracterização do caso

Uma das maiores do mercado nacional, a empresa realiza em seus laboratórios diagnóstico por imagem e análises clínicas. Atualmente, possui 118 laboratórios em 42 cidades de 10 estados. Nos últimos anos a empresa aumentou sua receita líquida a uma taxa anual média de 40%. Isso ocorreu, em grande parte, devido ao crescimento inorgânico, através da aquisição de laboratórios menores em cidades médias e pequenas. A empresa busca adquirir marcas regionalmente conhecidas e onde existe grande potencial de crescimento devido a demanda reprimida existente.

A empresa oferece diversos tipos de exames, que podem ser classificados em duas categorias distintas: Diagnóstico por imagem e Análises clínicas. Os exames de ultrassonografia, tomográfica computadorizada, ressonância médica, raio x, mamografia utilizam imagens. Já exames como hemograma, colesterol, urina tipo I são exames que envolvem coleta de amostras e posterior análise por um profissional habilitado com uso de equipamentos.

Conforme a breve caracterização acima, fica evidente que a empresa possui parcerias com administradoras de planos de saúde. O sistema de saúde privado cresceu mais de 25% na última década, atualmente, cerca de 50 milhões de pessoas utilizam o sistema privado de saúde. Cerca de 47 milhões possuem planos de saúde, segundo a Agência Nacional de Saúde

Suplementar (ANS). Especificamente, com relação a Medicina diagnóstica faturou, em 2015, R\$ 25 bilhões.

4.6.2. Posicionamento e definição da estratégia

Quando analisado o mercado de saúde suplementar, pode-se que nos últimos anos ocorreu uma concentração de empresas que oferecem planos de saúde. Apesar de existir um número grande de Operadores de Planos de Saúde (OPS), o mercado tem passado por um processo de concentração. A necessidade de ganhos de escala e as exigências regulatórias têm contribuído para uma maior concentração (CADE, 2018).

Com relação ao mercado de medicina diagnóstica, onde a empresa entrevistada está inserida, as barreiras à entrada constituem uma importante variável, segundo o Cade (2018), pode-se destacar os seguintes fatores com maior influência sobre esta força: investimento em estrutura física, investimento em mão de obra especializada, a marca, o Perfil *one-stop-shop* e capilaridade da rede e Contrato com operadoras de planos de saúde.

Levando-se em consideração a análise das cinco forças de Porter, pode-se destacar que as forças mais intensas, no mercado de medicina diagnóstica, são a concorrência e o poder de barganha dos compradores.

A concorrência é marcada por grandes empresas com capacidade de investimento em estrutura e em mão de obra especializada. Isso faz com que pequenas e médias empresas do setor fiquem isoladas e com dificuldades de atualizar seus equipamentos de diagnóstico e de investir no treinamento de mão de obra. Outro fator importante neste setor é a marca, pois, o cliente/paciente é incapaz de avaliar tecnicamente a qualidade dos serviços prestados sendo guiados quase que exclusivamente pelo conhecimento da marca. Além disso, a capilaridade que as empresas de grande porte possuem, faz com que sua marca se torne cada vez mais conhecida regionalmente ou até nacionalmente. Em razão do porte das empresas e a capacidade de investimentos, o *one-stop-shop* difundiu entre as empresas de grande porte,

fazendo com que a empresa ofereça um portfólio abrangente e variado de exames permitindo que os clientes realizem todos os exames no mesmo local.

O poder de barganha dos compradores neste setor é muito alto uma vez que grande parte dos clientes possuem plano de saúde e dependem do credenciamento de determinados laboratórios para realização dos exames. Dessa forma, os clientes não possuem liberdade de escolher em qual laboratório irá realizar os exames, ficam restritos à lista de laboratórios credenciados pela OPS. Quando se analisa a relação existente entre as OPSs e as empresas de medicina diagnóstica, percebe-se o alto poder de negociação que as OPSs possuem.

Contudo, apesar do Cade (2018) destacar a dificuldade de surgir novos entrantes no mercado de Saúde Suplementar, nos últimos anos foi possível observar o surgimento de diversas empresas que procuram atender pessoas que não possuem planos de saúde. As clínicas populares cujo as principais são: Dr. Consulta, Doutor Já, Doutor Agora, Doktor's, Consultamais, oferecem serviços de saúde sob demanda a preços mais baixos. Por exemplo, uma consulta particular pode custar de R\$ 200,00 a R\$ 500,00. Já as OPSs pagam cerca de R\$ 80,00 por consulta ao médico, enquanto nas clínicas populares variam de R\$ 80,00 a R\$ 120,00. Esse posicionamento de mercado, adotando como estratégia genérica, a liderança de custos, visa incomodar as OPSs e as empresas de medicina diagnóstica justamente porque oferecem serviços *on-demand* aos clientes e remuneram melhor os profissionais (médicos).

Outro fator importante que impacta na estrutura de concorrência no setor, considerado crucial pelo o Cade, é o contrato realizado entre a OPS e as empresas do setor de medicina diagnóstica. A grande maioria dos demandantes de exames possuem planos de saúde, portanto, uma empresa entrante neste setor necessita possuir contrato com o maior número possível de OPS, principalmente àquelas de maior porte e que possuem maior número de beneficiários (CADE, 2018). Verifica-se que a negociação entre OPS e empresas de Medicina diagnóstica é bem trabalhosa, pois inclui visitas técnicas às empresas, análise de documentação e negociação de preços. Todo esse processo é muito moroso, fazendo com que as empresas

desistam da parceria. Ressalta-se ainda que esse problema é maior quando existe, no mercado, uma estrutura verticalizada que inclui grandes redes de medicina diagnóstica e OPS.

É importante, ainda ressaltar que as OPS operam, praticamente, em uma estrutura de mercado oligopolizada, isso porque, apesar de existir um grande número de OPS, quando analisa-se as OPSs que operam nacionalmente esse número reduz substancialmente. Destaca-se as 4 maiores (Amil, Bradesco Saúde, Intermédica e SulAmérica) que, juntas, possuem mais de 14 milhões de clientes. Por outro lado, quando verificamos regionalmente, outras OPSs se destacam, como é o caso da Unimed na região do Triângulo Mineiro no estado de Minas Gerais. Dessa forma, a estrutura de mercado oligopolizada se repete com outras empresas mesmo regionalmente. Na Figura 11, está representado o modelo das cinco forças para este mercado.

A força mais intensa neste mercado é o poder de barganha dos clientes (OPS), justamente devido a relação existente entre as empresas do setor e as OPS que possuem como clientes os demandantes por exames.

Figura 11 - Forças competitivas para a indústria de saúde suplementar

Fonte: elaborado pelo autor, utilizando o modelo de Porter (1979)

Em razão dos fatores evidenciados acima, o foco da empresa entrevistada está no oferecimento de serviços de diagnóstico, sendo que 85% da receita da empresa é proveniente de diagnóstico por imagem – tais como: raio x, ultrassom, mamografia, ressonância magnética e tomografia. Os outros 15% da receita está baseada em serviços laboratoriais como hemograma, colesterol e urina tipo I que são analisados, em sua maioria, por uma empresa terceira. Até o momento os principais esforços foram dedicados à redução do custo operacional. Para isso, a empresa adotou diversas ferramentas computacionais de monitoramento e controle da operação.

O principal ganho de produtividade está relacionado a operação das máquinas de tomografia que passaram a ser operadas remotamente. Antes, o operador que estava alocado fisicamente próximo a máquina tinha diversas restrições em razão de estar exposto à radiação, por isso, tinha diversos intervalos e jornada de trabalho reduzida. Após a operação das máquinas passar a ser remota, foi possível aumentar a jornada de trabalho e reduzir os intervalos, além disso, um único operador passou operar três máquinas de forma simultânea. Com isso, o custo variável, por exame, reduziu de forma significativa.

Outro ganho de produtividade significativo foi a disponibilização de horários alternativos para a realização destes exames por imagem. O consumidor (paciente), de forma geral, prefere realizar os exames no período da manhã, pois, comumente é realizado mais de um exame e que envolve um período de jejum. Portanto, a demanda fica concentrada no período da manhã. No período da tarde ainda existe demanda considerável, pois, àquele paciente que irá realizar um exame que não necessita de jejum realiza o exame no horário vespertino. Contudo, no período das 18h até as 6h a grande maioria das máquinas ficam sem utilização.

Além disso, outro exemplo de redução dos custos, foi a alteração de contrato com as OPS. Os contratos previam o pagamento de um valor “x” para exame realizado, porém, necessitava se uma aprovação prévia, antes de realizar o exame, da OPS, isso era feito por telefone e para

todos os exames realizados. O entrevistado citou que alterou o contrato em que previa uma quantidade de exames que poderiam ser realizados por mês (com uma variação de 10%), baseado no histórico com uma revisão de quantidade e valores a cada três meses. Dessa forma, a empresa pôde oferecer o serviço a um preço mais baixo, em contrapartida a OPS direcionava todos os exames para a empresa, aumentando significativamente o volume de exames realizados.

Com o objetivo de atender as novas empresas do setor de Saúde Suplementar, como Dr. Consulta, Doutor Já, Consultamais, a empresa passou a oferecer horários para a realização dos exames em que, normalmente, possuem baixa demanda a um preço mais competitivo. O entrevistado citou que unidades mais afastadas do centre e os horários após as 19h, historicamente, possuem baixa procura. Assim, a empresa conseguiu aumentar a utilização das máquinas.

Por outro lado, segundo relato do entrevistado, as OPSs possuem uma pressão muito alta nos seus custos, uma vez que a população está envelhecendo, novos tratamentos e novas tecnologias de diagnósticos surgem frequentemente, elevando, assim, o custo do tratamento *per capita* dos usuários. Outro fator que eleva o custo (sinistralidade) do usuário é a grande quantidade de pedidos de exames realizados pelos médicos, muitas vezes, pedidos realizados sem antes realizar a correta avaliação do problema relatado pelo paciente. Por esse motivo, as OPSs têm, cada vez mais, tornado sua estrutura mais vertical, criando seus próprios hospitais e clínicas, restringindo a cobertura do plano de saúde ofertada ao usuário. Dessa forma, as OPSs conseguem reduzir a quantidade de pedidos de exames médicos realizados pelos médicos. Esse é um problema enfrentado por todas as OPSs e elas não possuem ferramentas para minimizar o impacto destes custos.

4.6.3. Organização de dados e práticas de inteligência competitiva

Visando esta oportunidade de negócios, o entrevistado ressaltou que empresas do segmento de Medicina diagnóstica que apenas realizam exames deixarão de existir, por isso, o próximo

passo no sentido de se diferenciar dos concorrentes é direcionar esforços para oferecer aos seus clientes (OPS) informações mais precisas sobre o perfil do usuário do plano de saúde e do médico.

Com relação ao usuário, será possível obter informações mais detalhadas com relação a saúde do usuário e qual o potencial de sinistralidade com base nos exames realizados. Contudo, a informação mais importante é com relação ao médico. Com base no cruzamento das informações de exames realizados, será possível identificar os médicos que solicitam de forma desmoderada exames, principalmente os exames mais complexos por imagem. Muitas vezes o médico solicita uma tomografia computadorizada do abdômen para investigar problemas em órgãos específicos que poderiam ser examinados utilizando exames mais simples, como a ultrassonografia ou realizando um raio x. A empresa ainda não possui essas informações justamente pela dificuldade de identificar o real motivo que levou o médico a solicitar um determinado exame, pois, o fato de simplesmente o exame ser negativo para alguma patologia, não quer dizer que o exame foi realizado de forma desnecessária.

A partir da análise realizada do mercado, o modelo das cinco forças, é possível identificar, que, realmente, a empresa demonstra um empenho maior em reduzir os custos e em negociar com os clientes (OPS). Já quando o entrevistado foi perguntado sobre a concorrência, ele esclareceu que a concorrência possui segmentos de mercado distintos, a competição pelo mesmo usuário é relativamente baixa. Além disso, ele considera que a disseminação dos ganhos de produtividade e das inovações responsáveis pela redução de custos demoram a ser adotadas pelos concorrentes. Isso pode ser explicado, em certa medida, pela demanda por exames ser praticamente inelástica e, por muitos anos, o mercado conviveu com uma alta demanda reprimida, fazendo com que os ofertantes cobrassem um preço muito acima do custo marginal do serviço.

Segundo o entrevistado, a empresa possui uma estrutura cujo objetivo é o acompanhamento de dados macroeconômicas relacionadas ao setor. Com essa análise, o principal objetivo é gerar informações para alimentar o plano estratégico da empresa para os próximos anos. Os

dados monitorados são: quantidade de usuários de planos de saúde, variação da quantidade de usuários de planos de saúde por região/estado/município por OPS, informações públicas das OPS (faturamento, despesas, estratégias), comunicados do órgão regulador (Agência Nacional de Saúde Suplementar), idade média dos usuários por OPS.

A partir deste monitoramento a empresa é capaz de antecipar alguns movimentos de mercado das OPS. Por exemplo, caso a idade média dos usuários esteja aumentando significativamente, a tendência é de que a OPS pressione mais seus fornecedores (medicina diagnóstica) a oferecerem serviços a um preço mais baixo, caso o número de usuários aumente muito em uma região com pouca oferta de serviços de medicina diagnóstica, as OPSs irão buscar novos fornecedores naquela região, caso o número de usuários seja reduzido, certamente a demanda por serviços de saúde também sofrerá uma queda.

4.6.4. Recursos que podem gerar vantagem competitiva

A indústria de saúde suplementar tem sido pressionada pela elevação dos preços dos insumos, por isso, recursos e capacidades que consigam entregar um serviço/produto de melhor qualidade com um preço competitivo terão vantagens neste mercado. Os recursos e capacidades identificadas foram:

- (a) Atendimento diferenciado: um diferencial citado pelo entrevistado foi o atendimento realizado ao cliente final. Por exemplo, é realizado um monitoramento *on-line* do tempo de esperar para o cliente ser atendido, eventuais problemas são corrigidos prontamente;
- (b) Processos eficientes: toda a empresa é obcecada por melhorar a eficiência dos processos, todo o ambiente de trabalho, salas, corredores, possuem diversos *displays* mostrando diversas informações em tempo real sobre a operação.
- (c) Velocidade no atendimento: a empresa consegue garantir um nível alto para no atendimento ao cliente final. A empresa consegue atender 90% de seus clientes em até 15 minutos.

- (d) Novos serviços: a empresa sempre busca antecipar-se a novas necessidades das OPS e dos clientes. Por isso, sempre tem disponibilizado novos serviços.
- (e) Parceria com OPS: a empresa procura sempre estabelecer uma relação de longo prazo com as OPS, dessa forma consegue conhecer melhor seu cliente e oferecer novos produtos e serviços.
- (f) Inovação em processo: provavelmente a capacidade mais importante que a empresa possui, ela consegue desenvolver processos inovadores. Isso faz com que a empresa esteja a frente dos concorrentes.
- (g) Gestão da operação: com a alta capacidade de inovação em processo faz-se necessário uma boa gestão da operação. A empresa busca ter profissionais qualificados o que permite uma excelente utilização dos ativos (pessoas, equipamentos, tecnologia).

O Quadro 10 tem como objetivo mostrar cada um dos recursos citados acima e se podem ser considerados fonte de vantagem competitiva sustentável.

Quadro 10 - Recursos e capacidades Caso V

Recurso e capacidades	Valioso?	Raro?	Inimitável?	Organiza- do?	Resultado
Atendimento diferenciado	Sim	Não			Paridade Competitiva
Processos eficientes	Sim	Não			Paridade Competitiva
Velocidade no atendimento	Sim	Não			Paridade Competitiva
Novos serviços	Sim	Sim	Não		Vantagem Competitiva Temporária
Parcerias com OPS	Sim	Sim	Não		Vantagem Competitiva Temporária
Inovação em processos	Sim	Sim	Sim	Sim	Vantagem Competitiva
Gestão da operação	Sim	Sim	Sim	Sim	Vantagem Competitiva

Fonte: elaborado pelo autor

4.7. CASO VI – REFEIÇÕES CONGELADAS

Para esse caso, foi realizada uma entrevista no segundo semestre de 2018, com duração de aproximadamente duas horas, foi também realizada uma visita técnica às instalações da empresa. Foi entrevistado o Diretor de Inteligência Competitiva responsável pela gestão de dados e informações da empresa.

Além da entrevista e da visita técnica, foram feitas pesquisas na internet com o objetivo de obter informações de mercado. Devido a empresa ser de capital fechado, não foi possível ter acesso a informações mais detalhadas sobre faturamento, custos e investimentos da empresa.

4.7.1. Caracterização do caso

O Caso V é de uma empresa com capital fechado que atua no ramo alimentício. Está presente no Sudeste, em três capitais. Atualmente conta com uma equipe de aproximadamente 150 pessoas e faturamento acima de R\$ 20 milhões/ano. A empresa produz refeições que possuem características consideradas saudáveis, tais como, sem adição de açúcar, sem glúten, sem lactose e baixa quantidade de gordura. Essas refeições são congeladas em um processo de congelamento ultrarrápido que reduz a quantidade de gelo que é formada, além disso, segundo a empresa, esse processo mantém todas as características nutricionais do alimento. Além disso, a empresa está introduzindo no mercado uma nova linha de produtos de *snacks* saudáveis que é composto basicamente por uma combinação de castanhas e frutas secas.

Os produtos são ofertados exclusivamente via *e-commerce* e são entregues nos endereços indicados pelos clientes. A empresa não possui loja física, tampouco fornece produtos ao setor varejista. Grandes empresas do setor alimentício, tais como BR Foods, JBS, Nestlé também possuem linhas de refeições congeladas, contudo, são produtos como lasanha, *nuggets* de frango e pizza que são considerados produtos com altas taxas de gordura e sódio (considerados os vilões de uma alimentação saudável), além de possuir cristais de gelo que prejudica a aparência física e o sabor do alimento quando é descongelado para consumo.

4.7.2. Posicionamento e definição da estratégia

Por se tratar de um nicho de mercado, cujos principais atores ainda não foram definidos, a empresa não consegue mensurar qual é o seu *market share*. A empresa foi a primeira a atuar neste nicho, diversas outras empresas surgiram depois, contudo, nenhuma conseguiu escalar sua produção como a empresa entrevistada conseguiu. Por se tratar de um novo negócio, grande parte das empresas que entram neste mercado acabam não conseguindo manter suas operações e são fechadas. Por não existir empresas nesse segmento que possuem capital aberto, dificulta o acompanhamento mais preciso do que está ocorrendo no mercado.

O modelo das cinco forças ajuda a entender melhor o que ocorre no setor em que a empresa está inserida. Considerando como setor, o de alimentação saudável as forças mais intensas seriam: novos entrantes potenciais e produtos/serviços substitutos, conforme Figura 12 a seguir.

Figura 12 – Forças competitivas para a indústria de alimentação saudável

Fonte: elaborado pelo autor

A ameaça de novos entrantes é uma das forças intensas para este setor, pois não existem barreiras à entrada relevantes, a tecnologia utilizada na produção dos alimentos congelados é de fácil acesso e o capital necessário para adquiri-la é baixo. Na operação também não existe nenhum diferencial competitivo, por utilizar de técnicas já disseminadas no mercado. Por esses motivos, vale ressaltar que existem *players* internacionais em países da América do Norte e Europa. Estes poderiam, facilmente, entrar no Brasil de forma muito agressiva.

A força produtos/serviços substitutos também é considerada intensa pois existem empresas que oferecem produtos semelhantes, produtos que são light e gourmet. A princípio, o consumidor que busca alimentos saudáveis, pode comprar tanto uma refeição que é oferecida congelada, quando um produto que é light e/ou gourmet.

Com relação aos fornecedores, a intensidade da força é fraca, pois existem muitos fornecedores que ofertam os mesmos produtos. A maioria dos fornecedores são pequenos produtores rurais que produzem legumes. Portanto, qualquer dificuldade de negociação é resolvida rapidamente, substituindo o produtor por outro. Com relação aos outros itens, como, feijão, arroz, lentilha etc. Estes são adquiridos no mercado, sem a necessidade de realizar qualquer negociação mais elaborada.

A estratégia genérica adotada pela empresa, claramente é enfoque com diferenciação. O principal objetivo da empresa é oferecer produtos diferenciados aos clientes, em nenhum momento o entrevistado demonstrou grandes preocupações com o custo do produto, tampouco, que os concorrentes poderiam ofertar produtos similares a preços mais baixos.

A empresa possui grande apelo com produtos considerados saudáveis, utilizando insumos orgânicos e sem adição de produtos químicos que realçam o sabor, cor, cheiro dos produtos. Além disso, a empresa possui presença muito relevante nas mídias sociais que reforçam a qualidade dos produtos produzidos por eles. A empresa também possui uma logística eficiente que atende a qualquer endereço das cidades que estão presentes.

4.7.3. Organização de dados e práticas de inteligência competitiva

Toda a cadeia de valor da empresa está orientada pela internet, com 100% das vendas realizadas pelo *e-commerce* desenvolvido pela própria empresa. As vendas, portanto, são realizadas diretamente para os consumidores final, sem o envolvimento de varejistas. Dessa forma, permite que a empresa consiga capturar todo o valor agregado no produto, além disso, consegue manter um relacionamento próximo com os consumidores finais.

A empresa considera a TI como sendo parte fundamental de suporte ao seu *core business*. Justamente por conseguir captar rapidamente as tendências do mercado e as necessidades dos consumidores, também realiza pesquisa de satisfação, comentários em redes sociais e pesquisas em profundidade. Com isso, a empresa consegue introduzir ou retirar um novo produto muito rapidamente e, na média altera cerca de 10% do seu *mix* de produtos mensalmente.

4.7.4. Recursos que podem gerar vantagem competitiva

A indústria de alimentação saudável é relativamente recente no mercado brasileiro. Principalmente aquela que produz produtos congelados.

- (a) Gestão de pessoas: a empresa possui uma equipe reduzida de funcionários e permite que todos participem das principais decisões da empresa. Inclusive diversas informações, que normalmente ficam restritas aos cargos de direção, estão disponíveis para todos;
- (b) Variedade de cardápio: um dos principais pilares do negócio é a capacidade de possuir uma grande variedade de cardápios. Essa alta variedade não impacta significativamente a eficiência da operação;
- (c) Conhecimento dos clientes: com a utilização de ferramentas computacionais a empresa consegue traçar um perfil bem detalhado dos consumidores. A partir de dados de rede social, da frequência de pedidos, dos *feedbacks* recebidos é possível direcionar melhor a publicidade e conseguir novos clientes.

- (d) Parceria com fornecedores: a parceria direta com produtores é extremamente importante para o sucesso da empresa. A empresa necessita de produtores certificados para produtos orgânicos. As parcerias normalmente têm como objetivo serem de longo prazo, possibilitando uma troca maior de informação entre as partes.
- (e) Desenvolvimento de produtos: a empresa possui uma parceria com diversos profissionais que desenvolvem novos pratos, que são enviados a algumas pessoas que testam os produtos. A empresa também envia, como cortesia, os produtos em teste para consumidores regulares solicitando um *feedback*. Todo esse processo ocorre muito rápido e a empresa é capaz de alterar todo o cardápio em poucos dias.

Quadro 11 - Recursos e capacidades Caso VI

Recurso e capacidades	Valioso?	Raro?	Inimitável?	Organiza- do?	Resultado
Gestão de pessoas	Sim	Não			Paridade Competitiva
Variedade de cardápio	Sim	Não			Paridade Competitiva
Parceria com fornecedores	Sim	Sim	Não		Vantagem Competitiva Temporária
Conhecimento dos clientes	Sim	Sim	Não		Vantagem Competitiva Temporária
Desenvolvimento de novos produtos	Sim	Sim	Sim	Sim	Vantagem Competitiva

Fonte: elaborado pelo autor

4.8. CASO VII – INDÚSTRIA FARMACÊUTICA

Este é um caso de uma grande empresa farmacêutica que possui operações em todo o mundo, a entrevista foi realizada com o diretor comercial responsável pelo *business* de nutrição humana.

A entrevista com o diretor comercial da empresa ocorreu no segundo semestre de 2018 e teve uma duração de aproximadamente 2 horas. Além da entrevista, foram realizadas pesquisas na internet sobre a empresa em questão.

4.8.1. Caracterização do caso

A empresa atua globalmente, com mais de 70.000 funcionários e faturamento superior a US\$ 20 bilhões. Está presente em mais de 100 países e atua em diversos mercados.

4.8.2. Posicionamento e definição da estratégia

A estratégia é muito influenciada pelo resultado financeiro da operação, portanto os dados financeiros são fundamentais para definição da estratégia. O plano estratégico, de longo prazo (5 anos), é realizado exclusivamente com base em dados dos últimos três anos. Quando é realizado o plano tático (12 meses), considera-se também informações qualitativas com relação ao mercado.

Área de excelência comercial possui três grandes subáreas: treinamento, inteligência de mercado e efetividade da força de vendas, com o objetivo de entregar resultados de forma mais eficiente. Com base nas informações de auditoria de vendas (MS – Management Sales) é possível identificar a nível de CNPJ como está o desempenho das vendas da própria empresa e do concorrente. Por exemplo, quando é identificado que em uma determinada região as vendas de um produto reduziram, mas o desempenho do concorrente melhorou, a empresa atua diretamente com médicos e com as farmácias que adquirem os produtos, levando informação mais qualificada sobre o produto. A linha nutricional da empresa se diferencia

pela qualidade do produto, essa diferenciação é reconhecida por quem prescreve o produto (médicos), por quem vende o produto ao consumidor final (farmácias) e pelo consumidor.

Contudo, a demanda é sensível ao preço. Como exemplo, o entrevistado citou o caso de uma promoção realizada. Os produtos corriam o risco de serem destruídos em razão do período de validade. Em uma rede de farmácias que vendia cerca de 1.000 produtos/mês a um preço de R\$ 9,90 a unidade passou a vender por R\$ 3,90, em um mês foram vendidas mais de 50.000 unidades.

Até 2014, 100% da demanda dos produtos era resultado de orientação médica. Nos últimos anos, a empresa tem investido em publicidade na TV aberta e com atores conhecidos, porém, em pesquisa recente, cerca de 80% das pessoas que compraram o produto e viram a propaganda validaram com o médico se deveriam consumir o produto. Portanto, o médico é um influenciador muito importante quando o cliente vai decidir pela compra do produto. Porém, a empresa, por fazer parte da Interfarma, não pode mais patrocinar diretamente o médico. Então, a empresa depende de realizar visitas periódicas aos médicos com o objetivo de levar informação qualificada sobre o produto. Cada representante, gerência em média 200 médicos, no Brasil há cerca de 350.000 médicos, o custo para realizar o gerenciamento desses médicos é muito elevado.

O entrevistado citou que a empresa é líder de mercado, contudo no último ano perdeu cerca de 8% de *market share*. Com a entrada de novos players no mercado brasileiro, com uma estratégia mais agressiva de preços faz com que a empresa.

4.8.3. Organização de dados e práticas de inteligência competitiva

A empresa possui uma base de dados chamada DDD que são as informações a nível *Brick*. O território nacional é dividido por 12.000 *Bricks* (cada *Brick* é composto por 7 CEPs). Informações adquiridas possuem dados de concorrência a nível *Brick*. Não é possível analisar a concorrência a nível CNPJ. Informação do *Brick*: No *Brick* x, a empresa A possui 60% de *market share*, a empresa B possui 10% e a empresa C possui 30%.

A área de inteligência de mercado possui profissionais com vasta experiência no setor e, normalmente, trabalharam para os concorrentes. Além disso, também possui uma formação ligada a análise de dados e matemática com pós-graduação. Os profissionais dessa área também interagem com profissionais de outros países, principalmente na América Latina e EUA, com o objetivo de identificar oportunidades na análise dos dados e comparação direta com outros mercados. Contudo, a área conta com apenas quatro pessoas, com cargos de coordenador e gerência (segmento nutricional).

Outra atividade da área de excelência comercial é definir os limites de preço de venda para as campanhas. Por exemplo, uma campanha que tem como objetivo de vender 3 produtos pelo preço de 2 é analisada a margem de contribuição agregada resultante das vendas.

Click View (concorrente do *PowerBI*) ferramenta de BI que permite visualizar dados sobre o desempenho de comercial em tempo real. A ferramenta é importante para todos os níveis hierárquicos da empresa. O entrevistado citou que o promotor de vendas que atende em torno de 100 lojas pequenas por mês consegue fazer relatórios de desempenho considerando, por exemplo, apenas as lojas que representam 80% das vendas. Essa informação é passada para o supervisor de produtividade que identifica quais lojas/produtos merecem maior atenção, isso é confrontado com a análise realizada pela área de inteligência de mercado, com isso é possível ter uma resposta muito direta e rápida.

Os dados, na área comercial, são utilizados de forma intensiva com o objetivo de corrigir problemas pontuais que podem ocorrer na venda dos produtos. O monitoramento dessa informação passou a ser utilizado de forma mais eficiente nos últimos anos. Diferentemente dos outros casos analisados, a qualidade das bases de dados é muito boa e dados quebrados ou que inconsistentes não influenciam de forma substancial sua análise.

A empresa adquire anualmente dois estudos de distribuição que são realizados por consultoria especializada que detalha onde os produtos estão presentes, como estão os concorrentes, se

existe a possibilidade de melhorar o desempenho comercial de determinado produto. O custo desses relatórios é aproximadamente R\$ 300.000/ano.

Com as informações dos *bricks* é possível analisar cada ponto de venda individualmente, por exemplo, se na mesma região possui dois pontos de vendas, um com crescimento nas vendas de 30% no último mês e outro ponto com uma retração de 15% das vendas no mesmo período é comparado o desempenho local da bandeira (rede de farmácias) com o desempenho nacional da mesma bandeira. Por exemplo, se nacionalmente a bandeira registra um crescimento nas vendas e localmente registra uma retração nas vendas é verificado a loja individualmente, se existe algum problema, exemplo: preço correto, disposição adequada, disponibilidade do portfólio de produtos, material de ponto de venda incrementado (publicidade local).

Antes a empresa dependia quase que exclusivamente da percepção de seus representantes. Percepção bastante limitada, pois, o universo de comparação era restrito a poucos pontos de vendas.

Para realizar a previsão de demanda é utilizado dados das lojas que até o quinto dia útil de cada mês e as informações da inteligência de mercado são consolidadas até o dia 20 de cada mês, assim, é possível realizar a previsão de 96% das vendas, os 4% restantes são feitos a partir de estimativas e projeções de mercado.

Produtos é pensado de forma global, dificuldade para inserir novos produtos para o mercado nacional. Além disso, os produtos são 100% importados, aumentando significativamente o lead time entre produzir e entregar para a loja. Esse é o maior desafio da empresa. Em 10 anos o negócio cresceu cerca de 8 vezes, mesmo com essas limitações. Contudo, nos últimos dois anos os concorrentes que também importavam produtos, passaram a ter fábricas no Brasil.

O principal diferencial relatado pelo entrevistado, todos os produtos são desenvolvidos baseados em pesquisa e evidência científica, por isso a importância do relacionamento com o médico. A fórmula de alguns produtos contém componentes patenteados pela empresa. Isso é um grande diferencial em um mercado farmacêutico.

4.8.4. Recursos que podem gerar vantagem competitiva

Quadro 12 - Recursos e capacidades Caso VII

Recurso e capacidades	Valioso?	Raro?	Inimitável?	Organiza- do?	Resultado
Pesquisa e Desenvolvimento	Sim	Sim	Sim	Sim	Vantagem Competitiva
Qualidade dos produtos	Sim	Sim	Sim	Sim	Vantagem Competitiva
Marca renomada	Sim	Sim	Sim	Sim	Vantagem Competitiva

Fonte: elaborado pelo autor

4.9. CASO VIII – INDÚSTRIA DE COSMÉTICOS

A entrevista para esse caso foi realizada no segundo semestre de 2018 com o vice-presidente de Finanças e de TI da empresa.

4.9.1. Caracterização do caso

É uma empresa multinacional com sede nos Estados Unidos, possui mais de 5.000 funcionários e mais de 3 milhões de vendedores com um faturamento acima de US\$ 3 bilhões/ano, atua no desenvolvimento, produção e comercialização de produtos cosméticos.

Nos últimos anos a empresa expandiu sua atuação por todo o mundo, está presente em 5 continente e em mais de 30 países. Grande parte dos produtos comercializados são produzidos nos EUA e na China. Contudo, existem produtores terceirizados nos principais mercados com o objetivo de reduzir o *lead time* da logística.

A empresa possui apenas um canal de vendas, realizando apenas vendas diretas. O modelo de vendas funciona com um pequeno revendedor que compra os produtos e revende por um preço que está no catálogo, em geral o custo do produto corresponde a 70% do preço que está no catálogo.

4.9.2. Posicionamento e definição da estratégia

A indústria possui uma característica muito peculiar, pois, os principais *players* são todos de grande porte e normalmente empresas multinacionais. Contudo, existem grandes empresas que são muito diversificadas, como, Procter & Gamble (P&G), Unilever, Colgate e Johnson & Johnson, existem também grandes empresas especializadas em produtos de beleza (cosméticos), como, L'Oreal, Avon, Estée Lauder, Shiseido, Coty, Mary Kay, Natura, Grupo Boticário. As empresas especializadas possuem uma estratégia de desenvolvimento e lançamento de novos produtos mais ativa, voltados não apenas para produtos de consumo mais massificado como também atingindo segmentos de renda mais elevada.

Essas diferenças fazem com que as empresas adotem estratégias distintas. Por exemplo, algumas empresas realizam vendas porta a porta. Outras distribuem os produtos também por canais especializados, por exemplo, lojas de cosméticos e salões de beleza. Já empresas mais diversificadas acabam utilizando os canais de distribuição mais tradicionais, como, grandes e pequenos varejistas.

Os últimos dez anos foi marcado por uma grande expansão dessa indústria em mercados emergentes em razão do ritmo maior de crescimento, com destaque para os BRICs. Outra questão relevante foi a tendência de desenvolvimento de produtos para a pele, como anti-sinais e anti-celulites. Além disso, outra tendência observada é a crescente preocupação com o desenvolvimento e a utilização de ingredientes naturais e orgânicos estimulada pela crescente preocupação ecológica e ambiental dos consumidores.

Mais recentemente, diversas pequenas empresas têm atuado no setor revendendo produtos cosméticos produzidos na China. Normalmente são produtos que visam as classes mais baixas da população e possuem um preço muito mais baixo quando comparado com os demais concorrentes. Contudo, possuem baixíssima qualidade.

O modelo das cinco forças ajuda a entender melhor o que ocorre no setor em que a empresa está inserida. Considerando como setor, o de alimentação saudável as forças mais intensas seriam: novos entrantes potenciais e produtos/serviços substitutos, conforme Figura 13:

Figura 13 - Forças competitivas para a indústria de cosméticos

Fonte: elaborado pelo autor

A força mais intensa é a dos concorrentes uma vez que existe uma pressão alta no setor para o lançamento de novos produtos, produtos com uma qualidade mais alta, que utilize ingredientes naturais e orgânicos. Como existe diferentes empresas com estruturas de custos muito distintas faz com que a concorrência seja mais acirrada.

Por outro lado, a intensidade das forças poder de barganha dos fornecedores e dos compradores pode ser considerada baixa, uma vez que grande parte dos ingredientes são de fácil acesso.

A intensidade da força novos entrantes pode ser considerado de baixa/média intensidade. Baixa quando considera que o novo entrante nesse mercado terá que construir uma marca, realizar desenvolvimento de novos produtos para competir com as grandes empresas. Por outro lado, pode ser considerada média, caso os novos entrantes optem por revender produtos produzido por empresas chinesas, buscando atingir segmentos de baixa renda.

Por último, a intensidade da força ameaça de produtos/serviços substitutos pode ser considerada de baixa intensidade uma vez que não há a preocupação das empresas com relação a outros produtos que são substitutos.

Segundo o entrevistado, a empresa considera como os maiores concorrentes àqueles que atuam no mesmo segmento e também possuem uma estrutura de vendas similar, ou seja, vendas diretas. Isso porque os produtos possuem uma alta elasticidade-preço da demanda, justamente por ser venda direta, os revendedores aproveitam para estocar produtos quando a empresa faz algum tipo de promoção.

A empresa possui dois produtos (base e creme anti-idade) que são considerados, pelos clientes, como de qualidade muito superior aos produtos concorrentes. Esses produtos respondem por boa parte das vendas que a empresa realiza.

Claramente a estratégia genérica da empresa é a de diferenciação. O entrevistado relatou uma preocupação com o preço dos concorrentes, contudo, em nenhum momento foi citado a necessidade de reduzir os custos ou que esse fosse um grande problema para empresa. Por outro lado, o entrevistado ressaltou, por diversas vezes, a qualidade superior que os produtos tem em relação a concorrência, com destaque para os dois produtos supracitados.

O plano estratégico da empresa está baseado no tamanho da força de vendas e no lançamento de novos produtos. O plano é realizado para três anos, sendo que ocorre uma revisão anual e as metas são acompanhadas trimestralmente.

4.9.3. Organização de dados e práticas de inteligência competitiva

A empresa não possui uma área dedicada para coletar, armazenar e trabalhar dados. Cada departamento possui acesso aos dados internos e realiza suas próprias análises. Segundo o entrevistado, alguns problemas surgem ao realizar essa análise, mas estão mais relacionados a utilização do dado errado do que problemas com a base de dados, conforme transcrito abaixo.

“o maior problema está em como são realizados os filtros e como esses dados serão interpretados. Por exemplo, o valor das vendas que uma determinada área utilizou pode não coincidir com o valor das vendas de finanças. Pois, ao invés de utilizar a receita líquida é utilizada a receita bruta. Isso incomoda bastante”. Entrevistado Caso VIII.

A empresa possui uma área de inteligência de mercado que está ligada a vice-presidência de *marketing* cuja principal função é o monitoramento dos preços praticados pela concorrência. Além do acompanhamento do portfólio de produtos que a concorrência possui.

Também são utilizados serviços de consultorias especializadas em levantar informações do mercado, como, *market share*, volume de vendas, tendências de mercado, baseado nos dados públicos das empresas de capital aberto que atuam no setor. Consolidam também informações divulgadas pelas associações de venda direta e de cosméticos.

4.9.4. Recursos que podem gerar vantagem competitiva

A seguir estão listados os recursos que podem gerar vantagem competitiva.

- (a) Inovação em produtos: a empresa possui uma política forte para inovar em produtos e costuma ser seguida pela concorrência com relação aos novos produtos lançados, outro fator importante é que diferentemente de alguns concorrentes, a empresa nunca realizou testes em animais.
- (b) Serviço de entrega: apesar da empresa utilizar serviços de empresas terceiras, ela consegue entregar o produto em uma velocidade superior à dos concorrentes, fator influenciado também pela logística interna ser muito eficiente.
- (c) Processos comerciais: a empresa desenvolveu o próprio sistema comercial, apesar do ERP contratado possuir também essa função. Fica claro que a capacidade comercial da empresa, principalmente relacionada a gestão da força de venda (revendedores), constitui um recurso muito importante para a empresa.

- (d) Atendimento pós-venda: a empresa possui como estratégia manter toda a estrutura de atendimento internamente, justamente para desenvolver um relacionamento mais próximo com os revendedores.

Quadro 13 - Recursos e capacidades Caso VIII

Recurso e capacidades	Valioso?	Raro?	Inimitável?	Organiza- do?	Resultado
Inovação em produtos	Sim	Sim	Não	Sim	Paridade Competitiva
Serviços de entrega	Sim	Não	Não	Sim	Vantagem Competitiva Não Explorada
Processos comerciais	Sim	Sim	Sim	Sim	Vantagem Competitiva
Atendimento pós-venda	Sim	Sim	Sim	Sim	Vantagem Competitiva

Fonte: elaborado pelo autor

5. RESULTADOS E DISCUSSÕES

Para responder à questão de pesquisa: “Como as empresas podem manter ou criar uma vantagem competitiva utilizando seus recursos e práticas de inteligência competitiva?”, de acordo com a literatura consultada, três proposições foram identificadas. Com isso, foi possível estabelecer um objetivo geral e três objetivos secundários. Este capítulo foi dividido em cinco subitens, a saber: ORGANIZAÇÃO DE DADOS E PRÁTICAS DE IC, Com relação as práticas de IC ficam a cargo de cada área ou da unidade de negócio.

Caso IV – Instituição financeira

O caso IV, como no caso III, possui uma quantidade imensa de dados referente a todos os produtos. Justamente por ser uma instituição financeira, existem diversas práticas de captura e armazenamento de dados que sofrem regulação do BC. A instituição possui uma área dedicada a análise de dados e possui cerca de 70 analistas, sendo que a maioria possui até 5 anos de experiência. Apenas os gestores da área são pessoas com mais experiência.

Com relação a práticas de IC, esse mesmo departamento, utiliza cerca de 70% do tempo na produção de relatórios rotineiros, aproximadamente 20% do tempo é dedicado a questões pontuais (verificação de algum problema específico) e apenas 10% é dedicado a questões mais estratégicas que poderiam trazer maiores resultados no longo prazo.

Caso V – Diagnóstico Médico

A empresa possui uma área responsável por realizar a análise de dados. Apesar de uma equipe pequena, a empresa conseguiu consolidar uma cultura voltada para valorização do monitoramento de dados. Como relatado, por toda a empresa, nas salas e nos corredores é possível acompanhar os dados em tempo real, com monitores que mostram os mais diversos tipos de indicadores.

Como citado, a fundamenta todas as decisões em cima da informação gerada pelos dados coletados. Isso tem trazido diversos benefícios a empresa. Desde a redução dos custos de operação, até o desenvolvimento de novos serviços que poderão, inclusive, revolucionar o setor.

Caso VI – Refeições congeladas

Esse caso refere-se a uma *startup* criada há pouco mais de um ano. A empresa já surgiu com o objetivo de possuir uma estrutura muito enxuta e utilizar de forma adequada os dados. Por isso, as pessoas ligadas a área dedicam grande parte do tempo analisando os dados, gerando informações que irão apoiar decisões futuras. Portanto, as práticas de IC estão presentes no dia a dia da empresa, possibilitando, por exemplo a renovação de 10% do cardápio mensalmente.

Caso VII – Indústria farmacêutica

A empresa possui uma área de inteligência de mercado, subordinada a diretoria comercial. Essa área é responsável por consolidar as informações necessárias para o estabelecimento das metas comerciais, pela identificação de oportunidades e correção de problemas. Com isso, a empresa consegue praticamente acompanhar o desempenho das vendas de seus produtos em todas as lojas de seus clientes.

As práticas de IC ficam restritas a área comercial em razão da baixa flexibilidade que a unidade Brasil possui em realizar mudanças no produto. Conforme relatado anteriormente, as fábricas ficam no exterior e os produtos seguem as tendências mundiais, não sendo possível, alterações de produto para mercados específicos como o Brasil.

Caso VIII – Indústria de cosméticos

A empresa não possui uma área dedicada para análise de dados, sendo que cada departamento é responsável por realizar as análises que necessitam. Contudo, na estrutura de *marketing*, existe

uma área de inteligência de mercado cuja função fica restrita ao acompanhamento do preço praticado pela concorrência. A empresa também utiliza dados de consultorias especializadas para obter e definir os objetivos estratégicos.

ESTRATÉGIA E POSICIONAMENTO, INFLUÊNCIA DA IC PARA O DESENVOLVIMENTO DA ESTRATÉGIA, RECURSOS QUE GERAM VANTAGEM COMPETITIVA e PROPOSIÇÕES DE PESQUISA.

5.1. ORGANIZAÇÃO DE DADOS E PRÁTICAS DE IC

Este item tem como objetivo identificar como as empresas aqui estudadas organizam seus dados. Para isso, é necessário entender qual é a importância dos dados para a empresa. Além disso, procura-se identificar quais as práticas de IC que a empresa possui. Isso envolve quais os ativos envolvidos, tanto ativos tangíveis e intangíveis, qual a estrutura hierárquica da empresa, se existe uma área dedicada para esse processo, qual a experiência da equipe que integra essa área.

A seguir será evidenciado como as empresas organizam seus dados e quais são as práticas de IC para cada um dos casos estudados.

Caso I – Instituição financeira

O primeiro caso não possui um departamento responsável por coletar, armazenar e trabalhar os dados que são obtidos. Contudo, evidente que o banco possui uma estrutura organizacional muito eficiente para manter esses dados seguros e de acordo com o que se espera de uma instituição financeira. Quando foi perguntado ao entrevistado sobre quais tipos de dados são obtidos do cliente e como esses dados são trabalhados, ele disse que os gerentes de conta, que possuem relacionamento direto com o cliente seriam os responsáveis por coletar e trabalhar os dados. O banco apenas armazenava e trabalhava com informações que eram relevantes apenas para concessão de crédito. Vale ressaltar que isso é referente a operação Brasil, como é um banco Europeu, pode ser que a matriz possua uma estrutura diferenciada com relação a dados e as práticas de IC.

Caso II – Instituição financeira digital

O segundo caso, ao contrário do primeiro, possui uma estrutura dedicada à coleta e análise dos dados. Como informado anteriormente, a empresa iniciou suas atividades com o objetivo de ser 100% digital e para isso necessitava de uma estrutura bem robusta para análise dos dados. A empresa conta com um departamento de aproximadamente 20 pessoas com

formação multidisciplinar, mas que tenham experiência com dados, cerca de 70% das pessoas possuem mais de 5 anos de experiência.

Com relação a prática de IC, o entrevistado demonstrou grande preocupação em melhorar cada vez mais as análises que são realizadas. O objetivo é evitar a aquisição de dados de empresas de birô, que normalmente possuem um custo elevado, e aumentar o conhecimento acerca de cada um dos clientes. Por exemplo, conseguir cruzar dados como quais estabelecimentos são frequentados, quais bairros, quais dispositivos possui, qual o carro, assim seria possível traçar um perfil mais detalhado sobre o cliente.

Caso III – Instituição financeira

O caso III possui um departamento responsável por realizar análises dos dados. Contudo, ainda é uma área recente no banco e composta por poucas pessoas. Além disso, como o banco possui diversas unidades de negócios, cada unidade é responsável por analisar os dados. Isso também ocorre entre os departamentos. Com relação as práticas de IC ficam a cargo de cada área ou da unidade de negócio.

Caso IV – Instituição financeira

O caso IV, como no caso III, possui uma quantidade imensa de dados referente a todos os produtos. Justamente por ser uma instituição financeira, existem diversas práticas de captura e armazenamento de dados que sofrem regulação do BC. A instituição possui uma área dedicada a análise de dados e possui cerca de 70 analistas, sendo que a maioria possui até 5 anos de experiência. Apenas os gestores da área são pessoas com mais experiência.

Com relação a práticas de IC, esse mesmo departamento, utiliza cerca de 70% do tempo na produção de relatórios rotineiros, aproximadamente 20% do tempo é dedicado a questões pontuais (verificação de algum problema específico) e apenas 10% é dedicado a questões mais estratégicas que poderiam trazer maiores resultados no longo prazo.

Caso V – Diagnóstico Médico

A empresa possui uma área responsável por realizar a análise de dados. Apesar de uma equipe pequena, a empresa conseguiu consolidar uma cultura voltada para valorização do monitoramento de dados. Como relatado, por toda a empresa, nas salas e nos corredores é possível acompanhar os dados em tempo real, com monitores que mostram os mais diversos tipos de indicadores.

Como citado, a fundamenta todas as decisões em cima da informação gerada pelos dados coletados. Isso tem trazido diversos benefícios a empresa. Desde a redução dos custos de operação, até o desenvolvimento de novos serviços que poderão, inclusive, revolucionar o setor.

Caso VI – Refeições congeladas

Esse caso refere-se a uma *startup* criada há pouco mais de um ano. A empresa já surgiu com o objetivo de possuir uma estrutura muito enxuta e utilizar de forma adequada os dados. Por isso, as pessoas ligadas a área dedicam grande parte do tempo analisando os dados, gerando informações que irão apoiar decisões futuras. Portanto, as práticas de IC estão presentes no dia a dia da empresa, possibilitando, por exemplo a renovação de 10% do cardápio mensalmente.

Caso VII – Indústria farmacêutica

A empresa possui uma área de inteligência de mercado, subordinada a diretoria comercial. Essa área é responsável por consolidar as informações necessárias para o estabelecimento das metas comerciais, pela identificação de oportunidades e correção de problemas. Com isso, a empresa consegue praticamente acompanhar o desempenho das vendas de seus produtos em todas as lojas de seus clientes.

As práticas de IC ficam restritas a área comercial em razão da baixa flexibilidade que a unidade Brasil possui em realizar mudanças no produto. Conforme relatado anteriormente, as fábricas ficam no exterior e os produtos seguem as tendências mundiais, não sendo possível, alterações de produto para mercados específicos como o Brasil.

Caso VIII – Indústria de cosméticos

A empresa não possui uma área dedicada para análise de dados, sendo que cada departamento é responsável por realizar as análises que necessitam. Contudo, na estrutura de *marketing*, existe uma área de inteligência de mercado cuja função fica restrita ao acompanhamento do preço praticado pela concorrência. A empresa também utiliza dados de consultorias especializadas para obter definir os objetivos estratégicos.

5.2. ESTRATÉGIA E POSICIONAMENTO

Esse item tem como objetivo identificar como as empresas, a partir dos estudos de caso, desenvolvem a estratégia, principalmente sobre quais os fatores influenciam na formulação da estratégia que será traçada.

Caso I – Instituição financeira

A empresa procura atuar em segmentos de mercado bem definido, ou seja, apoiando produtores rurais em regiões em que a fronteira agrícola tem sofrido uma expansão. Para isso, o banco optou por oferecer um atendimento diferenciado, buscando estabelecer um relacionamento de longo prazo. Por isso, claramente a estratégia genérica é a de diferenciação.

Caso II – Instituição financeira digital

A empresa procura atuar em uma faixa de idade mais restrita, entre 20 a 35 anos. Além disso, também possui uma menor variedade de produtos financeiros. Como destacado anteriormente, a empresa tem buscado oferecer produtos mais baratos que a concorrência, por esse motivo, a estratégia genérica é a de enfoque com liderança em custos.

Caso III – Instituição financeira

O banco atua em todos os segmentos e possui uma infinidade de produtos financeiros. Em razão do tamanho do banco e por possuir mais de 4.000 agências e por ter mais de 70.000 funcionários possui uma estrutura de custos muito onerosa. Portanto, o posicionamento está relacionado mais a facilidade com que o cliente tem para encontrar uma agência. Por esse motivo, a estratégia genérica é a de diferenciação.

Caso IV – Instituição financeira

Este caso tem muitas semelhanças com o caso anterior. O banco também possui mais de 4.000 agências e mais de 70.000 funcionários. Também atua em todos os segmentos de

mercado e possui uma infinidade de produtos financeiros. O posicionamento do banco está mais voltado a um banco que possui ferramentas digitais mais fáceis de serem utilizadas e procura atrair um público com uma renda mais alta. Por isso, a estratégia genérica é a de diferenciação.

Caso V – Diagnóstico Médico

O caso V a empresa possui uma atuação bem específica no mercado, atendendo principalmente a OPS. O foco da empresa está em oferecer aos clientes novos serviços que possam ajuda-los a reduzir seus custos. Por esse motivo, a estratégia genérica da empresa é a de diferenciação.

Caso VI – Refeições congeladas

A empresa possui uma atuação em um segmento bem restrito. Em razão das características do produto, os principais clientes são pessoas que procuram alimentos prontos que possam ser preparados rapidamente. Por isso, a empresa oferece refeições congeladas saudáveis, mas que são completamente distintas das refeições congeladas encontradas em qualquer supermercado. É um público com uma renda maior e que procura seguir uma dieta mais controlada. Por isso, claramente a estratégia genérica é a de enfoque com diferenciação.

Caso VII – Indústria farmacêutica

Apesar da empresa atuar em diversos segmentos com diversos produtos, a análise ficará restrita a unidade de negócios Nutrição. A empresa se posiciona a partir da boa reputação que tem no mercado e por produzir produtos que são considerados de uma qualidade superior à dos concorrentes. A empresa possui produtos específicos para crianças e para idosos e por ser um produto mais caro, é voltado para pessoas com um poder aquisitivo maior. Por esse motivo, a estratégia genérica é a de enfoque com diferenciação.

Caso VIII – Indústria de cosméticos

A empresa se posiciona para atender a classe média e procura oferecer produtos com uma qualidade superior aos dos concorrentes. Ela possui dois produtos que são reconhecidos no mercado como sendo de alta qualidade. Portanto, a estratégia genérica adotada claramente é a de diferenciação.

5.3. INFLUÊNCIA DA IC PARA O DESENVOLVIMENTO DA ESTRATÉGIA

O objetivo neste item é analisar qual a influência da IC para o desenvolvimento da estratégia. Aqui procura-se diferenciar as empresas que “apenas” utilizam alguns dados de mercado, financeiros, produção para definir as metas daquelas que de fato utilizam a IC para realizar análises não tradicionais dos dados e assim traçar os objetivos estratégicos.

Caso I – Instituição financeira

O primeiro caso, claramente a IC não influencia a definição dos objetivos estratégicos da empresa. Contudo, há de se ressaltar que a estratégia para a unidade Brasil é fortemente influenciada pela matriz Europeia da qual não se sabe qual o processo para a definição dos objetivos estratégicos.

Caso II – Instituição financeira digital

O segundo caso utiliza a IC de forma intensa, principalmente para definir os objetivos estratégicos da empresa. A instituição procura utilizar dados não tradicionais, conforme relatado anteriormente, para conhecer melhor seus clientes. Com base na consolidação dessas informações, a instituição traça os objetivos estratégicos.

Caso IV – Instituição financeira

O departamento responsável por realizar as análises foi criado recentemente e mesmo assim sua atuação fica restrita demandas pontuais. Ainda não é possível identificar, de fato, práticas de IC na instituição. Fazendo com que não seja possível a IC influenciar a formulação da estratégia.

Caso V – Diagnóstico Médico

O quinto caso utiliza de forma intensiva práticas de IC, principalmente para definir quais serão as necessidades do mercado no futuro. A definição dos objetivos estratégicos é

fortemente influenciada pela informação obtida via IC. De todos os casos, este foi o que mais demonstrou capacidade em trabalhar os dados de forma mais eficiente e que consegue obter resultados positivos a partir da IC.

Caso VI – Refeições congeladas

Toda a definição da estratégia da empresa está baseada na informação obtida via análise dos dados. Como a empresa utiliza dados não tradicionais, como, de redes sociais é fundamental a utilização de IC para a geração de informação sobre o mercado.

Caso VII – Indústria farmacêutica

Apesar a empresa possuir uma área responsável pela a inteligência de mercado, as decisões estratégicas são baseadas exclusivamente em dados do mercado, da economia e dados financeiros. Portanto, a IC não influencia a formulação da estratégia.

Caso VIII – Indústria de cosméticos

A empresa não possui uma área responsável para análise dos dados. Além disso, conforme dito pelo entrevistado, os fatores que influenciam a definição dos objetivos estratégicos são os produtos que serão lançados e o tamanho da força de vendas que possui.

5.4. RECURSOS QUE GERAM VANTAGEM COMPETITIVA

Esse item tem como objetivo mostrar quais são os recursos que geram vantagem competitiva. O Quadro 14 consolida os principais recursos para cada um dos casos estudados nessa tese.

É possível destacar, contudo que apenas os casos II, V e VI possuem recursos que estão diretamente relacionados com práticas de IC. Nestes casos, fica evidente que a IC é responsável por gerar vantagem competitiva.

Quadro 14 - Recursos que geram vantagens competitivas

	Recursos que geram vantagem competitiva
Caso I – Instituição financeira	<ul style="list-style-type: none">• Relacionamento de longo prazo;• Conhecimento dos clientes;• Atendimento personalizado;
Caso II – Instituição financeira digital	<ul style="list-style-type: none">• Baixo custo da operação;• Inovação de produtos/serviços;
Caso III – Instituição financeira	<ul style="list-style-type: none">• Reputação da marca;• Localização das agências;
Caso IV – Instituição financeira	<ul style="list-style-type: none">• Marca renomada;• Poder de mercado;
Caso V – Diagnóstico médico	<ul style="list-style-type: none">• Inovação em processos;• Gestão da operação;
Caso VI – Refeições congeladas	<ul style="list-style-type: none">• Desenvolvimento de novos produtos;
Caso VII – Indústria farmacêutica	<ul style="list-style-type: none">• Pesquisa e Desenvolvimento• Qualidade dos produtos• Marca renomada
Caso VIII – Indústria de cosméticos	<ul style="list-style-type: none">• Processos comerciais• Atendimento pós-venda

Fonte: elaborado pelo autor

5.5. PROPOSIÇÕES DE PESQUISA

Esse item resume os principais resultados obtidos com os estudos de caso com relação as proposições de pesquisa. O

Quadro 15 - Análise das proposições

Proposições de pesquisa	Análise
P1: A inteligência competitiva, como recurso, é responsável por garantir a vantagem competitiva sustentável (PRAHALADE HAMEL, 1998; BARNEY <i>et al.</i> , 2002; SCIP, 2009; TREVISANI, 2010).	Confirmada
P2: A vantagem competitiva sustentável pode ser identificada a partir de como a indústria está organizada (PORTER, 1979; 1980; COYNE, 1986; POWELL, 2001).	Refutada
P3: Os recursos que a empresa possui são a base de sustentação da vantagem competitiva (WERNERFELT, 1984; BARNEY, 1986).	Confirmada

Fonte: elaborado pelo autor

Quanto a primeira proposição, ela foi confirmada, porque, quando a Inteligência competitiva é considerada como um recurso (de acordo com a avaliação VRIO), ela é a responsável por garantir a vantagem competitiva. É importante ressaltar que essa vantagem é resultado de práticas de IC bem definidas e recorrentes. O simples fato de a empresa possuir ativos tangíveis e intangíveis relacionados a TI não garantem o desenvolvimento do recurso.

Com relação a segunda proposição, ela foi refutada, porque, em uma mesma indústria, diferentes concorrentes possuem vantagens competitivas distintas. Conforme visto neste trabalho, no setor financeiro, as forças mais intensas são: Ameaças de novos entrantes e Ameaça de produtos/serviços substitutos, contudo a empresa do Caso I desenvolveu recursos que não estão relacionados diretamente com essas forças.

Por fim, a terceira proposição foi confirmada justamente porque em todos os casos analisados foi identificado que de fato os recursos (de acordo com a avaliação VRIO) são a base de sustentação da vantagem competitiva.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Essa pesquisa procura fornecer uma consolidação teórica para o campo da inteligência competitiva, vantagem competitiva e para a visão baseada em recursos, com base nas ferramentas para identificação dos recursos que podem gerar vantagem competitiva.

De fato, todas as empresas valorizam os dados obtidos a partir dos clientes e principalmente as informações que podem apoiar decisões. Contudo, o simples fato de as empresas investirem em ativos computacionais não garantem tais práticas de inteligência competitiva. Mesmo aquelas empresas que se esforçam para desenvolver essas práticas, as vezes não conseguem, demonstrando assim o caráter idiossincrático da maneira com que as empresas conseguem combinar seus ativos e transformá-los em recursos ou capacitações que terão algum efeito sobre a concorrência.

Principais limitações

Este trabalho limitou-se em realizar a investigação em algumas empresas. Portanto, a principal limitação do trabalho é a não generalização dos resultados. Outra limitação, é com relação a identificação dos recursos que foram avaliados, essa identificação foi fundamentada na percepção do entrevistado com relação a empresa que ele faz parte, podendo ocorrer em interpretações pouco precisas.

Pesquisas futuras

A pesquisa necessita de continuidade, principalmente utilizando outros métodos de pesquisa, que visam generalizar os resultados.

APÊNDICE

Protocolo de pesquisa

DESCRIÇÃO DA PESQUISA

Instituição:

Escola Politécnica da Universidade de São Paulo (USP).
Departamento de Engenharia de Produção.
Programa de Pós-graduação “*Stricto Sensu*” em Engenharia de Produção.
Endereço: Av. Prof. Almeida Prado, 128 – travessa 2. Cidade Universitária – São Paulo, SP
Telefone: +55 11 3091-5363 / 3091-5445 Ramal 452

Orientador:

Prof. Dr. Fernando José Barbin Laurindo
Professor Titular e Chefe do Departamento de Engenharia de Produção da Escola Politécnica da USP.
e-mail: fjblau@usp.br
Telefone: +55 (11) 3091-5363 Ramal 454

Pesquisadores:

MSc. George Felipe Bond Jäger
Doutorando do Programa de pós-graduação em Engenharia de Produção da Escola Politécnica da USP.
e-mail: georgef@usp.br
Telefone: +55 (11) 98448-3118

Francesca Labonia

Aluna de Duplo Diploma nos cursos de Ingegneria Gestionale no Politecnico di Milano e em Engenharia de Produção na Escola Politécnica da USP.
e-mail: francesca.labonia@mail.polimi.it
Telefone: +39 (388) 819 5741

Informações sobre a pesquisa

Compreender e expandir o conhecimento a cerca da inteligência competitiva. Como as empresas utilizam os dados obtidos internamente e os dados do ambiente. Busca também identificar o grau de importância destes dados para o direcionamento estratégico da companhia. Além disso, identificar os principais problemas enfrentados no processo de coleta e análise destes dados.

Contribuições

O trabalho busca identificar se as empresas utilizam os dados com o objetivo de obter vantagem competitiva no mercado. Dessa forma, tornaria possível identificar as principais dificuldades enfrentadas pelas organizações em obter e analisar de forma eficiente os dados coletados tanto no mercado quanto internamente.

Etapas da Pesquisa

A pesquisa é composta de atividades conceituais e de campo. Já foi realizada a pesquisa conceitual cujas etapas podem ser destacadas como: planejamento da pesquisa, identificação e análise da bibliografia pertinente ao tema, bem como definição da metodologia a ser aplicada.

O estudo de caso é o método adequado para esse tipo de pesquisa, portanto, o trabalho será baseado em estudos de caso em empresas de grande porte e empresas startups que utilizam dados para a tomada de decisão. Dessa forma será possível verificar como se dá a utilização dos dados. Após a realização dos estudos de caso (em andamento) será realizada uma análise crítica dos casos e compará-los, de forma agregada, com o que é proposto na literatura.

Empresas/Indústrias de interesse para o estudo

- Empresas: Multinacionais de grande porte; Startups;
- Indústrias: farmacêutico, financeiro, bens de consumo, companhias aéreas; Telecomunicações;

Potenciais áreas para entrevistas

Pode-se considerar as áreas que utilizam dados de forma sistemática e que são formuladoras de objetivos estratégicos e/ou de mercado. Por isso, áreas como marketing, desenvolvimento de produto, distribuição estão entre as áreas com maior potencial de aderência à pesquisa.

Detalhes da entrevista

- As entrevistas podem ser realizadas, de preferência, presencialmente. Contudo, caso necessário, poderá ser realizada por telefone/Skype.
- É previsto que a entrevista seja realizada em até 1h30.

Sigilo das informações

- A pesquisa não tem como objetivo divulgar quais empresas participaram, tampouco as pessoas que participaram. Na Tese e no Trabalho de Formatura não haverá nenhum tipo de detalhe que permitirá a empresa ser identificada.
- A caracterização das empresas se dará de forma geral, com algumas informações aproximadas (ex.: quantidade de funcionários, setor de atuação).
- As transcrições das entrevistas não serão incluídas nos trabalhos. Poderá, eventualmente, ser incluídos alguns trechos com o objetivo de ilustrar a informação repassada pelo entrevistado.
- Para a realização do trabalho não será solicitado nenhuma informação técnica ou estratégica da empresa.

ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA

A entrevista será baseada neste questionário, espera-se, portanto, que questões secundárias possam surgir de acordo com a empresa entrevistada.

Entrevista

Local, data, horário de início e duração.

Empresa

Setor de atividade

Quantidade de funcionários (aprox.)

Entrevistado

Formação acadêmica

Cargo e área de atuação

Questões referente ao estudo

Campos	Questões	Prováveis questões secundárias
Estratégia	1. Qual a estratégia competitiva adotada pela empresa? 2. Quais tipos de dados são importantes para a formulação da estratégia?	1.1. Qual o principal concorrente? Por que? 1.2. Qual o Principal diferencial do produto/serviço no mercado? 1.3. Como são realizadas, na prática, as mudanças estratégicas de maior impacto? 2.1. Como ocorre a formulação da estratégia? 2.2. Que tipo de dado de BI é utilizado na formulação da estratégia?
Monitoramento Ambiental	3. Como é, na visão da organização, o ambiente competitivo? 4. A empresa direciona esforços para a coleta de dados do mercado? 5. Quais os principais mecanismos de coleta são utilizados pela empresa?	3.1. Como os concorrentes estão organizados? 3.2. Qual o poder de negociação com os principais stakeholders? 3.3. A organização lidera as mudanças no setor ou é seguidora das mudanças que ocorrem no mercado? 4.1. Qual é a estrutura (física e humana) dedicada a coleta e processamento de dados? 4.2. Qual o orçamento (em %) destinado a coleta e processamento de dados? 5.1. Como a organização coleta dados da concorrência, fornecedores e clientes?
Inteligência Competitiva	6. A empresa possui ferramentas de BI? 7. Como os dados são coletados e tratados?	6.1. Quais os principais recursos computacionais dedicados ao processamento de dados? 6.2. Quais as principais técnicas utilizadas para o processamento destes dados? 6.3. A estrutura dedicada a análise dos dados está sob qual diretoria? 6.4. Quais os principais problemas enfrentados no processamento destes dados? 7.1. Qual é a principal fonte dos dados coletados? 7.2. Qual o custo (alto/baixo) para acesso à fonte dos dados? 7.3. Os concorrentes possuem acesso os mesmos dados?
Visão Baseada em Recursos	8. Quais os principais recursos/capacitações da empresa? 9. Como os recursos / capacitações são desenvolvidos?	8.1. Quais são os principais recursos da empresa? 8.2. Como a empresa desenvolveu esse recurso? 8.3. Os concorrentes podem acessar este recurso? 8.4. Como a organização protege seus recursos? 9.1. Como a empresa identifica a necessidade de adquirir ou desenvolver um recurso/capacitação específica? 9.2. Quais as principais dificuldades que a organização enfrentou para desenvolver um determinado recurso?

7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AGUILAR, F. J. **Scanning the business environment**. New York: Macmillan Co., 1967.

AMIT, R.; SCHOEMAKER, P. J. H. Strategic assets and organizational rent. **Strategic Management Journal**, v. 14, n. 1, p. 33-46, Jan 1993. ISSN 0143-2095. Disponível em: < <Go to ISI>://WOS:A1993KG26800003 >.

ANDREWS, K. **The concept of corporate strategy**. Homewood, IL: Irwin, 1987.

ANSOFF, H. I. **Strategic management**. New York: Wiley, 1979. ix, 236 p. ISBN 047026585X.

AREND, R. J.; LEVESQUE, M. Is the resource-based view a practical organizational theory? **Organization Science**, v. 21, n. 4, p. 913-930, Jul-Aug 2010. ISSN 1047-7039. Disponível em: < <Go to ISI>://WOS:000280192100007 >.

BARNEY, J. Organizational culture: can it be a source of sustained competitive advantage? **Academy of Management Review**, v. 11, n. 3, p. 656-665, 1986.

_____. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v. 17, n. 1, p. 99-120, Mar 1991. ISSN 0149-2063. Disponível em: < <Go to ISI>://WOS:A1991FE14500007 >.

BARNEY, J. et al. The role of resource-based theory in strategic management studies: managerial implications and hints for research. In: DAGNIMO, G. B. (Ed.). **Handbook of Research on Competitive Strategy**. Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited, 2002.

BARNEY, J.; WRIGHT, M.; KETCHEN, D. J. The resource-based view of the firm: Ten years after 1991. **Journal of Management**, v. 27, n. 6, p. 625-641, 2001. ISSN 0149-2063. Disponível em: < <Go to ISI>://WOS:000172894200001 >.

BARNEY, J. B. Resource-based theories of competitive advantage: A ten-year retrospective on the resource-based view. **Journal of Management**, v. 27, n. 6, p. 643-650, 2001. ISSN 0149-2063. Disponível em: < <Go to ISI>://WOS:000172894200002 >.

_____. How marketing scholars might help address issues in resource-based theory. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 42, n. 1, p. 24-26, Jan 2014. ISSN 0092-0703. Disponível em: < <Go to ISI>://WOS:000330858400003 >.

BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. S. **Strategic Management and Competitive Advantage**. 4th Edition. Pearson, 2012.

BARNEY, J. B.; ZAJAC, E. J. Competitive organizational-behavior - Toward an organizationally-based theory of competitive advantage. **Strategic Management Journal**, v. 15, p. 5-9, Win 1994. ISSN 0143-2095. Disponível em: < <Go to ISI>://WOS:A1994QT81300002 >.

BHARADWAJ, S. G.; VARADARAJAN, P. R.; FAHY, J. Sustainable competitive advantage in-service industries - a conceptual-model and research propositions. **Journal of Marketing**, v. 57, n. 4, p. 83-99, Oct 1993. ISSN 0022-2429. Disponível em: < <Go to ISI>://WOS:A1993MB20000007 >.

BIEDENBACH, T.; SÖDERHOLM, A. The Challenge of organizing change in hypercompetitive industries: a literature review. **Journal of Change Management**, v. 8, n. 2, p. 123-145, 2008.

BOGNER, W. C.; BARR, P. S. Making sense in hypercompetitive environments: A cognitive explanation for the persistence of high velocity competition. **Organization Science**, v. 11, n. 2, p. 212-226, Mar-Apr 2000. ISSN 1047-7039. Disponível em: < <Go to ISI>://WOS:000088213700006 >.

CADE, C. A. D. D. E.-. **Cadernos do Cade: Atos de concentração nos mercados de planos de saúde, hospitais e medicina diagnóstica**. Departamento de Estudos Econômicos (DEE). Brasília, p.86. 2018

CARMELI, A.; TISHLER, A. The relationships between intangible organizational elements and organizational performance. **Strategic Management Journal**, v. 25, n. 13, p. 1257-1278, Dec 2004. ISSN 0143-2095. Disponível em: < <Go to ISI>://WOS:000225093500003 >.

CARVALHO, M. M.; LAURINDO, F. J. B. **Estratégia Competitiva dos Conceitos a Implementação**. São Paulo: Atlas S. A., 2006. 240.

CHANDLER, A. D. **Strategy and structure: chapters in the history of the industrial enterprise**. Cambridge; M.I.T. Press, 1962. xiv, 463 p.

COYNE, K. P. The anatomy of sustainable competitive advantage. **Business Horizons**, n. January-February, 1986.

DAVENPORT, T.; PRUSAK, L. **Working knowledge: How organizations manage what they know**. Boston: Harvard Business Press, 1998. 199.

DAY, G.; REIBSTEIN, D. J.; GUNTHER, R. E. **Wharton on dynamic competitive strategy**. New York: Wiley, 1997.

DAY, G. S. An outside-in approach to resource-based theories. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 42, n. 1, p. 27-28, Jan 2014. ISSN 0092-0703. Disponível em: < <Go to ISI>://WOS:000330858400004 >.

DIERICKX, I.; COOL, K. Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. **Management Science**, v. 35, n. 12, p. 1504-1511, Dec 1989. ISSN 0025-1909. Disponível em: < <Go to ISI>://WOS:A1989CC00700008 >.

DOSI, G.; NELSON, R. R.; WINTER, S. G. **The nature and dynamics of organisational capabilities**. Oxford: Oxford Press, 2000.

DU TOIT, A. S. A. Competitive intelligence in the knowledge economy: what is in it for South African manufacturing enterprises? **International Journal of Information Management**, v. 23, n. 2, p. 111-120, 2003.

ERICKSON, S.; ROTHBERG, H. Data, Information and Intelligence. **Proceedings of the International Conference on Analytics Driven Solutions (Icas 2014)**, p. 48-54, 2014. Disponível em: < <Go to ISI>://WOS:000351507500006 >.

FAHEY, L.; KING, W. R. Environmental scanning for corporate-planning. **Business Horizons**, v. 20, n. 4, p. 61-71, 1977. ISSN 0007-6813. Disponível em: < <Go to ISI>://WOS:A1977DU81200010 >.

FAHEY, L.; PRUSAK, L. The eleven deadliest sins of knowledge management. **California Management Review**, v. 40, n. 3, p. 265-+, Spr 1998. ISSN 0008-1256. Disponível em: < <Go to ISI>://WOS:000073954500015 >.

FINK, L.; YOGEV, N.; EVEN, A. Business intelligence and organizational learning: An empirical investigation of value creation processes. **Information & Management**, v. 54, n. 1, p. 38-56, Jan 2017. ISSN 0378-7206. Disponível em: < <Go to ISI>://WOS:000392889100004 >.

FOSS, N. J. Strategy, economics, and Michael Porter. **Journal of Management Studies**, v. 33, n. 1, p. 1-24, Jan 1996. ISSN 0022-2380. Disponível em: < <Go to ISI>://WOS:A1996TU92800001 >.

FUENTEELSAZ, L.; GOMEZ, J.; POLO, Y. Followers' entry timing: Evidence from the Spanish banking sector after deregulation. **Strategic Management Journal**, v. 23, n. 3, p. 245-264, Mar 2002. ISSN 0143-2095. Disponível em: < <Go to ISI>://WOS:000173653600004 >.

FURRER, O.; THOMAS, H.; GOUSSEVSKAIA, A. The structure and evolution of the strategic management field: A content analysis of 26 years of strategic management research. **International Journal of Management Reviews**, v. 10, n. 1, p. 1-23, Mar 2008. ISSN 1460-8545. Disponível em: < <Go to ISI>://WOS:000253254100001 >.

GARCIA-ALSINA, M.; COBARSÍ-MORALES, J.; ORTOLL, E. Competitive intelligence theoretical framework and practices The case of Spanish universities. **Aslib Journal of Information Management**, v. 68, n. 1, p. 57-75, 2016. ISSN 2050-3806. Disponível em: < <Go to ISI>://WOS:000369404800004 >.

GODIWALLA, Y. M.; MEINHART, W. A.; WARDE, W. D. Environmental scanning - does it help the chief executive. **Long Range Planning**, v. 13, n. 5, p. 87-99, 1980. ISSN 0024-6301. Disponível em: < <Go to ISI>://WOS:A1980KN26100010 >.

GUNASEKARAN, A. et al. Big data and predictive analytics for supply chain and organizational performance. **Journal of Business Research**, v. 70, p. 308-317, Jan 2017. ISSN 0148-2963. Disponível em: < <Go to ISI>://WOS:000388053500032 >.

GURAU, C. Porter's generic strategies: a re-interpretation from a relationship marketing perspective. **The Marketing Review**, v. 7, n. 4, p. 369-383, 2007.

HAMBRICK, D. C. Environmental scanning and organizational strategy. **Strategic Management Journal**, v. 3, n. 2, p. 159-174, 1982. ISSN 0143-2095. Disponível em: < <Go to ISI>://WOS:A1982NX45000006 >.

HAX, A. C.; MAJLUF, N. S. **The strategy concept and process**. Upper Saddle River, NJ: Pearson, 1986.

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

HSU, D. H.; ZIEDONIS, R. H. Resources as dual sources of advantage: Implications for valuing entrepreneurial-firm patents. **Strategic Management Journal**, v. 34, n. 7, p. 761-781, Jul 2013. ISSN 0143-2095. Disponível em: < <Go to ISI>://WOS:000319524500001 >.

JOURDAN, Z.; RAINER, R. K.; MARSHALL, T. E. Business Intelligence: an analysis of the literature. **Information Systems Management**, v. 25, n. 2, p. 121-131, 2008.

KAYNO, E. K. **A estrutura de capital e o risco das empresas tangível e intangível-intensivas: uma contribuição ao estudo da valoração de empresas**. 2002. (Tese de doutorado). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo.

KHAMSEH, H. M.; JOLLY, D. Knowledge transfer in alliances: the moderating role of the alliance type. **Knowledge Management Research & Practice**, v. 12, n. 4, p. 409-420, Nov 2014. ISSN 1477-8238. Disponível em: < <Go to ISI>://WOS:000345200300006 >.

KOSEOGLU, M. A.; ROSS, G.; OKUMUS, F. Competitive intelligence practices in hotels. **International Journal of Hospitality Management**, v. 53, p. 161-172, Feb 2016. ISSN 0278-4319. Disponível em: < <Go to ISI>://WOS:000369452900017 >.

KOZLENKOVA, I. V.; SAMAHA, S. A.; PALMATIER, R. W. Resource-based theory in marketing. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 42, n. 1, p. 1-21, Jan 2014. ISSN 0092-0703. Disponível em: < <Go to ISI>://WOS:000330858400001 >.

KREPS, D. M. **Microeconomics for managers**. New York: Norton, 2004.

KUMAR, M. V. S. The Relationship between Product and International Diversification: The Effects of Short-Run Constraints and Endogeneity. **Strategic Management Journal**, v. 30, n. 1, p. 99-116, Jan 2009. ISSN 0143-2095. Disponível em: < <Go to ISI>://WOS:000261646200006 >.

LAU, R. Y. K. et al. Web 2.0 environmental scanning and adaptive decision support for business mergers and acquisitions. **Mis Quarterly**, v. 36, n. 4, p. 1239-1268, Dec 2012. ISSN 0276-7783. Disponível em: < <Go to ISI>://WOS:000311525500013 >.

LESCA, N.; CARON-FASAN, M. L. Strategic scanning project failure and abandonment factors: lessons learned. **European Journal of Information Systems**, v. 17, n. 4, p. 371-386, 2008.

MAYER, J. H. Managing the Future-Six Guidelines for Designing Environmental Scanning Systems. In: JAIN, H.; SINHA, A. P., *et al* (Ed.). **Service-Oriented Perspectives in Design Science Research: 6th International Conference**, v.6629, 2011. p.276-290. (Lecture Notes in Computer Science). ISBN 978-3-642-20632-0.

MIGUEL, P. A. C. Estudo de caso na engenharia de produção: estruturação e recomendações para sua condução. **Produção**, v. 17, n. 1, p. 14, 2007.

_____. **Metodologia de pesquisa em Engenharia de Produção e Gestão de Operações**. São Paulo: Ed. Campus, 2010.

MONTEGOMERY, C.; PORTER, M. E. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

NELSON, R. R. Why do firms differ, and how does it matter. **Strategic Management Journal**, v. 12, p. 61-74, Win 1991. ISSN 0143-2095. Disponível em: < <Go to ISI>://WOS:A1991HH38200005 >.

NELSON, R. R.; WINTER, S. G. **An evolutionary theory of economic change**. Cambridge, Mass.: Belknap Press of Harvard University Press, 1982. xi, 437 p. ISBN 0674272277.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

NONAKA, I.; TOYAMA, R. The theory of the knowledge-creating firm: subjectivity, objectivity and synthesis. **Industrial and Corporate Change**, v. 14, n. 3, p. 419-436, Jun 2005. ISSN 0960-6491. Disponível em: < <Go to ISI>://WOS:000230199200003 >.

NORTH, D. C. Institutions. **Journal of Economic Perspectives**, v. 5, n. 1, p. 97-112, Win 1991. ISSN 0895-3309. Disponível em: < <Go to ISI>://WOS:A1991EZ69400006 >.

PENROSE, E. T. **The theory of the growth of the firm**. New York,: Wiley, 1959. 272 p.

POLOPOLUS, L. Synthetics, Substitutes, and Food Marketing. **Journal of Marketing**, v. 31, n. 4, p. 12-17, 1967. ISSN 0022-2429. Disponível em: < <Go to ISI>://WOS:A1967ZD52100003 >.

PORTER, M. E. How competitive forces shape strategy. **Harvard Business Review**, v. 57, n. 2, p. 137-145, 1979. ISSN 0017-8012. Disponível em: < <Go to ISI>://WOS:A1979GM40700028 >.

_____. **Competitive strategy**. New York: Free Press, 1980.

_____. The five competitive forces that shape strategy. **Harvard Business Review**, v. 86, n. 1, Jan 2008. ISSN 0017-8012. Disponível em: < <Go to ISI>://WOS:000251893400016 >.

PORTER, M. E.; HEPPELMANN, J. E. How Smart, Connected Products Are Transforming Competition. **Harvard Business Review**, n. November, 2014.

POWELL, T. C. Competitive advantage: Logical and philosophical considerations. **Strategic Management Journal**, v. 22, n. 9, p. 875-888, Sep 2001. ISSN 0143-2095. Disponível em: < <Go to ISI>://WOS:000170638700004 >.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. A competência essencial da corporação. In: PORTER, M. E. e MONTGOMERY, C. A. (Ed.). **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1998.

RAVICHANDRAN, T.; LERTWONGSATIEN, C. Effect of information systems resources and capabilities on firm performance: A resource-based perspective. **Journal of Management Information Systems**, v. 21, n. 4, p. 237-276, Spr 2005. ISSN 0742-1222. Disponível em: < <Go to ISI>://WOS:000228362400011 >.

REN, S. J. F. et al. Modelling quality dynamics, business value and firm performance in a big data analytics environment. **International Journal of Production Research**, v. 55, n. 17, p. 5011-5026, 2017. ISSN 0020-7543. Disponível em: < <Go to ISI>://WOS:000404671500013 >.

RIBIERE, V.; WALTER, C. 10 years of KM theory and practices. **Knowledge Management Research & Practice**, v. 11, n. 1, p. 4-9, Feb 2013. ISSN 1477-8238. Disponível em: < <Go to ISI>://WOS:000315932600002 >.

RICARDO, D. **On the Principles of Political Economy and Taxation**. London: Library of Economics and Liberty, 1817.

RUMELT, R. P.; SCHENDEL, D.; TEECE, D. J. Strategic Management and Economics. **Strategic Management Journal**, v. 12, p. 5-29, Win 1991. ISSN 0143-2095. Disponível em: < <Go to ISI>://WOS:A1991HH38200002 >.

SAAYMAN, A. et al. Competitive intelligence: construct exploration, validation and equivalence. **Aslib Proceedings**, v. 60, n. 4, p. 383-411, 2008. ISSN 0001-253x. Disponível em: < <Go to ISI>://WOS:000259203400007 >.

SCHUMPETER, J. A. **The theory of economic development; an inquiry into profits, capital, credit, interest, and the business cycle**. Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1934. xii, 255 p.

SCIP, S. O. C. I. P.-. **Glossary of terms in competitive intelligence and knowledge management**. Virginia: 2009.

SETZER, V. W. D. Dado, informação, conhecimento e competência. **Revista da Ciência da Informação**, v. 1, n. 1, 1999.

SLACK, N.; LEWIS, M. A. **Operations Strategy**. Financial Times, Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ, 2001.

STUBBART, C. Are environmental scanning units effective. **Long Range Planning**, v. 15, n. 3, p. 139-145, 1982. ISSN 0024-6301. Disponível em: < <Go to ISI>://WOS:A1982PC97100012 >.

TEECE, D. J. **Dynamic capabilities & strategic management**. Oxford: Oxford University Press, 2009.

TEECE, D. J.; PISANO, G.; SHUEN, A. Dynamic capabilities and strategic management. **Strategic Management Journal**, v. 18, n. 7, p. 509-533, Aug 1997. ISSN 0143-2095. Disponível em: < <Go to ISI>://WOS:A1997XN42900001 >.

TERRY, P. T. Mechanisms for environmental scanning. **Long Range Planning**, v. 10, n. 3, p. 2-9, 1977. ISSN 0024-6301. Disponível em: < <Go to ISI>://WOS:A1977DK97400001 >.

THOMAS, P. S. Environmental scanning - state of the art. **Long Range Planning**, v. 13, n. 1, p. 20-28, 1980. ISSN 0024-6301. Disponível em: < <Go to ISI>://WOS:A1980JH61500003 >.

TREVISANI, A. T. **Inteligência competitiva e interpretação do ambiente: um estudo com fornecedores do serviço público federal**. 2010. 174 (Tese de Doutorado). Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo.

VAN WIJK, R.; JANSEN, J. J. P.; LYLES, M. A. Inter- and intra-organizational knowledge transfer: A meta-analytic review and assessment of its antecedents and consequences. **Journal of Management Studies**, v. 45, n. 4, p. 830-853, Jun 2008. ISSN 0022-2380. Disponível em: < <Go to ISI>://WOS:000255529000007 >.

VIEIRA, A. S. Monitoramento da competitividade científica e tecnológica dos estados brasileiros: um instrumento de macropolítica de informação. **Ciência da Informação**, v. 28, n. 2, p. 174-189, 1999.

VILLASALERO, M. A resource-based analysis of realized knowledge relatedness in diversified firms. **Journal of Business Research**, v. 71, p. 114-124, Feb 2017. ISSN 0148-2963. Disponível em: < <Go to ISI>://WOS:000389166300013 >.

WERNERFELT, B. A Resource-Based View of the Firm. **Strategic Management Journal**, v. 5, n. 2, p. 171-180, 1984. ISSN 0143-2095. Disponível em: < <Go to ISI>://WOS:A1984TC19400006 >.

WILLIAMS, J. R. How Sustainable Is Your Competitive Advantage. **California Management Review**, v. 34, n. 3, p. 29-51, Spr 1992. ISSN 0008-1256. Disponível em: < <Go to ISI>://WOS:A1992JF73600002 >.

WILLIAMSON, O. E. The Institutions and Governance of Economic Development and Reform. **Proceedings of the World Bank Annual Conference on Development Economics, 1994**, p. 171-208, 1995. ISSN 1014-7268. Disponível em: < <Go to ISI>://WOS:A1995BC94R00006 >.

WINTER, S. G. Understanding dynamic capabilities. **Strategic Management Journal**, v. 24, n. 10, p. 991-995, Oct 2003. ISSN 0143-2095. Disponível em: < <Go to ISI>://WOS:000185451300007 >.

WRIGHT, P. A Refinement of Porter Strategies. **Strategic Management Journal**, v. 8, n. 1, p. 93-101, Jan-Feb 1987. ISSN 0143-2095. Disponível em: < <Go to ISI>://WOS:A1987G763500007 >.

WU, L. Y. Applicability of the resource-based and dynamic-capability views under environmental volatility. **Journal of Business Research**, v. 63, n. 1, p. 27-31, Jan 2010. ISSN 0148-2963. Disponível em: < <Go to ISI>://WOS:000271764900005 >.