

14ª Conferência Internacional da LARES

Edifício Manchete, Rio de Janeiro - Brasil
18, 19 e 20 de Setembro de 2014



A INTELIGÊNCIA COMPETITIVA COMO FERRAMENTA DE APOIO À DECISÃO EM EMPRESAS DE MÉDIO PORTE: ESTUDO DE CASO NO SETOR DO REAL ESTATE

Escola Politécnica da USP – Núcleo de Real Estate, Av. Prof. Almeida Prado, trav. 2, n. 83
CEP 05508-900; cbc_cris@yahoo.com.br

**Cristiane Bueno de Camargo¹, Eliane Monetti², Prof. Dr. Claudio Tavares de Alencar³,
Renato de Oliveira Moraes⁴**

¹Programa de Pós Graduação da Escola Politécnica da USP; Av. Prof. Almeida Prado, Trav.2, nº 83, Cidade Universitária, Cep.: 05508-900, São Paulo-SP, Brasil ; cbc_cris@yahoo.com.br;

² Profa. Dra. do Núcleo de Real Estate da Escola Politécnica da USP; eliane.monetti@poli.usp.br;

³ Prof. Dr. do Núcleo de Real Estate da Escola Politécnica da USP; claudio.alencar@poli.usp.br;

⁴ Prof. Dr. do Depto. de Engenharia de Produção da Escola Politécnica da USP; remo@usp.br;

RESUMO

A Inteligência Competitiva (IC) é uma ferramenta que permite a transformação da informação em conhecimento estruturado para apoiar a tomada de decisão nas organizações. Essa ferramenta vem ganhando cada vez mais relevância, tendo em vista a percepção das empresas quanto à necessidade de tomar decisões lastreadas em informações de qualidade para que possam manter a competitividade ou ainda alcançar metas de crescimento (BOSE, 2008). No mercado imobiliário, também referenciado como setor do real estate, significativas transformações e oscilações ocorreram nos últimos 7 anos, em decorrência de aspectos macroeconômicos e setoriais, cujas transformações refletiram diretamente nas estratégias adotadas pelas empresas do setor (SOUZA, 2010; CAMARGO, 2011). Neste contexto, a aplicação da IC como apoio às decisões estratégicas pode exercer grande influência nos resultados a serem alcançados pelas organizações. Destaca-se ainda a importância desta ferramenta para pequenas e médias empresas, cujas estruturas, por vezes, são mais suscetíveis às oscilações do ambiente de atuação. Frente ao exposto, o presente trabalho objetiva identificar a aplicação da IC como apoio às decisões estratégicas em uma empresa de médio porte atuante no setor do Real Estate. Tal análise foi realizada por meio de um estudo de caso múltiplo, que permitiu identificar as principais características de aplicação da IC, assim como aspectos de fragilidades na utilização desta ferramenta. O modelo adotado permite a aplicação em outras empresas do setor, com estrutura similar, de forma a motivar reflexões que levem à melhoria dos processos adotados por pequenas e médias empresas do real estate.

Palavras chave: Inteligência competitiva, real estate, PMEs, competitividade, construtora.

14ª Conferência Internacional da LARES

Edifício Manchete, Rio de Janeiro - Brasil
18, 19 e 20 de Setembro de 2014



COMPETITIVE INTELLIGENCE AS A DECISION SUPPORT TOOL IN MID-SIZED COMPANIES: A CASE STUDY IN REAL ESTATE

ABSTRACT

Competitive Intelligence (CI) is a tool that allows the transformation of information into structured knowledge to support decision making in organizations. This tool is gaining more and more relevance, as companies realize the need to make decisions backed by quality information, so that they can remain competitive and still achieve growth targets (Bose, 2008). In the real estate market, also referred to as the real estate sector, significant changes and fluctuations have occurred in the past seven years, due to macroeconomic and sector reasons, whose transformations had a direct impact into the strategies adopted by companies in the sector (SOUZA, 2010; CAMARGO, 2011) In this context, the application of IC to support strategic decisions can influence the results to be achieved by organizations significantly. Another highlight of this tool is its importance for small and medium enterprises, whose structures are sometimes more prone to fluctuations in the operation environment. Based on this, this study aims at identifying the implementation of CI as a support to strategic decisions in a medium-sized Real Estate company. This analysis was performed using a multiple case study, which identified the main characteristics of the IC implementation, as well as aspects of weaknesses in using this tool. The model allows the application to other companies with similar structure in the industry, in order to motivate reflections that lead to the improvement of processes adopted by small and medium Real Estate enterprises.

Key words: Competitive intelligence, real rstate, SMBs, competitiveness, construction companies.

1. INTRODUÇÃO

A aplicação da Inteligência Competitiva (IC) nas organizações é um evento que, apesar de recente, vem ganhando crescente relevância (NASCIMENTO, 2012). Tal crescimento deve-se à percepção das empresas de que, frente a um ambiente cada vez mais competitivo, a tomada de decisão baseada em informações de qualidade, estruturadas e transformadas em conhecimento, vem deixando de ser diferencial e tornando-se condição para a manutenção da competitividade e para lastrear ações estratégicas visando o crescimento empresarial (BOSE, 2008). Conforme Bose (2008) a diferença entre dados, informação e inteligência, é que esta última requer um procedimento de análise visando contextualizar e atribuir significado às informações. Neste sentido, pode-se afirmar que IC é uma ferramenta que possibilita a transformação da informação em conhecimento estruturado e direcionado para apoiar a tomada de decisão.

O Real Estate é o setor voltado para as atividades imobiliárias, cujos produtos abrangem empreendimentos imobiliários destinados à comercialização ou exploração e todas as atividades que envolvem o planejamento, desenvolvimento, realização, comercialização e exploração de tais empreendimentos. No Brasil, o setor do Real Estate presenciou nos últimos 8 anos significativas transformações verificando-se, inicialmente, a intensificação das atividades decorrentes do panorama macro-econômico e setorial positivo ocorrido entre meados de 2006 e 2008 e, na sequência, a abrupta retração decorrente da crise econômica internacional que se estendeu até meados de 2009 (BATALHA VASCONCELOS 2007; SOUZA, 2010; CAMARGO, 2011), cujos reflexos levaram empresas do setor, principalmente as organizações de capital aberto, a reavaliarem suas estratégias, ações táticas e, em determinadas situações, até mesmo sua estrutura organizacional.

Para as pequenas e médias empresas do setor, mudanças abruptas no ambiente externo podem representar ameaças que, se não tratadas adequadamente, podem comprometer sua atuação. Tal cenário ratifica a importância da aplicação da IC para a tomada de decisão.

Frente ao exposto, o objetivo geral do trabalho é analisar a aplicação da IC em uma empresa de médio porte do setor do Real Estate e de que forma esta ferramenta é utilizada para embasar decisões estratégicas. Como objetivo específico, buscar-se-á compreender como são conduzidas as fases do ciclo de inteligência competitiva, conforme conceituação apresentada por determinados autores, contemplando: planejamento, processamento e armazenamento da informação, coleta, análise e produção, disseminação, necessidades (HERING, 1999) e feedback (McGONAGLE, 2007).

2. METODOLOGIA

Para se alcançar os objetivos propostos foi realizado um estudo de caso múltiplo, de caráter qualitativo, abrangendo o estudo de duas empresas, adotando-se as seguintes hipóteses a serem testadas e analisadas: empresas de médio porte não dispõem de um processo sistemático para realização do monitoramento ambiental e; empresas do Real Estate focam no monitoramento dos empreendimentos imobiliários, atribuindo menor importância ao monitoramento da ação e comportamento das empresas concorrentes em si e de outras empresas que compõem a cadeia produtiva, tais como fornecedores e prestadores de serviço.

Visando contextualizar o ambiente de atuação das empresas do Real Estate, apresentou-se, inicialmente, um panorama do setor, de forma a compreender suas especificidades e os aspectos que exercem maior influência sobre as decisões, ações e resultados das organizações.

Após a contextualização, elaborou-se uma revisão teórica acerca dos temas inteligência competitiva, abrangendo monitoramento ambiental, apoio à decisão e estratégia competitiva. Considerando o objetivo de estudar uma empresa caracterizada como média empresa, buscou-se ainda informações acerca das especificidades de pequenas e médias empresas (PMEs).

A referida fundamentação teórica amparou o desenvolvimento do estudo de caso, para o qual foi elaborado um questionário semi-estruturado o qual foi aplicado nas empresas selecionadas para estudo, as quais serão referenciadas como empresa “A” e “B”, a fim de preservar o sigilo quanto à identidade das mesmas. A estrutura adotada para o desenvolvimento do questionário será melhor detalhada no item “estudo de caso”, adiante, uma vez que será melhor compreendido após a leitura da revisão teórica.

Na empresa “A”, o questionário foi aplicado ao coordenador comercial, coordenador de novos negócios de incorporação, coordenador de arquitetura, coordenador de engenharia, coordenador de suprimentos, coordenador de recursos humanos, analista financeiro e coordenador de informática, cujos profissionais atuam na liderança de cada um dos departamentos e exercem o papel de decisores em seus respectivos setores. Na empresa “B”, o questionário foi aplicado diretamente a um dos sócios diretores da organização. Os questionários foram enviados aos profissionais via e-mail para análise e reflexão prévia e as respostas foram coletadas por meio de entrevista pessoal. Os dados coletados foram analisados com base na fundamentação teórica, buscando-se identificar principalmente:

- aspectos convergentes entre a prática aplicada na empresa e a conceituação teórica;
- aspectos de fragilidade, que merecem maior atenção da empresa, visando a criação de uma rotina sistemática e estruturada para aplicação da inteligência competitiva como apoio à decisão;

A seleção das empresas estudadas atendeu ao critério de serem atuantes tanto na função de incorporadora quanto de construtora, fixado com o objetivo de identificar as particularidades do monitoramento ambiental vinculados a cada uma das formas de atuação, dentro de empresas que, apesar de médio porte, possuem uma estrutura verticalizada.

Tendo em vista ser este um estudo de caso realizado com apenas duas empresas, não se pretende indicar uma tendência de mercado, mas sim compreender como ocorre a aplicação da inteligência competitiva como apoio à decisão considerando tanto as particularidades de empresas de médio porte, quanto as particularidades do setor do Real Estate. Intenciona-se ainda identificar aspectos de fragilidade no processo, ou ainda a ausência de monitoramento acerca de fatores considerados relevantes para a manutenção da competitividade nesse setor.

Neste sentido entende-se que a presente pesquisa oferece relevante contribuição para empresas do Real Estate, tendo vista que os resultados obtidos poderão embasar estudos comparativos com os processos adotados por empresas com estrutura organizacional similar, visando a melhoria dos processos de inteligência competitiva em pequenas e médias empresas do setor, considerando a representatividade que estas exercem no contexto setorial.

3. REVISÃO TEÓRICA

3.1. Panorama do setor do Real Estate

Conforme Abibi Filho (2009), o evento da abertura de capital por parte de grandes incorporadoras brasileiras, principalmente paulistas, verificado no período entre 2006 e 2007, impulsionou o volume de ofertas de imóveis, intensificando a concorrência e acentuando a diferença de tamanho entre as empresas de grande porte e as pequenas e médias empresas. Abibi Filho (2009) destaca ainda que uma das particularidades do setor do Real Estate é que “...cada empreendimento é um projeto diferente [...] e que concorrem entre si, [sendo] a concorrência por produto e não por marca [...]” de forma que “um empreendimento de uma incorporadora pequena concorre em iguais condições com um empreendimento de uma incorporadora de grande porte, destacando-se o empreendimento” capaz de oferecer a melhor relação entre o binômio “preço x qualidade”, frente aos “anseios x capacidade de pagar” do consumidor.

As empresas do setor, sejam elas pertencentes ao grupo das grandes ou das pequenas e médias, estão distribuídas entre: (i) aquelas que atuam somente como construtoras; (ii) as que atuam somente como incorporadoras e (iii) aquelas que possuem uma estrutura mais verticalizada, atuando nos dois segmentos.

Os custos de construção referentes a insumos e serviços terceirizados não apresentam variações significativas para pequenas, médias ou grandes empresas. Ainda que ocorram variações decorrentes de negociações específicas devido ao volume contratado por grandes empresas, tais variações não representam o aspecto de maior impacto na competitividade entre as empresas (ABIBI FILHO, 2009). Neste sentido, o produto, a tecnologia nele embarcada e os diferenciais por ele apresentados somado ao preço compatível com a capacidade de pagar do público alvo são determinantes na competitividade das empresas. Rocha Lima Jr. (1993) destaca a importância do rigor no planejamento do produto tendo em vista o impacto de difícil reversão que um produto mal concebido pode provocar nos indicadores da qualidade do investimento, ou seja, nos resultados do empreendimento.

O planejamento rigoroso do produto baseado no entendimento das condições de mercado e ajustado aos anseios do público no sentido de oferecer a melhor relação no binômio “preço x qualidade” na percepção desse público, assim como um planejamento estratégico consistente e tomadas de decisão mais assertivas dependem diretamente do acesso a informações de qualidade que, analisadas e contextualizadas, possam ser transformadas em conhecimento que possam lastrear tais processos.

Conforme Amorim; Bandeira e Melo (2008), 58% das empresas de edificações concentram-se na faixa de microempresas, com até 9 empregados e 33% pertencem ao grupo de pequenas empresas, dispendo de 10 a 99 empregados. Apesar de juntas representarem a maior parcela do mercado, as pequenas e médias empresas “...são comprimidas entre as grandes empresas que dominam o mercado de alta renda e o setor informal, que lhes rouba os consumidores de renda baixa e média” (AMORIM; BANDEIRA E MELO, 2008).

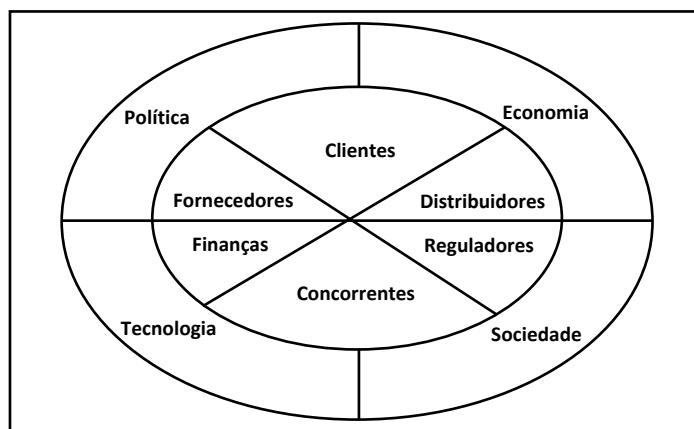
O panorama acima exposto ajuda a compreender a relevância da ferramenta de Inteligência Competitiva para que as empresas possam manter a competitividade ou ainda buscar o crescimento de sua participação no mercado e ratifica a importância da aplicação desta ferramenta por parte das pequenas e médias empresas do setor.

3.2. Inteligência Competitiva: Conceitos e Processos

Conforme Kahaner (1998), a inteligência competitiva pode ser definida como um processo de monitoramento do ambiente competitivo que visa obter informações que possam proporcionar maior competitividade às organizações. Para Bose (2008) a IC permite às organizações agirem proativamente, antecipando-se às tendências do mercado, ao invés de reagir mediante situações ocorridas. Britt (2006) exemplifica a aplicação da IC no monitoramento da produção e competências dos concorrentes, na realização de alianças estratégicas e joint ventures, monitoramento das estratégias para penetração em determinados mercados ou lançamento de novos produtos, entre outros aspectos. Bose (2008) menciona ainda que um dos benefícios da IC é que, a partir da coleta de informações, pode-se identificar, classificar e rastrear os concorrentes e respectivo comportamento, permitindo que as organizações comparem seus pontos fortes e pontos fracos frente à concorrência.

Conforme Cornella (1994) diversas são as dimensões que devem ser analisadas para que se possa monitorar o ambiente de atuação das organizações, cujas dimensões são ilustradas na Fig. 1.

Figura 1: Dimensões de análise para monitoramento ambiental
 Fonte: Adaptado de CORNELLA (1994)



Em um âmbito mais amplo, encontram-se as dimensões cujo comportamento, são de interesse das organizações de forma geral, independente do setor de atuação. A ocorrência de mudanças em tais dimensões podem refletir no direcionamento estratégico das organizações, sendo que o monitoramento destes aspectos auxiliam na compreensão de tendências e identificação de “sinais de alerta” de forma antecipada podendo contribuir com o planejamento estratégico a longo prazo, principalmente no que se refere à inovações, evolução tecnológica e na preparação para enfrentar oscilações no ambiente macroeconômico.

Informações inerentes às dimensões demonstradas no centro da figura 1 refletem de forma mais imediata sobre as atividades específicas das organizações, influenciando não somente sobre o âmbito estratégico, mas também sobre o âmbito operacional. A obtenção de informações destas dimensões auxiliam na compreensão da ação de concorrentes, na evolução ou alterações no comportamento de clientes, fornecedores e parceiros e no acompanhamento de mudanças em aspectos regulatórios que possam beneficiar ou comprometer as atividades da empresa.

A obtenção de informações de qualidade acerca do ambiente de atuação e o gerenciamento adequado de tais informações são de grande relevância no apoio às decisões em diversos âmbitos das organizações, independentemente do porte e setor de atuação. Neste sentido, “... a IC é o processo informacional que permite a organização realizar a escuta “antecipativa” dos “sinais

fracos” do seu ambiente sócio-econômico, visando identificar oportunidades e reduzir riscos ligados à incerteza” (LESCA; FREITAS E CUNHA JR., 1996).

A qualidade das informações e o estabelecimento de ferramentas que permitam processá-las e gerenciá-las sistematicamente, de forma a permitir a realização de análises e simulações do ambiente de atuação das organizações a fim de lastrear o processo decisório, é uma preocupação antiga também entre especialistas e pesquisadores no setor do real estate, cuja preocupação torna-se ainda mais relevante ao se considerar as características específicas dos produtos do real estate, dentre as quais sua rigidez, no que se refere à mudanças no produto após o início do ciclo, o longo ciclo de vida e o alto volume de recursos financeiros investidos.

Conforme Rocha Lima Jr. (1990), ao se tomar uma decisão, se desconhece o resultado final do processo, sendo unicamente possível a análise dos riscos contidos na decisão por meio de simulações do desenrolar da tarefa até o seu final, de forma que as decisões poderão alcançar maior probabilidade de êxito, quanto mais informações se obtiver sobre as probabilidades de sucesso da tarefa a ser realizada.

Apesar do aumento gradativo na propagação dos conceitos de IC e respectiva importância, ainda há uma grande distância separando as organizações da sua prática, tendo em vista a necessidade de compreensão aprofundada da aplicação desta ferramenta e os altos investimentos exigidos em recursos humanos capacitados (JANISSEK-MUNIZ; LESA E FREITAS, 2011).

Conforme Leone (1999), pequenas e médias empresas têm menor controle sobre seu ambiente externo e a tomada de decisão é baseada na experiência, julgamento ou intuição do proprietário-dirigente, tendendo a não adotar modelos científicos e acadêmicos em sua rotina de planejamento e gestão. Wu; Lin (2009), no entanto, destacam que este modelo não é mais compatível com o cenário corporativo atual, destacando que a estratégia competitiva deve ser capaz de se antecipar a sinais do cenário futuro, considerando planos para responder a desafios futuros do mercado.

Nesse sentido, ressalta-se a relevância da aplicação da IC, cujo processo pode ser feito com o apoio de diversos modelos, conforme Rodriguez e Fontana (2005, apud FIALHO, 2010). Encontra-se na literatura variações na apresentação do ciclo de inteligência competitiva por diferentes autores (FIALHO, 2010). No entanto, Rodrigues e Fontana (2005, apud FIALHO, 2010) mencionam que, em sua maioria, os modelos apresentados contemplam as seguintes fases: planejamento, coleta, análise, disseminação e identificação das necessidades de informações (HERRING, 1999; RODRIGUEZ; FONTANA, 2005; MCGONAGLE, 2007; NOLAN; QUINN, 2002; ASHTON; STACEY apud WEISS, 2002; WEISS, 2002). Uma quinta fase denominada “feedback” é ainda destacada por McGonagle (2007), Ashton e Stacey (apud ASHTON; STACEY apud WEISS, 2002) e Miller (2001).

Miller (2001) ressalta que um processo efetivo de inteligência competitiva é um ciclo contínuo composto pelas cinco fases acima, cujas fases expressam o modelo clássico da IC, conforme apresentado por Stephen Miller em um documento da “*Society of Competitive Intelligence Professional SCIP*” (SCIP, 2007 apud MCGONAGLE, 2007). Os conceitos e principais características das fases do modelo clássico supracitado são abaixo apresentados.

- Planejamento e direção: Nesta fase atua-se juntamente aos decisores para identificar suas necessidades de informação (MILLER, 2001); Herring (1999) apresenta o conceito de *Key Intelligence Topics* (KIT's), referindo-se aos tópicos fundamentais da inteligência, visando

priorizar as necessidades de inteligência das organizações. Conforme Herring (1999) os “KIT’s devem suprir os decisores de informações abrangendo:

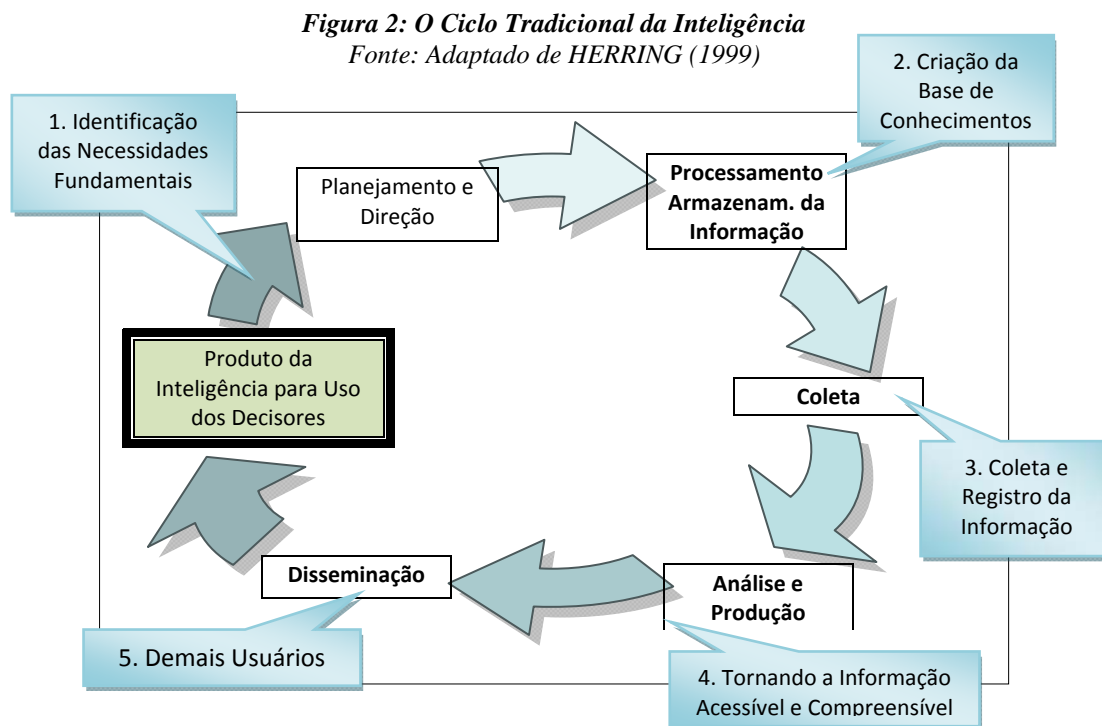
- ↳ decisões e ações estratégicas contemplando o desenvolvimento de planos estratégicos (HERRING, 1999);
 - ↳ tópicos de aviso antecipado, abrangendo iniciativas dos concorrentes, inovações tecnológicas e ações governamentais (HERRING, 1999);
 - ↳ Descrição dos principais players, ou seja, concorrentes, clientes, fornecedores, agentes reguladores e potenciais parceiros (HERRING, 1999).
- Coleta: A coleta de informações deve ser conduzida ética e legalmente (MILLER, 2001). Abreu; Machado e Neto (2013) destacam ainda a importância buscar-se fontes diversificadas de informação para que se possa confrontar os dados coletados. Kahaner (1996) menciona que as informações devem ser coletadas e armazenadas de forma a permitir acesso e análises posteriores;
 - Análise: Refere-se à compilação e interpretação dos dados (MILLER, 2001). Vale aqui ressaltar a colocação de Sawka (2006) de que a função da análise não deve ser apenas como a obtenção de resposta à um questionamento, mas sim, decisores e analistas devem trabalhar conjuntamente na discussão e avaliação da informação coletada, buscando estabelecer um objetivo a se alcançar, conforme a problemática identificada. Bouthillier e Shearer (2003, apud ABREU; MACHADO; NETO, 2013) mencionam que nesta fase deve-se classificar, organizar e armazenar a informação. Abreu; Machado e Neto (2013) ressaltam a importância do preparo e das competências dos analistas, uma vez que deve-se avaliar as informações buscando-se identificar possibilidades e cenários, sendo que determinados autores consideram que esta é a fase mais difícil do processo (KRISAN, 1999; KAHANER, 1996 e SAWAKA, 2006);
 - Disseminação: divulgação dos resultados aos decisores, cujas informações devem apresentar formato de fácil entendimento (MILLER 2001; KRIZAN, 1999 apud BOSE, 2008). Diversas podem ser as formas de divulgação dentre as quais, reuniões ou ferramentas de tecnologia da informação (ABREU; MACHADO; NETO, 2013), ressaltando-se que, independentemente do mecanismo utilizado, deve-se assegurar que as informações e produtos da inteligência permaneçam ao alcance de todos na organização que necessitem utilizá-los (KAHNER, 1996);
 - Feedback: verificação dos resultados do uso da inteligência pelos tomadores de decisão e identificação de suas necessidades para a continuidade do processo (MILLER, 2001). Deve-se, nesta fase, medir o impacto gerado pelo uso da inteligência pelos decisores, assim como o impacto das decisões tomadas (BOSE, 2008), além de se avaliar se as necessidades foram bem definidas, se as fontes de coleta foram suficientes e se foram utilizadas as ferramentas mais adequadas para as análises (ABREU; MACHADO E NETO, 2013).

Independentemente da quantidade de etapas ou do nome atribuído às etapas, deve-se considerar dois aspectos de grande relevância para a eficiência do processo de IC: (i) o processo deve ser conduzido de forma sistemática, sendo que a coleta e o monitoramento devem ser contínuos; (ii) a incorporação dos resultados na tomada de decisão e na elaboração ou no redirecionamento de ações estratégicas é o que fechará o ciclo do processo na organização (ABREU; MACHADO; NETO, 2013).

Corroborando com o acima exposto, Rocha Lima Jr. (1990), ao abordar sobre a importância de sistemas de informações no setor do real estate, destaca ainda que um sistema de gerenciamento de informações deve atender alguns aspectos de qualidade, dentre os quais a capacidade de gerar

informações, na velocidade e quantidade adequadas, em nível de entendimento suficiente para a tomada de decisão em um padrão de risco aceito pela empresa e a capacidade de oferecer simulações sobre os empreendimentos e situações comportamentais da organização.

A Fig. 2, adaptada de Herring (1999), ilustra o contexto acima descrito e ajuda a melhor compreender as etapas do ciclo da IC.



Conforme FIALHO (2010), quando não existe um processo consolidado de inteligência competitiva em uma organização, este pode ser desencadeado por influência tanto de fatores internos quanto de fatores externos à empresa, que representem uma ameaça ou despertem a necessidade de mudanças por parte dos gestores. Miller (2002, apud FIALHO, 2010) destaca ainda que, independentemente do porte e do objetivo das organizações, alguns fatores são considerados fundamentais para a função da Inteligência Competitiva, dentre os quais: valores culturais, fatores comportamentais, fatores estruturais.

Os valores culturais e comportamentais estão ligados às crenças, hábitos e tradições, sendo que diferentes grupos de pessoas têm diferentes modos de vida (MORGAN, 2007), o que pode influenciar na forma como identificam a necessidade de uma informação, na forma como interpretam, compartilham e utilizam informações para a tomada de decisão (MILLER, 2002, apud FIALHO, 2010). Tais afirmações vão ao encontro de Rocha Lima Jr. (1990), que menciona que as informações que lastreiam a tomada de decisão resultam, não somente de simulações sobre o desenvolvimento da tarefa, mas também do nível de conhecimento geral e específico do tomador de decisão, de forma que pode-se dizer que toda decisão contém certa influência dos anseios de quem decide.

Os fatores estruturais referem-se à forma como são divididas e coordenadas as tarefas em uma organização (MINTZBERG, 2006), cuja coordenação interfere diretamente no sistema de inteligência da empresa (FIALHO, 2010). Neste sentido, Rocha Lima Jr. (1990) afirma que “...os sistemas de informação devem ser desenhados para [...] para atender aos que tomarão decisões, o que confere a estes sistemas uma característica particular para cada organização...”

Os fatores acima citados são inerentes a aspectos internos à empresa. No entanto, determinados fatores externos às empresas também podem influenciar no processo de IC, dentre os quais, questões regulatórias, incerteza de ter acesso às informações necessárias e barreiras de proteção criadas por parte de agentes externos, cujo aspecto também é denominado por alguns autores como “contra-inteligência” (WEST, 1999).

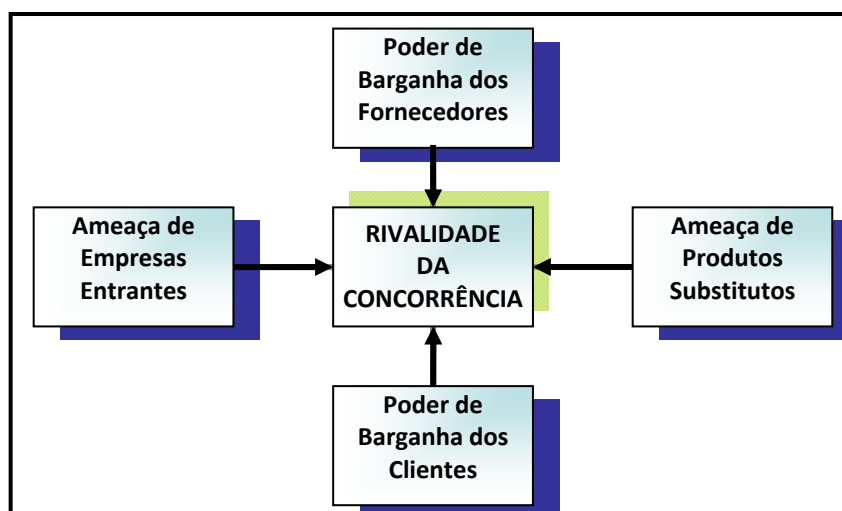
3.2.1. Fatores da Estratégia Competitiva

Uma estratégia competitiva deve considerar: objetivo, escopo e vantagens, o que definirá o objetivo a ser alcançado. No entanto, a essência da estratégia está em estabelecer os diferenciais que a organização objetiva oferecer para se destacar de seus competidores (COLLIS; RUKSTAD, 2008). Coutinho e Ferraz (2002) mencionam ainda que, além dos fatores internos à empresa, o desempenho competitivo de uma organização está condicionado a fatores de natureza estrutural e a fatores de natureza sistêmica.

Dentre os fatores internos à empresa, pode-se elencar: estratégias de marketing, estratégias de recursos humanos, estratégia financeira e estratégia de produção, as quais compõem um conjunto individual de decisões que, se analisadas separadamente, facilitam a tomada de decisão (BARROS NETO, 1999; COSTA, 2003). Cabe mencionar que a estratégia de produção envolve desde instalações do local de produção, dimensionamento de equipe de trabalho, tecnologia adotada para os processos produtivos, tecnologia da informação, além aspectos infra-estruturais, tais como estrutura organizacional adotada, gerenciamento da qualidade, planejamento e controle da produção e relacionamento com clientes e fornecedores (MELLO; CUNHA, 1998; BARROS NETO, 1999).

Os fatores de natureza estrutural compreendem aqueles relacionados à concorrência, sobre os quais as organizações têm controle parcial (COUTINHO; FERRAZ, 2002), dentre os quais pode-se elencar: ameaça de novos concorrentes, intensidade da rivalidade dos concorrentes existentes em função de diferenciais competitivos, pressão de produtos substitutos, poder de negociação dos compradores e poder de negociação dos fornecedores (FIALHO, 2010). Tais fatores correspondem ao modelo apresentado por Porter (1989), no qual descreve as 5 forças que influenciam na competitividade, estando uma delas situada dentro do próprio âmbito de atuação e as demais atuantes como forças externas, conforme ilustra a Fig. 3.

Figura 3: As 5 forças competitivas
Fonte: Adaptado de PORTER (1989)



Correspondem aos fatores sistêmicos, aspectos que não estão sob o controle da empresa, tais como alterações no cenário macro-econômico, situações de crise ou de aceleração de atividades setoriais (COUTINHO; FERRAZ, 2002), além de aspectos políticos e regulatórios.

3.3. Especificidades de Pequenas e Médias Empresas

Conforme Leone (1998), pequenas e médias empresas apresentam determinadas especificidades, as quais podem ser subdivididas em: especificidades organizacionais, decisórias e individuais.

Dentre as especificidades organizacionais, verifica-se uma estrutura mais centralizadora, onde a inexistência de níveis hierárquicos intermediários auxilia na fluidez das informações (CARNEIRO, 1992 apud LEONE, 1998). O proprietário-diretor normalmente dialoga diretamente com clientes para entendimento de suas necessidades e perfil, o que torna simples o sistema de informação externa (LEONE, 1998). Por outro lado, tais empresas possuem um baixo nível de maturidade gerencial, onde a escolha do melhor método de planejamento depende do estilo da direção, da capacidade dos responsáveis e da complexidade das atividades (LEONE, 1998). Por outro lado, (BERRY, 1998) afirma que há uma correlação positiva entre o tamanho das empresas e o nível de sofisticação do processo de planejamento, tendo em vista que a medida que uma PME cresce, necessita aprimorar e formalizar um processo de planejamento.

No âmbito das especificidades decisórias, verifica-se processos decisórios individualistas e realçados de maneira privilegiada entre os responsáveis, sendo, na maioria das vezes, baseada no julgamento e experiência do proprietário-diretor. Os dados necessários à análise para tomada de decisão nem sempre estão disponíveis (LEONE, 1998) e há dificuldades para compreender o ambiente externo, de forma que, aspectos relacionados à capacidade cognitiva e capacidade de interpretação das informações por parte dos líderes tornam-se de grande importância (LIMA, 2010).

Neste sentido, o papel dos empreendedores [...] na busca e processamento de informações, torna-se um aspecto crítico em pequenas e médias empresas, uma vez que são mais dependentes dos indivíduos como fontes de informação (MORAES, PIMENTEL E SPINOLA, 2013).

No que concerne às especificidades individuais, verifica-se que o perfil do dirigente é mais de um estrategista que corre riscos do que de um administrador-gestor que procura aplicar uma estratégia minimizando riscos. A presença de indivíduos comprometidos [...] leva à adesão de toda a equipe (LEONE, 1998).

4. ESTUDO DE CASO

4.1. Estruturação dos Estudos de Caso

Frente à relevância da IC no apoio ao planejamento e decisões estratégicas, assim como na manutenção da competitividade, considerando as particularidades e limitações recursos de organizações de médio e pequeno porte e a representatividade destas empresas no setor do real estate, buscou-se identificar, por meio dos estudos de caso, a existência de processos estruturados de IC nestas organizações ou, mediante a ausência de processos estruturados, compreender como é realizado o monitoramento do ambiente de atuação.

Para tanto, buscou-se identificar a existência de profissionais com atribuições específicas de monitoramento de mercado, assim como, os procedimentos adotados visando manter-se atualizados ou ainda antecipar-se às tendências do mercado e ações da concorrência. Buscou-se ainda compreender de que forma as informações são coletadas, analisadas e preparadas para apoiar as decisões estratégicas; como estas informações são armazenadas e disseminadas entre a equipe e; como os resultados decorrentes de tais decisões são divulgados entre os envolvidos. Considerando ainda as especificidades do setor do real estate, buscou-se também compreender quais fatores da estratégia competitiva demandam maior atenção dos profissionais envolvidos em tal monitoramento.

O levantamento das informações foi realizado por meio de um questionário elaborado com base na revisão bibliográfica e no modelo para análise de maturidade de processos de inteligência competitiva desenvolvido por Fialho (2010), cujo modelo foi adaptado para o presente artigo. O questionário foi subdividido em duas partes:

- (i) A primeira parte foi direcionada especificamente à fase de “identificação das necessidades de informações”, que é a primeira fase do ciclo de IC. Buscou-se, nesta etapa, identificar a existência e respectivo nível de maturidade e formalidade de processos para identificação da necessidade de se levantar informações acerca de cada fator da estratégia competitiva. O nível de maturidade deste processo foi indicado por meio da atribuição de uma pontuação que varia de 0 a 4, cujos critérios arbitrados são apresentados na Tab. 1.

Tabela 1 – Pontuação a ser atribuída mediante o nível de maturidade na identificação das necessidades

Fonte: Adaptado de Fialho (2010)

Pontuação a atribuir apenas ao item “Planejamento e Identificação das Necessidades”	
Pontuação	Descrição das ações adotadas
0 = Inexistente	Não existe procedimento formal. Não há reflexão sobre problemas internos ou ameaças provenientes de fontes externas.
1 = Inicial	Não se busca reconhecer situações de forma a se antecipar a problemas. Porém ao se identificar problemas ocorridos determina-se as necessidades de ação. Não há processos padronizados.
2 = Repetível	Existem processos estabelecidos, não padronizados. Diferentes pessoas executam a mesma tarefa de forma diferente. Existe alta dependência do conhecimento de determinados profissionais para a execução de atividades.
3 = Definido	Existência de procedimentos padronizados, documentados e formalmente comunicados. A gestão não é formalizada.
4 = Gerenciado	Existe processo formal e os processos são constantemente melhorados.

Os referidos critérios foram esclarecidos aos profissionais entrevistados, no início da entrevista, para que pudessem atribuir a pontuação que entendessem mais adequada a cada questão aplicada. A Tab. 2 demonstra as questões apresentadas aos entrevistados para cada um dos fatores de competitividade.

Tabela 2 – Questões aplicadas à fase de planejamento e identificação das necessidades

Fonte: Adaptado de Fialho (2010)

Fase do Ciclo da IC	Questões aplicadas aos fatores internos, fatores de natureza estrutural e fatores sistêmicos	Pontuação
Planejamento e Identificação das Necessidades	A organização dispõe de metodologia para identificar necessidades de melhoria nos processos existentes (no respectivo fator de competitividade)?	
	Existem procedimentos padronizados para identificar necessidade de monitoramento do mercado, ou para identificar aspectos que possam ameaçar a competitividade da organização?	
	Descreva e comente os procedimentos:	

- (ii) Para as etapas consecutivas - “coleta, análise, disseminação e feedback”, a referida análise foi realizada por meio da aplicação das questões apresentadas no Quadro 3, as quais foram aplicadas a cada um dos fatores da estratégia competitiva.

Ao se desenvolver as questões, procurou-se utilizar uma linguagem simplificada e relacionada ao real estate, visando mitigar viés de interpretação das questões, tendo em vista que a linguagem específica da inteligência competitiva pode não ser familiar à profissionais atuantes em atividades não ligadas diretamente à IC.

*Tabela 3 – Identificação do nível de desenvolvimento da aplicação do processo de IC
Fonte: Adaptado de Fialho (2010)*

Fase do Ciclo da IC	Questões Aplicadas
Coleta	Existe procedimento padronizado para coleta de informações e monitoramento do mercado? De que forma se busca compreender como agem os concorrentes e agentes do mercado?
Análise	Após coletadas as informações, de que forma são analisadas? As análises são realizadas individualmente ou conjuntamente? Que profissionais compõem a equipe de análise?
Disseminação	Uma vez analisadas, como são divulgadas as informações, entre os envolvidos na tomada de decisão? Como são registradas e armazenadas tais informações?
Feedback	Os resultados obtidos em função das informações coletadas são divulgados aos envolvidos? As necessidades de informação são revisadas segundo os resultados alcançados?

Na “**empresa A**” a entrevista foi aplicada aos profissionais líderes dos departamentos, os quais dispunham de conhecimento aprofundado dos processos da organização. Na “**empresa B**” o questionário foi aplicado diretamente a um dos sócios diretores

4.2. Características das Empresas

Ambas as empresas atuam na área de incorporação imobiliária e construção, realizando obras de incorporações próprias e prestação de serviços incorporadores terceiros. Ainda no segmento da construção, realizam obras de residências de alto padrão para clientes particulares.

A “**empresa A**”, além das referidas atividades, desenvolve e gerencia projetos de arquitetura com equipe própria. A “**empresa B**”, contempla ainda no escopo de suas atividades, a incorporação e realização de loteamentos e a prestação de serviços de gerenciamento de obras.

A “**empresa A**”, cuja denominação e atividade principal é de construtora, atua no mercado há 15 anos, predominantemente na cidade de São Paulo e, em menor escala, no litoral paulista e em municípios circunvizinhos à referida capital. Sua estrutura é composta por uma equipe de aproximadamente 20 profissionais de escritório, distribuída entre técnicos e administrativos e aproximadamente 100 funcionários na equipe de produção (obras). Sua diretoria é composta por dois sócios diretores os quais dividem suas responsabilidades em diretoria de produção e diretoria comercial.

Em sua maioria, os profissionais que ocupam a liderança dos departamentos atuam na empresa há mais 10 anos, e têm conhecimento aprofundado dos processos e características da empresa. A empresa está subdividida nos seguintes departamentos, os quais se reportam diretamente à diretoria: arquitetura, engenharia/orçamentos, incorporações, comercial, financeiro/administrativo, suprimentos, informática e recursos humanos.

Há aproximadamente 8 anos, passou por um processo de certificação do “PBQP-h – Programa

Brasileiro da Qualidade e Produtividade no habitat” o que contribuiu para o estabelecimento de processos de planejamento e controle. A referida certificação deixou de ser renovada dentro dos prazos determinados pela norma, sendo que no atual momento a empresa está reimplantando o programa da qualidade.

A “**empresa B**” tem 10 anos de atividade, foi criada a partir da união de empresas com larga experiência no mercado imobiliário, é certificada pelo PBQP-h e atua na capital paulista, Santana de Parnaíba, Barueri e regiões circunvizinhas, sendo que, no segmento de loteamentos, atua também no interior paulista.

Dispõe de uma equipe de aproximadamente 30 profissionais de escritório, que compõem os departamentos de engenharia (com foco em incorporações e construção predial) e suprimentos/compras, que estão sob a responsabilidade do gerente de engenharia; engenharia com foco em obras residenciais de alto padrão para o cliente final e gerenciamento de obras, que respondem diretamente à diretoria; incorporação/gestão de produto, que responde diretamente ao diretor de incorporações e; recursos humanos e financeiro/administrativo, que respondem ao diretor financeiro. Cabe mencionar que, dentro do departamento de engenharia, incluem-se profissionais responsáveis pelo relacionamento com clientes. A diretoria é dividida em diretoria de engenharia e diretoria financeira, cujas atribuições são dos sócios diretores.

Utilizando-se tanto de mão de obra própria quanto de mão de obra empreitada, dispõe de aproximadamente 100 funcionários de campo, incluindo uma equipe técnica aproximada de 30 profissionais.

Mediante o dimensionamento de suas equipes, ambas as empresas podem ser caracterizadas como empresas de médio porte (SEBRAE, 2012, apud MORAES; PIMENTEL E SPINOLA, 2013).

4.3. Resultados Obtidos

A Tab. 4 demonstra os fatores competitivos analisados e as pontuações atribuídas à fase de planejamento e necessidades, à cada um dos fatores de competitividade. Relaciona ainda os departamentos de cada uma das empresas envolvidos na pesquisa inerente a cada um dos fatores competitivos. Na sequência apresenta-se, de forma descritiva, os resultados obtidos a partir das respostas ao questionário aplicado.

*Tabela 4 – Fatores da estratégia competitiva
Elaborado pelo autor com base em Fialho (2010)*

	Principais estratégias	Principais aspectos	Departamentos envolvidos*	Pontuação	
				Emp A	Emp B
Fatores Internos à Empresa	Estratégia de Marketing	Seleção do mercado alvo, preço, produto, comunicação e distribuição	Comercial (A) Incorporações (A + B)	2	2
	Estratégia de Recursos Humanos	Seleção de pessoal	Rec. Humanos (A + B)	2	2
		programas de avaliação e premiações, desenvolvimento de pessoal e níveis salariais do mercado	Rec. Humanos (A + B)	2	1
	Estratégia Financeira	Captação de recursos, aplicação dos recursos, controle das aplicações, capital de giro e endividamento	Financeiro (A) Diretoria Financeira (B)	1	1

* Relação dos departamentos diretamente ligados aos fatores de competitividade. Na “empresa A”, refere-se ainda aos departamentos cujos líderes responderam questões inerentes aos respectivos fatores de competitividade.

(A) = departamentos da empresa A

(B) = departamentos da empresa B

Continuação da Tab. 4

	Principais fatores	Principais aspectos	Departamentos envolvidos*	Pontuação	
				Emp A	Emp B
Fatores Internos à Empresa	Estratégia de Produção	Instalações do local de produção (canteiro de obra);	Engenharia (A+B) Rec. Humanos (A)	3	2
		Dimensionamento da equipe de trabalho; tecnologia construtiva;	Arquitetura (A) Engenharia (A+B)	2	2
		Estrutura organizacional; gerenciamento da qualidade; planejamento e controle da produção;	Arquitetura (A) Engenharia (A+B)	1	2
		Relacionamento com clientes;	Arquitetura (A) Engenharia (A+B) Comercial (A) Incorporação (A+B)	1	1
		Relacionamento com fornecedores;	Suprimentos (A+B)	1	1
		Tecnologia da informação;	Informática (A)	1	0
Fatores de Natureza Estrutural	Ameaça de Novos entrantes		Comercial (A) Arquitetura (A) Engenharia (A + B) Incorporação (A + B)	1	1
	Intensidade da rivalidade dos concorrentes		Comercial (A) Arquitetura (A) Engenharia (A+B) Incorporação (A+B)	1	1
	Pressão de produtos substitutos	Autoconstrução (proprietários constroem sozinhos); Incorporações: Investimentos Alternativos que possam desviar o interesse de investidores; Produto final de incorporação: Produtos com novas tecnologias	Comercial (A) Arquitetura (A) Engenharia (A+B) Incorporação (A+B)	1	1
	Poder de negociação dos compradores	Ameaças decorrentes de campanhas e propagandas realizadas pelos concorrentes	Suprimentos (A) Engenharia (A+B) Incorporação (A+B)	1	1
	Poder de negociação dos fornecedores	Fatores que levam os fornecedores a terem maior poder de negociação	Financeiro Suprimentos	1	1
Fatores Sistêmicos	Cenário macro-econômico	Variações do câmbio, evidências de alterações significativa no ritmo das atividades setoriais (positivo ou negativo)	Financeiro (A+B) Incorporação (A+B)	2	1
	Questões regulatórias e político-institucionais	Política tributária	RH (A)Financeiro (B)	1	1
		Impostos, alterações na legislação	Financeiro (A) Incorporação (A+B)	2	2
		Legislação: alterações no plano diretor; sistemas de obtenção de alvarás e licenças;	Incorporação (A+B)	3	3
	Disponibilidade de recursos	Recursos financeiros; crédito para produção; disponibilidade de terrenos;	Financeiro (A+B) Incorporação (A+B)	2	2
Fatores Sociais	Qualificação da mão-de-obra, educação e formação de rec. humanos, leis trabalhistas e seguridade social, grau de exigência dos consumidores.	RH (A+B)	3	2	

A partir de uma análise diagnóstica global, verificou-se, em ambas as empresas, a inexistência de profissionais específicos designados a coordenar ou realizar os processos de inteligência competitiva, assim como a inexistência de processos formais inerentes às fases do ciclo de IC. No entanto, cada um dos departamentos atua, por meio de processos informais e até mesmo intuitivos, como agente de monitoramento do ambiente interno e externo à empresa, em diferentes intensidades, conforme as atividades de cada departamento.

A identificação das necessidades é realizada, de forma geral, em decorrência de um problema ou situação já ocorrido, o qual necessita de solução. Não há uma prática estabelecida de agir proativamente buscando-se identificar necessidades no sentido de se prevenir contra determinados problemas ou ameaças, sejam estes internos ou externos à empresa.

Tendo em vista a equipe reduzida, a identificação das necessidades e a coleta das informações, em sua maioria, são realizadas pelo mesmo profissional, sendo as análises geralmente realizadas conjuntamente pelos líderes dos departamentos envolvidos, principalmente no que se refere a aspectos técnicos e de engenharia. Em determinadas situações a coleta de informações é realizada com o apoio das equipes que compõem os departamentos, sendo também composta por número reduzido de profissionais.

As decisões táticas e operacionais são tomadas diretamente pelos referidos líderes e, quando necessário, envolve-se a diretoria nas análises antes da tomada de decisão, ou ainda, se provê a diretoria de informações para que possa tomar as decisões. Decisões estratégicas se concentram na diretoria, sendo uma parcela reduzida tomada diretamente pelos líderes de departamentos e gerentes. Em determinadas situações, principalmente no que se refere à expansão e busca de novos negócios, as necessidades são identificadas e estabelecidas pela própria diretoria, porém de forma intuitiva e a partir do conhecimento tácito individual, que direciona os líderes de equipes para conduzirem as fases de coleta e análise das informações. Não são raras ainda situações em que os próprios diretores, realizam a coleta diretamente, de maneira informal, a partir da rede de relacionamentos.

Necessidades identificadas, informações coletadas e resultados gerados a partir de decisões, são realizados os *feedback* por meio de discussões em reuniões de equipe realizadas periodicamente. No entanto, não há um procedimento padronizado para o registro e armazenamento destas informações e resultados, de forma a se constituir um banco de dados para embasar futuras análises e decisões. As informações tornam-se “propriedade” dos indivíduos envolvidos no processo, podendo se perder em função do passar do tempo ou da troca da equipe. Apesar da existência de procedimentos decorrentes do PBQP-h em ambas as organizações e verificar-se um esforço no sentido de sistematizar o registro das informações e o uso de tais registros, esta sistemática ainda não é consolidada.

O fluxo de informações entre as equipes é simples, considerando o tamanho reduzido das mesmas, e os profissionais constituem contato direto e frequente com a diretoria, o que vai ao encontro da literatura, no que concerne às características e especificidades das PMEs.

Não se identificou ações proativas no sentido de se antecipar a problemas por meio de monitoramento do mercado no que concerne ao planejamento da produção, abrangendo dimensionamento de mão de obra, previsão de equipamentos e insumos. O monitoramento realizado, em geral, ocorre na busca do conhecimento de novas tecnologias e técnicas construtivas que possam representar um diferencial competitivo ao cliente final, visando aumentar o poder de negociação com o cliente. Neste sentido, verifica-se, em ambas as

empresas, a priorização no desenvolvimento e aprimoramento do produto e serviços oferecidos, ao se pensar em monitoramento ambiental, melhorias e oferecimento de diferenciais. Não se nota maiores preocupações com ações que a concorrência esteja realizando, que possam comprometer a competitividade da organização.

Alguns dos fatores da competitividade serão discutidos a seguir de forma específica e detalhada.

4.3.1. Estratégia de Marketing

Necessidades e problemas são identificados principalmente pelos setores de incorporação, comercial e diretamente pela diretoria, no entanto, sem a existência de um procedimento padronizado. A coleta de informações é realizada pelo setor envolvido, ou seja, comercial ou incorporações, cujos líderes analisam as informações junto à diretoria operacional e / ou comercial. Informações inerentes a produtos imobiliários são armazenadas de forma sistemática, cujo banco de dados possui acesso restrito ao setor de incorporações e diretoria.

4.3.2. Estratégia de Recursos Humanos

Identificou-se, em ambas as empresas, a existência de procedimentos formais quanto a estratégias de seleção, verificando-se ainda, em uma das organizações, a presença de processos bem definidos e estruturados de avaliação e desenvolvimento de pessoal. Não existe, no entanto, processos formais de inteligência competitiva. Porém, ao se identificar problemas, as necessidades são planejadas junto à diretoria e a coleta de informações é realizada pela equipe de RH. A análise de informações é realizada pelo líder do departamento, por vezes juntamente à diretoria e após a tomada de decisão a discussão dos resultados é realizada em reuniões periódicas. Não há, no entanto, processos padronizados de registro e armazenamento de tais informações e resultados.

4.3.3. Estratégia Financeira

Não foram constatados processos de inteligência competitiva estruturados para embasar as decisões estratégicas financeiras, sendo que, quando se identifica necessidades específicas, geralmente são apresentadas pela diretoria. Informações são coletadas diretamente pelo setor financeiro, ou ainda pela própria diretoria, e analisadas pelo líder do setor juntamente com a diretoria, porém sem a aplicação de ferramentas específicas de IC.

4.3.4. Estratégia de Produção

Apesar da inexistência de um processo formal para identificação de necessidades e as demais fases do ciclo da IC, verificou-se que as equipes diretamente envolvidas com tais decisões, dentre as quais, arquitetura, engenharia e suprimentos e RH, buscam agir de forma ágil ao identificar determinada necessidade proveniente de problemas ocorrido.

A estratégia de produção abrange diversos aspectos, alguns dos quais merecem ser analisados isoladamente para que se possa compreender a aplicação da IC frente às características do real estate:

Instalações do local de produção: há procedimentos padronizados de planejamento e controle das instalações dos canteiros de obra, o que permite a identificação de necessidades e problemas.

Quando identificadas e estabelecidas as necessidades, a coleta de informações é realizada pela equipe de recursos humanos e engenharia, as quais analisam as informações juntamente com a diretoria operacional. Não há, no entanto, processo formal para o *feedback* pós decisão.

Dimensionamento da equipe de trabalho: envolve ações decisórias tanto da equipe de engenharia quanto da equipe de recursos humanos. Ao se identificar problemas e necessidades, determina-se, por meio de reuniões entre as equipes, o responsável pela coleta de informações. Diversificadas são as fontes, conforme a necessidade específica, podendo, uma das fontes, ser a própria equipe de trabalho atuante nas obras, parceiros, consultores ou informativos do setor. As informações coletadas são analisadas pelas equipes envolvidas, em geral, juntamente com a diretoria e a tomada de decisão é realizada pela diretoria ou líder do departamento que estiver à frente do processo.

Especificações de materiais e equipamentos: Na empresa A, tais decisões são inerentes principalmente ao departamento de arquitetura, uma vez desenvolve projetos de arquitetura internamente. Na empresa B, esta ação envolve os setores de engenharia e incorporação. Apesar da inexistência de processos formais, verificou-se a preocupação com o monitoramento do ambiente externo, buscando-se coletar com frequência informações sobre as práticas de mercado, visando a evolução do produto oferecido e o acompanhamento das tecnologias do mercado. Tais informações são coletadas por meio de pesquisas junto a fornecedores, além de periódicos voltados ao setor e da web, cujas informações são frequentemente analisadas entre os setores de arquitetura, engenharia e incorporação. Verificou-se ainda uma participação importante da diretoria tanto na identificação de necessidades quanto na coleta, no que se refere a novas tendências e técnicas; o *feedback* pós decisão é realizado informalmente, tendo em vista o contato direto e estreito entre as equipes..

Planejamento e controle da produção: Não foram identificados processos formais, apenas um monitoramento de mercado realizado informal e eventualmente, por meio de visitas à obras de outras empresas e conversas com profissionais do mercado.

Relacionamento com fornecedores: A seleção de fornecedores geralmente é realizada obedecendo a critérios de atendimento de prazo, qualidade do material ou serviço e preço, sendo que a qualidade do material ou serviço é analisada por meio de pesquisas junto ao mercado. O fator prazo, no entanto, muitas vezes é preponderante, o que determina maior poder de negociação por parte dos fornecedores em determinadas situações. Identificou-se processo padronizado para avaliação, classificação ou desqualificação do fornecedor, no entanto não há procedimentos padronizados de monitoramento ambiental para busca de fornecedores alternativos de modo a proporcionar maior poder de negociação à empresa.

Gerenciamento da Qualidade: A empresa A dispõe de sistema gerencial informatizado, que permite o controle formal e padronizado da qualidade da produção. No entanto, o sistema não contempla aspectos inerentes ao ciclo da IC, de forma que todo e qualquer processo neste sentido é realizado de maneira informal e empírica. A empresa B é certificada pelo PBQP-h, e utiliza-se dos procedimentos do referido sistema da qualidade.

Tecnologia da Informação: A empresa A dispõe de procedimentos padronizados para identificação de necessidades para melhoria contínua da infraestrutura de tecnologia da informação da organização. No entanto, a coleta de informações é realizada sempre em função de um problema ou “*gap*” identificado. Não há procedimento padronizado de monitoramento ambiental no sentido de identificar novas tecnologias que permitam a empresa se destacar de

seus concorrentes. Por outro lado, o sistema gerencial existente, desenvolvido internamente, dispõe de ferramentas as quais são vistas pela própria organização como um diferencial de mercado. As informações coletadas são analisadas pela equipe de TI diretamente junto à diretoria e tendo em vista que as decisões inerentes à estratégia de TI são de responsabilidade do sócio diretor.

Não se identificou na empresa B processos específicos relacionados à TI.

4.3.5. Fatores de natureza estrutural

Assim como nos demais fatores de competitividade, não foi identificada a existência de processos formais na fase de planejamento e necessidades. No entanto, verifica-se uma preocupação das empresas com o monitoramento do mercado, principalmente no que se refere aos setores envolvidos com atividades comerciais, sejam estas voltadas ao relacionamento com o cliente, com fornecedores ou com atividades de desenvolvimento imobiliário.

No que se refere a novos entrantes e intensidade da concorrência, a coleta de informações é realizada periodicamente junto à parceiros, clientes efetivos ou potenciais, além da mídia impressa e digital. Tais informações são disseminadas apenas entre o setor comercial e a diretoria, deixando de ser analisada de forma sistemática e divulgada para outros departamentos que poderiam utilizá-las.

Para o setor de incorporação, a coleta de informações acerca do comportamento do mercado ocorre de forma sistemática, tendo em vista a necessidade constante de tais informações para que se possa realizar os estudos de mercado e análises da qualidade do investimento que embasam as decisões para realização de novas incorporações. O monitoramento da entrada de novos produtos, da pressão de produtos substitutos e a compreensão de suas características e aspectos que possam representar ameaça aos produtos da organização, são determinantes. As informações são coletadas por meio da web, mídia, contatos com profissionais do mercado, identificação de projetos em aprovação junto a órgãos públicos, visitas a stand de vendas e relacionamento com profissionais que atuam diretamente na comercialização do produto do real estate. Tratando-se do lançamento de produtos em regiões e mercados menos conhecidos, pode-se contratar empresas especializadas em pesquisa, visando obter informações que permitam o entendimento do comportamento da região em um âmbito mais abrangente.

Tais informações são analisadas pela equipe de incorporação, juntamente com a diretoria, porém não há procedimentos sistemáticos para armazenamento e disseminação para outros setores que, eventualmente poderiam fazer uso das informações.

No que se refere à pressão por produtos substitutos, verifica-se a preocupação das equipes de arquitetura e engenharia em buscar soluções alternativas, não somente para acompanhar a evolução do mercado, mas sim, vislumbrando um diferencial competitivo. Verificou-se ainda que tais equipes têm utilizado informações decorrentes de experiências anteriores, como base para novas tomadas de decisão. No entanto, tais processos são realizados de forma intuitiva e empírica, não havendo procedimentos formais e sistemáticos, conforme o processo de IC.

4.3.6. Fatores sistêmicos

Nos fatores sistêmicos, ou seja, relacionados ao ambiente externo às empresas, foi onde se encontrou processos mais estruturados, apesar de não se caracterizarem como processos estabelecidos e formais de inteligência competitiva. É possível que, por se caracterizarem como

fatores que estão totalmente fora do controle da organização, representem ameaças de maior intensidade, levando as empresas a realizarem um monitoramento mais rigoroso. Deve-se ainda ao fato de estarem ligados a aspectos legais e regulatórios, os quais as organizações respeitam com maior rigor.

Todos os setores envolvidos realizam monitoramento periódico das alterações e perspectivas de mudanças inerentes a tais fatores. As informações são coletadas por meio de informativos, web e periódicos específicos. Tais informações são analisadas e partilhadas, geralmente, apenas com a diretoria e não existe processo formal de registro dos resultados e feedback.

No setor de incorporações, destaca-se o interesse pelo monitoramento das questões regulatórias e alterações na legislação que podem tornar mais limitadas as atividades do setor, influenciando na concorrência e disputa pelo insumo “terreno”, que é a base para o desenvolvimento de uma incorporação imobiliária.

5. CONCLUSÕES

Objetivando analisar a aplicação da Inteligência Competitiva em uma empresa de médio porte do setor do Real Estate, realizou-se um estudo de caso múltiplo, embasado em uma revisão teórica acerca dos temas inteligência competitiva, monitoramento ambiental, estratégia competitiva, além de especificidades de pequenas e médias empresas e de um estudo sobre o panorama de atuação das empresas do real estate.

O estudo de caso foi realizado por meio da aplicação de um questionário semi-estruturado, a profissionais atuantes como líderes de departamentos e diretoria das organizações selecionadas.

Tais organizações estão estruturadas de forma que os líderes dos departamentos, denominados na “empresa A” como “líderes” e na “empresa B” como “gerentes”, exercem o papel de decisores em grande parte das decisões táticas, e em parte das decisões estratégicas, juntamente com a diretoria, porém as principais decisões estratégicas são tomadas pela diretoria, com apoio e a partir de informações fornecidas pelos referidos líderes e gerentes

Analisando os resultados obtidos, verificou-se que as empresas não dispõem de um departamento de inteligência competitiva, tampouco de profissionais com atribuições específicas relacionadas às fases do ciclo da IC, englobando monitoramento ambiental. No entanto, cada um dos líderes supracitados atua, ainda que de maneira informal, empírica ou intuitiva, em todas as fases da IC, identificando e planejando necessidades, conduzindo a coleta das informações, participando das análises e atuando na tomada de decisão.

Considerando as pontuações atribuídas à fase de “planejamento e necessidades”, verificou-se que os fatores voltados à seleção, formação e segurança da equipe de colaboradores, assim como fatores voltados às questões regulatórias, foram os únicos que receberam 3 pontos, o que leva ao entendimento preocupação em priorizar ações de valorização e desenvolvimento do capital humano e ações de prevenção contra influências externas advindas de fatores que esta não pode controlar.

Identificou-se ainda que, de todas as fases do ciclo da IC, existe uma fragilidade no que se refere aos registros, armazenamento e divulgação da informação, tendo em vista que as informações coletadas e os resultados alcançados a partir das decisões tomadas são discutidos entre os envolvidos, porém não são registrados de forma a constituir um banco de dados acessível a

outros profissionais. Desta forma, o conhecimento adquirido torna-se capital intelectual do indivíduo, podendo a empresa perder informações importantes, mediante alterações na equipe.

Tendo em vista a presença dos líderes na empresa A por mais de 10 anos, é possível que o aspecto acima não tenha despertado a atenção como uma ameaça à perda de informações. Na empresa B, há reflexões sobre o assunto por parte da diretoria, até mesmo por tratar-se de empresa decorrente da união de outras organizações, onde a troca de profissionais já ocorreu de forma mais intensa. No entanto, não se identificou ações proativas específicas para formalizar processos de comunicação. A existência de uma estrutura reduzida facilita o fluxo de informações, cujo fator pode levar os profissionais à interpretação de que há um processo de comunicação bem estabelecido, o qual pode, no entanto, ficar prejudicado mediante o crescimento da empresa ou alterações no quadro de colaboradores.

Verificou-se maior intensidade e processos mais estabelecidos de IC, nos setores comercial e de incorporação, onde há maior preocupação no monitoramento das ações da concorrência. Além disso, observou-se uma preocupação na coleta de informações que permitam o conhecimento de novas tecnologias, sejam elas relacionadas a insumo ou a equipamentos, visando a melhoria contínua de produtos desenvolvidos e serviços prestados. Nos departamentos envolvidos com o desenvolvimento do produto imobiliário, ou seja, departamento de projetos e incorporação e engenharia, existe uma postura de coleta constante de informações acerca de produtos lançados e diferenciais apresentados pela concorrência. Tais ações são realizadas por diferentes pessoas e sem a existência de um processo formal. No entanto, o processo intuitivo acabou tornando-se uma rotina estabelecida.

Há também, nos setores de recursos humanos, processos bem definidos no que se refere à seleção e desenvolvimento de pessoal, além de processos relacionados às questões regulatórias e de segurança do trabalho.

Dentre os fatores competitivos que se destacaram na atenção dos profissionais envolvidos estão os fatores sistêmicos, ou seja, fatores externos à empresa os quais esta não possui nenhum controle, e os fatores de natureza estrutural, que estão relacionados com ameaças geradas pelo ambiente externo e concorrência, sobre os quais a organização tem controle parcial.

Por fim, verificou-se em ambas as empresas com perspectivas de crescimento que demonstram consciência da necessidade da estruturação e organização dos processos para que possam ter um crescimento saudável. Na empresa A, tal consciência pode ser percebida pelo momento em que se encontra de reimplantação do programa de qualidade e na empresa B, tal consciência é demonstrada principalmente pelo reconhecimento da ausência de processos estruturados e importância de pensar tais processos.

Os resultados encontrados vão ao encontro dos conceitos identificados na revisão teórica tanto no que se refere à inteligência competitiva quanto às especificidades de pequenas e médias empresas.

Considerando ser este um estudo de caso realizado com apenas duas empresas, recomenda-se para novas pesquisas, a aplicação do framework aqui utilizado, em outras empresas do setor, com estrutura e características similares, de forma que se possa realizar análises comparativas, visando suscitar reflexões que possam levar a melhorias nos processos adotados por PMEs do real estate, auxiliando-as na manutenção da competitividade.

6. Referências

ABIBI FILHO, A. E. Qual espaço das incorporadoras de pequeno e médio porte no mercado? **Revista Construção Mercado**, São Paulo, n.109, p. 26-28, agosto-2010. Disponível em: http://www.realestate.br/images/File/arquivosPDF/Pini-colunadeAgosto10_Alfredo.pdf. Acesso em: 25 ago. 2013.

ABREU, A. F.; MACHADO, C.R., NETO, M. A. Best practices in Brazilian Companies. Journal of Technology Management & Innovation. v.8, Special Issue ALTEC, p. 79-91, 2013. Disponível em: <<http://www.jotmi.org/index.php/GT/article/view/1171>>. Acesso em: 25 ago. 2013.

AMORIM, S. R. L.; MELLO L. C. B. B.; BANDEIRA R. A. M. Um sistema de indicadores para comparação entre organizações: o caso das pequenas e médias empresas de construção civil. **Revista Gestão & Produção**, São Carlos, maio-ago. 2008, v. 15, n. 2, p. 261-274,. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/gp/v15n2/a05v15n2.pdf>>. Acesso em: 29 jun. 2013.

BARROS NETO, J.P. **Proposta de um modelo de formulação estratégica para pequenas empresas de construção habitacional**. Tese (Doutorado). PPGA. Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS, 1999. Disponível em: <http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/2380/000273279.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 25 ago. 2013

BATALHA-VASCONCELOS, D.L. **Alianças Estratégicas e o Mercado Imobiliário**. Anais do VIII Seminário Internacional LARES, 10 p., 2008. Disponível em: <<http://www.lares.org.br/2008/img/Artigo013-Batalha-Vasconcelos.pdf>> Acesso em 02 jun. 2013.

BERRY, M. Strategic planning in small high-tech companies. **Long Range Planning**, v. 31, n.3, 1998.

BOSE, R. Competitive intelligence process and tools for intelligence analysis. **Industrial Management & Data Systems**, vol. 108 iss: 4 pp. 510 - 528, 2008. Disponível em: <http://www.emeraldinsight.com/search.htm?st1=Competitive+intelligence+process+and+tools+for+intelligence+analysis&ct=jnl&fd1=all&bl2=and&st2=%220263-5577%22&fd2=isbn&form_button=Search&sr1=bose> Acesso em: 17 ago. 2013

BOUTHILLIER, F.; SHEARER, K. **Assessing competitive intelligence software: a guide to evaluating CI technology**. Medford, NJ: Information Today, 2003.

BRITT, P. The new competitive intelligence: raising the confidence quotient. **KM World**, November/December, p. 10-11, 2006. Disponível em:< <http://www.kmworld.com/Articles/Editorial/Features/The-new-competitive-intelligence-Raising-the-confidence-quotient-18527.aspx>>. Acesso em: 10 ago. 2013.

CAMARGO, C. B. **Reconhecimento de fatores que motivam a intensificação de rotinas proativas no processo de seleção de terrenos para incorporação imobiliária: estudos de caso**. São Paulo, 2011. 228p. Monografia. (MBA em Economia Setorial e Mercados com ênfase e Real Estate). POLI.INTEGRA. Escola Politécnica da USP.

CARNEIRO, F. I. **Organisation et gestion des entreprises**. Paris, AENGDE, Dunod, 1992.

CBIC - Câmara Brasileira da Indústria da Construção. **O Mercado Imobiliário e as Pequenas e Médias Incorporadoras**. Disponível em: <<http://www.cbic.org.br/sites/default/files/ENIC-kleber.pdf>>. Acesso em: 25 ago. 2013.

COLLIS, D. J.; RUKSTAD, M.G. **Can you say what your strategy is?** Harvard Business Review. 2008.

CORNELLA, A. **Los recursos de información**. Madrid: McGraw-Hill, 1994.

COSTA, D. B. **Diretrizes para concepção, implementação e uso de sistemas de indicadores de desempenho para empresas de construção civil**. Dissertação (Mestrado). Porto Alegre, 2003. Disponível em: <http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/3457/000388633.pdf?sequence=1>. Acesso em: 25 ago. 2013.

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

FIALHO, A.S. **Análise do uso da inteligência competitiva no setor da construção de imóveis residenciais na cidade de Porto Alegre**. Porto Alegre, 2010. 180p. Dissertação (Mestrado). Faculdade de Administração, Contabilidade e Economia, Pós-Graduação em Administração e Negócios PUCRS.

GOMES, E. BRAGA, F. **Inteligência competitiva: como transformar informação em um negócio lucrativo**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

HERING, J.P. Key intelligence topics: a process to identify and define intelligence needs. **Competitive Intelligence Review**. v. 10, n. 2, p. 4-14, 1999. Disponível em: <http://www.quartetfest.ca/documents/22437/04_Herring___KITs__A_Process_to_Identify.pdf>. Acesso em: 08 jul. 2013.

JANISSEK-MUNIZ, R; LESCA, H; FREITAS, H. Inteligência estratégica antecipativa e coletiva para tomada de decisão. **Revista Inteligência Competitiva**, São Paulo, abr./jun. 2011, v.1, n.1, p.102-127. Disponível em: <<file:///F:/Downloads/6-35-1-PB.pdf>>. Acesso em: 25 ago. 2013.

KAHANER, L. The basics of **competitive intelligence**. In: **Competitive Intelligence: How to Gather, Analyze and Use Information to Move your Business to the Top**. Simon & Schuster, New York, NY, 1996. Disponível em: http://www.exinfm.com/training/pdffiles/intro_comp_intelligence.pdf. Acesso em: 25 ago. 2013.

_____. **Competitive Intelligence: How to Gather, Analyze and Use Information to Move your Business to the Top**. Touchstone, New York, NY, 1998.

KRIZAN, L. Intelligence essentials for everyone. **Occasional Paper Series**. n. 6, Joint Military Intelligence College, Washington, DC, 1999.

LEONE, N. M. C. P. G. As especificidades das pequenas e médias empresas. **Revista de Administração**. v. 34, nº 2. 1999, p. 91-94. Disponível em: http://www.google.com.br/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&frm=1&source=web&cd=1&cad=rja&ved=0CDAQFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.rausp.usp.br%2Fdownload.asp%3Ffile%3D3402091.pdf&ei=sZ8aUpS1E5L49gT20YHoAw&usg=AFQjCNFTcD3ohXmqER50LeBYCTyvDPLsLg&sig2=Vt3nVR1iUQ_MHPRhNUBRWA&bvm=bv.51156542,d.eWU. Acesso em: 10 ago. 2013.

LESCA, H.; FREITAS, H.; CUNHA JR., M. V. M. Como dar um senso útil às informações dispersas para facilitar as decisões e ações dos dirigentes – o problema crucial da inteligência competitiva através da construção de um “PUZZLE”. **Revista Eletrônica de Administração READ**, Porto Alegre, v.2, n2, 1996. Disponível em: <http://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/19406>. Acesso em: 25 ago. 2013

LIMA, E. Estratégia de pequenas e médias empresas: uma revisão. **REGE**, v. 17, n.2, 2010.

McGONAGLE, J.J. An examination of the ‘Classic’ CI model. **Journal of Competitive Intelligence and Management**. v. 4, n. 2, p. 71-86, 2007. Disponível em: <http://www.scip.org/files/JCIM/4.2.05.mcgonagle.pdf>. Acesso em: 08 jul. 2013.

MILLER, S. H. Competitive Intelligence - An Overview. **Competitive Intelligence Magazine**. 2001. Disponível em: <http://www.ventes-marketing.com/References/Intelligence%20concurrentielle/Articles/CI%20Overview.pdf>. Acesso em: 25 ago. 2013.

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

MORAES, R.O.; PIMENTEL, A.C.M., SPINOLA, M.M., Environmental scanning and smes strategies: a case study. **22º International Conference on Production Research – ICPR**, 2013.

MUTTA, D. S., et. al., Análise e coleta de dados de inteligência competitiva no mercado imobiliário – um estudo de caso. **XV SEMEAD Seminários em Administração**. 2012. Disponível em: <http://www.ead.fea.usp.br/semead/15semead/resultado/trabalhosPDF/199.pdf>. Acesso em: 08. Jul. 2013.

NASCIMENTO, G. M. **Sistema de inteligência competitiva: a importância de sua implantação em uma construtora civil para enfrentar um mercado altamente competitivo**. Aracaju, 2012. 46p. Relatório de Estágio (Bacharelado). Universidade Tiradentes. Disponível em: http://www.google.com.br/url?sa=t&rct=j&q=intelig%20C3%A2ncia%20competitiva%20mercado%20imobili%20C3%A1rio&source=web&cd=10&cad=rja&ved=0CHYQFjAJ&url=http%3A%2F%2Fwww.revie.com.br%2Fdownload.php%3Ffile%3D13588724110.pdf%26nome%3DTCC%2520-%2520Sistema%2520de%2520Intelig%25E2ncia%2520Competitiva%3A%2520A%2520import%25E2ncia%2520de%2520sua%2520implanta%25E7%25E3o%2520em%2520uma%2520construtora%2520civil%2520para%2520enfrentar%2520um%2520mercado%2520altamente%2520competitivo.pdf&ei=t13PUeDdIcLF0QHI-IGwBw&usg=AFQjCNEwtwsqfK1TBQX_9xBbwWCLf1UQQ&bvm=bv.48572450,d.dmQ. Acesso em: 29 jun. 2013.

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

PORTER, M. **Vantagem Competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1989.

PRESCOTT, J. Introduction: Competitive Intelligence – Lessons from the Trenches. In: PRESCOTT, J.; MILLER, S. (Org.). **Proven Strategies in Competitive Intelligence -Lessons from the Trenches**. New York: John Wiley & Sons, p. 1 – 20, 2001.

ROCHA LIMA JUNIOR, J. **Sistemas de informação para o planejamento na construção civil: gênese e informatização**. São Paulo: EPUSP, 1990. 69p. (Boletim Técnico, Escola Politécnica da USP, Departamento de Engenharia de Construção Civil, BT/PCC/26/90). Disponível em: <http://www.realestate.br/dash/uploads/sistema_/Artigos/bt_pcc_26_90_sistemas_de_informacao_para_o_planejamento_da_construcao_civil_genese_e_informatizacao.pdf> Acesso em: 14 jun. 2014.

_____. **Análise de Investimentos: Princípios e Técnicas para Empreendimentos do Setor da Construção Civil**. São Paulo: EPUSP, 1993. 50p. (Texto Técnico, Escola Politécnica da USP, Departamento de Engenharia de Construção Civil, TT/PCC/06).

RODRIGUEZ, M. V. R.; FONTANA, E. W. Inteligência Competitiva: nível de uso e influência nas receitas nos pequenos negócios exportadores. 45 ed. **READ**. v. 11, n. 3, p. 1-5, maio/jun. 2005.

SAWAKA, K. Whither analysis? **Competitive Intelligence Magazine**, v.9, n.2, 2006.

SCIP - Society of Competitive Intelligence Professionals. Disponível em: <www.scip.org>. Acesso em: 10 ago. 2013.

SEBRAE. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/>>. Acesso em: 25 ago. 2013.

SOUZA, F.F. A. **Análise das Influências das Estratégias de Diversificação e dos Modelos de Negócios no Desempenho das Empresas de Real Estate no Período de 2005 a 2010**. São Paulo, 2011. 187p. Dissertação (Mestrado) Escola Politécnica da Universidade de São Paulo.

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

WEST, C. Competitive intelligence in Europe. **Business Information Review**, v. 16, n.3, Sep., 1999, p. 143150. Disponível em: <<http://www.deepdyve.com/lp/sage/competitive-intelligence-in-europe-jyMv6KEHVu>> Acesso em: 25 ago. 2013.

WU, Ing-Long, Lin, Han-Chang. A strategy-based process for implementing knowledge management: an integrative view and empirical study. **Journal of The American Society for Information Science and Technology**, v. 60, n.4, p.789–802, 2009.