

Gestão de Sinais Fracos em Inteligência Competitiva: o caso da Metalúrgica PV

Janielen Pissolato Deliberal

Mestranda no PPGA – Universidade Caxias do Sul
janielenpissolato@gmail.com

Fernanda Pauletto D'Arrigo

Mestranda no PPGA – Universidade Caxias do Sul
Fernanda.darrigo@gamil.com

Ana Cristina Fachinelli

Professora do PPGA – Universidade Caxias do Sul
afachinelli@gmail.com

Resumo: A partir de uma ação empreendedora, os irmãos Vilson e Pedro montaram seu próprio negócio, a Metalúrgica PV. A empresa de pequeno porte trabalhou por muitos anos como prestadora de serviços terceirizados para uma indústria metalúrgica de grande porte. No entanto, o cenário econômico desfavorável, afetou a principal cliente da Metalúrgica PV, e fez os sócios Vilson e Pedro começarem a perceber sérios e urgentes problemas relacionados a tomada de decisão. Nesse contexto, este caso de ensino propõe uma reflexão sobre os problemas vivenciados por uma indústria metalúrgica de pequeno porte e o processo de tomada de decisão dos gestores, e por assim utiliza como base as abordagens teóricas da inteligência competitiva e dos sinais fracos. A inteligência competitiva e a identificação de sinais fracos são apresentados neste caso ponto de discussão a respeito da coleta, análise e uso da informação nos cenários empresariais bem como na construção da estratégia das empresas. Por isso, o caso foi elaborado para a utilização em disciplinas que envolvam a estratégia competitiva empresarial, tomada de decisões, bem como de inteligência organizacional.

Palavras-chaves: Inteligência Competitiva. Sinais Fracos. Tomada de Decisões

1. Introdução

Após trabalhar durante 12 anos em uma indústria metalúrgica de grande porte, Vilson decidiu empreender seu próprio negócio. Assim, em 2002, Vilson deu início a sua própria empresa: uma pequena metalúrgica na garagem de sua residência. Inicialmente Vilson optou por trabalhar sozinho na produção de grades, calhas e portões, já que estava entrando nesse mercado e também pelo fato de pouca mão-de-obra qualificada disponível no mercado.

Com o passar do tempo, a demanda cresceu e Vilson já não conseguia mais trabalhar sozinho. Nesta mesma época, Vilson resolveu convidar seu irmão Pedro, que também trabalhava em uma empresa metalúrgica de grande porte para tornar-se sócio no empreendimento. Assim, Pedro e Vilson juntos se tornaram sócios administradores da metalúrgica PV. Com muito trabalho, eles conseguiram ampliar o capital da empresa e começaram a crescer. A pequena garagem já não era o bastante para atender a demanda e por isso eles optaram por alugar um galpão para desenvolver as atividades. Nesse mesmo período, três funcionários foram contratados para que a empresa pudesse cumprir com os pedidos dos clientes.

Em 2007, a Metalúrgica PV possuía uma cartela de clientes compradores fixa. Porém, a empresa enfrentava muitos problemas financeiros, pois os clientes fixos geralmente atrasavam os pagamentos. Entre os problemas financeiros, a empresa recebeu uma grande quantidade de cheques não compensados por falta de saldo dos clientes. Pedro, ao perceber a dificuldade para realização do giro de capital em função da inadimplência dos pagamentos dos clientes fixos, começou a procurar alternativas para a empresa. Foi então que Pedro lembrou-se do seu emprego anterior e teve uma ideia para aumentar o capital da empresa. A Metalúrgica PV passaria a realizar trabalhos terceirizados, para a empresa que Pedro trabalhara no passado, a empresa Gama. A empresa Gama era uma empresa licitada, que fornecia as estruturas utilizadas pela Petrobrás, sendo que toda a sua produção se destinava ao cumprimento do contrato licitatório. Como a demanda da empresa Gama era grande, no final de 2007, a Metalúrgica PV passou a fabricar para a empresa Gama, todas as estruturas metálicas, além de prestar serviços de usinagem, torno e solda.

No período de 2007 a 2013 a demanda pelos serviços terceirizados aumentava cada vez mais e, então Pedro e Vilson optaram por manter os apenas pedidos da empresa Gama, deixando de atender alguns pedidos dos clientes fixos, motivados pelos problemas de pagamento destes clientes menores. Mesmo que a Metalúrgica PV não tivesse um contrato com a empresa Gama, Pedro e Vilson estavam contentes com a demanda e com a oportunidade de trabalho. Neste período a Metalúrgica PV duplicou o faturamento, e a inadimplência chegou quase à zero. O fato de ter a certeza da demanda de produtos mensais e de pagamento fez com que a Metalúrgica PV contratasse mais quatro funcionários. Também realizaram investimentos em máquinas e equipamentos de última geração, comprados no exterior. Mesmo que o investimento do maquinário tenha sido alto, Pedro e Vilson calcularam que conseguiram quitar o investimento em 36 meses.

Os sócios envolvidos na contratação de mão de obra, na busca de maquinário qualificado e nas melhores condições de financiamento destas máquinas, e motivados pelo cenário econômico dos últimos anos, acabaram colocando a observação do mercado em segundo plano. Contudo, ambos não estavam preparados para a mudança repentina do cenário econômico do Brasil em 2014 que afetou diretamente a empresa Gama. Havia boatos e começaram a surgir indícios de superfaturamentos na Petrobrás. Porém, o cenário econômico brasileiro poderia sofrer um colapso caso suspeitas de corrupção fossem confirmadas, uma vez que as empresas de todos os setores atuam interligadas por meio de uma cadeia.

A Metalúrgica PV que até então possuía um fluxo de caixa considerável e estava “segura” no cenário em que atuava viu-se a beira da falência, uma vez que possuía um contrato de exclusividade com seu maior cliente, a empresa Gama. Assim, mesmo realizando pequenos serviços a outros clientes, de modo reservado, não estava preparada para alterar todo o seu portfólio de produtos e serviços, bem como captar novos clientes no mercado. Ou seja, os sócios haviam se acomodado diante dos excelentes resultados e não haviam se preparado ao longo dos anos para mudanças bruscas e repentinas.

2. Cenário do Dilema.

No primeiro semestre de 2014 a imprensa noticiava que o setor metalúrgico, então aquecido, passaria por uma crise (ESTADÃO, 2014; VEJA, 2014; FIERGS, 2014). As causas para a crise no setor foram capa das matérias no início de 2014, entretanto alguns órgãos setoriais já previam a crise antes da imprensa, visto que a confiança das empresas grandes no mercado era baixa, os estoques já começavam a se acumular. Entretanto o cenário piorou com o aumento dos juros, a redução dos investimentos se comparado aos anos anteriores, e a menor quantidade de dias produtivos em função dos feriados da Copa do Mundo no Brasil (SINMETAL, 2014).

Neste cenário, a Metalúrgica PV no primeiro semestre de 2014, recebeu a notícia que a empresa Gama, seu principal cliente, estava com sérias dificuldades financeiras e era possível existir o rompimento de contrato. Vilson recebeu a notícia e continuou otimista, afinal ele sempre ouviu que as empresas grandes não quebram e, também havia muita especulação sobre a economia e a política do Brasil naquele momento. Pedro, um pouco mais realista começou a analisar as informações: “A nossa relação com a empresa Gama estabelece uma cláusula contratual de exclusividade, mas não temos nenhuma garantia até quando vai a nossa parceria”. Vilson insistiu que o negócio era muito rentável para que se preocupassem com especulações do mercado. Contudo, Pedro começou a analisar que diante do montante de trabalho e de valores proporcionados por essa relação não haviam elaborado um plano “B” para a empresa.

No final de 2014, o cenário se tornou ainda pior e já havia ganhado proporções não esperadas pelos empresários. A crise na Petrobrás, aliada aos problemas econômicos e sociais resultaram em um cenário de crescimento negativo para país e no cenário metal-mecânico, as dimensões dessa crise foram ainda maiores, uma vez que o “efeito dominó” ocasionou quedas na produção, aumentos do custo de matéria-prima e conseqüentemente uma série de demissões (ESTADÃO, 2015).

A crise da estatal em função das notícias de superfaturamento de obras, venda de licitações em troca de apoio político, desvio de recursos já havia ocasionado a queda de valor das ações na bolsa de valores e com isso o cancelamento das licitações vigentes (ESTADÃO, 2014; VEJA, 2014; FINANCIAL TIMES, 2015). Este acontecimento trouxe profundas mudanças no ambiente competitivo da região. A queda da demanda de produtos e serviços pela Petrobrás afetou todas as organizações envolvidas direta e indiretamente na cadeia produtiva relacionada à Petrobrás. Com isso, as empresas terceirizadas diminuíram seu processo produtivo e conseqüentemente uma série de rompimentos envolvendo as relações entre empresas e entre empresas e funcionários foi necessária. Diante desse contexto, a empresa Gama entrou em contato com seus terceirizados para reforçar o anúncio inicial de rompimento das relações.

Vilson ficou desesperado, porque nunca havia vivenciado tamanha crise desde que a empresa havia iniciado suas atividades. Pedro, que já estava observando as informações, também ficou chocado. Porém, precisavam encontrar juntos, uma solução para este dilema. Ainda possuíam alguns meses para entregar os pedidos da Gama, assim, teriam receitas por um período e contavam com um capital razoável em caixa. Contudo, as ações estratégicas deveriam ser tomadas imediatamente, uma vez que a falta de decisões assertivas poderia ocasionar a falência da empresa.

A primeira seria a mudança novamente no portfólio de produtos e serviços, redirecionando sua estratégia competitiva. Porém, essa decisão implicaria na observação dos sinais para encontrar oportunidades e contornar os desafios ou ameaças que poderiam surgir, ação que a empresa até então não tratava com a devida importância.

Outra opção seria a realização de uma análise criteriosa do momento pelo qual a empresa estava passando, para definir a viabilidade de manter as relações com a empresa Gama. Entretanto, essa decisão seria baseada em alguns sinais ainda não claros, que poderiam ou não levar a empresa a fechar suas atividades, uma vez que a empresa Gama exigia exclusividade de seus terceirizados.

Um turbilhão de dúvidas e indagações assolavam os sócios nesse momento. Quais seriam as tomadas de decisões mais assertivas? Como analisar os sinais fracos que o mercado emitia? Como implantar e gerenciar as novas decisões?

3. Fundamentos Teóricos

Esse capítulo apresenta os fundamentos teóricos que nortearam esse caso para ensino. O objetivo é por meio dos aspectos teóricos os alunos construam as soluções práticas para o dilema em questão.

3.1 Inteligência Competitiva

A Inteligência Competitiva (IC) é definida por Colakoglu (2011) como um processo sistemático no qual as organizações coletam e analisam informações sobre a concorrência e sobre o ambiente socioeconômico. A inteligência competitiva pode ser definida ainda como um método legal e ético que uma empresa utiliza para obter informações, utilizando-as para obter benefícios competitivos (COLAKOGLU, 2011). De maneira direta IC é “informação analisada que fornece *insights* e vantagem competitiva” (FULD, 2007, p. 3). A informação quando adequadamente explorada pode se tornar, além de recurso, um bem valioso para a organização (COMAI, 2004; JAKOBIAK, 2004; TARAPANOFF, 2006)

Para Fuld (2007) a IC está fundamentada em dois pilares: o primeiro é a habilidade de obter-se informações corretas sobre a competitividade e o segundo, diz respeito a habilidade de enxergar disrupções antigas de mercado e de maneira imparcial conseguir interpretar eventos.

A IC pode ser aplicada em muitas áreas das organizações, incluindo a pesquisa e desenvolvimento em gestão, pois pode ser utilizada como um meio para que as organizações consigam enfrentar os problemas competitivos de maneira eficaz (COLAKOGLU, 2011; YAP, et al., 2013). O objetivo das práticas de IC é facilitar a tomada de decisão nas organizações. Alguns sinônimos de IC que podem ser utilizados são: inteligência de mercado e/ou marketing, inteligência estratégica, inteligência empresarial e inteligência concorrente (YAP et al., 2013).

Existem muitos exemplos no ambiente corporativo acerca do desenvolvimento de ações e programas voltados a IC, e a tendência é para que haja um crescimento no número de organizações que adotam essas práticas (COLAKOGLU, 2011). Essa tendência deve-se ao fato de que as organizações precisam conhecer seus concorrentes e compreender a dinâmica do mercado constantemente, devido a competitividade acirrada, promovida pela globalização e pelos avanços tecnológicos e de comunicação (COLAKOGLU, 2011; YAP et al., 2013).

A inteligência competitiva permite que organizações alcancem também melhor desempenho organizacional, por meio de: desenvolvimento de novos negócios, retenção dos negócios existentes e melhorias no desempenho da força de vendas (MCGONANGLE; VELLA, 2004). A utilização de IC também promove melhor competitividade das organizações, visto que estas podem utilizar as informações como suporte para as decisões estratégicas, assim como, antecipar-se com nível coerente de confiança sobre as possíveis mudanças no ambiente de negócios no qual atuam (POPA; CUCUÍ, 2009).

O ciclo da IC é formado por cinco etapas: planejamento, aquisição, análise, disseminação e uso (YAP et al., 2013). A IC concentra-se na coleta de dados e informações de maneira ampla, para que as organizações analisem e antecipem-se ou previnam-se a mudanças futuras que possam comprometer sua competitividade. Nesse ciclo a definição, coleta de informações, análise e disseminação dos resultados obtidos ocorre de modo gradual (ŠTEFÁNIKOVÁ; MASÁROVÁ, 2014) o que permite caracterizar o processo de IE a partir de etapas que vão desde a definição de focos até a análise de grandes conjuntos de dados e informações (DOU, 2008; FAYARD, 2000; FOLINAS, 2007; GUILHON, 2004; ROUACH, 1996; WRIGHT; CALOF, 2006)

No entanto, a utilização da IC no ambiente corporativo ainda possui alguns obstáculos, principalmente por entraves na comunicação organizacional e também pela dificuldade de envolvimento dos gestores em todas as etapas do processo de IC (CALOF; SMITH, 2010). Nesse ponto de vista, a IC é complexa, pois todos os recursos humanos e setores da organização

devem estar envolvidos e comprometidos com o processo, para a construção da estratégia e consequentemente para obter melhor desempenho organizacional (ŠTEFÁNIKOVÁ; MASÁROVÁ, 2014).

3.2 Sinais Fracos

O fato do ambiente de negócios ser dinâmico exige que as empresas desenvolvam inteligência competitiva com visão periférica, para verificar e identificar sinais fracos que podem afetar o futuro das organizações (YOON, 2012). Dessa forma, os sinais fracos estão relacionados a uma variedade de eventos e ameaças incertas (não claras). São indicadores imprecisos de importantes eventos ou tendências iminentes (KAIVO-OJA, 2012; YOON, 2012), também considerados como surpresas estratégicas por Ansoff (1975), tais como mudanças repentinas, urgentes e desconhecidas que possam representar ameaças ou oportunidades para as organizações. O autor afirma que os sinais fracos são sinais de possíveis mudanças e podem ajudar os gestores a evitar as surpresas. Por isso, Ansoff (1975) sugere o Sistema de Alerta Estratégico Rápido (SWES) uma vez que as empresas devem estar atentas as ameaças e oportunidades existentes no ambiente. Por isso o autor sugere três fases para que o processo SWES seja implantado nas organizações.

A primeira fase consiste na coleta de informações. Esta coleta reúne informações para a identificação dos sinais fracos e tendências. O objetivo principal é reunir informações para entender os atores e um cenário específico. A segunda fase envolve um diagnóstico da situação. Neste diagnóstico analisa-se o contexto, para que se possam realizar tentativas criativas de perceber e assim antecipar as tendências. Assim, espera-se que a organização consiga identificar e selecionar tendências (oportunidades ou ameaças) relevantes à empresa (ANSOFF, 1975).

A terceira e última fase, envolve a formulação de uma estratégia adequada para reagir às tendências (oportunidades ou ameaças) identificadas e rotuladas como relevante. Ao falar de estratégia, pode-se destacar a Matriz de Ansoff, modelo desenvolvido como ferramenta para avaliar e determinar as oportunidades de crescimento de unidades de negócio de uma organização. A análise deve ser criteriosa que permita tempo suficiente para a empresa preparar planos de ação, além disso, a análise deve permitir aos planejadores estimar o impacto das ameaças para a empresa (lucros) (ANSOFF, 1975).

A análise de sinais fracos é considerada uma importante dimensão dos processos de gestão do conhecimento nas organizações. Algumas organizações têm modelos de gestão do conhecimento ativos que permitem a análise de sinais fracos e dessa maneira, conseguem desenvolver ações proativas para lidar com as ameaças e/ou oportunidades (KAIVO-OJA, 2012). Ainda para Kaivo-Oja (2012), para análise e gestão dos sinais fracos as empresas podem usufruir das bases de dados tecnológicas disponíveis. Tais como: ferramentas da Internet, redes sociais, comunidades virtuais (comunidades de prática) e também com os indivíduos e suas memórias pessoais.

A utilização dos sinais fracos deve ser realizada, pois devido à evolução do mercado, torna-se indispensável que os gestores considerem não apenas os mercados atingidos, mas as tendências do mercado como um todo e os novos produtos e serviços potenciais para atender as necessidades dos clientes (PRAHALAD, 1995). A análise de sinais fracos permite que as organizações consigam identificar oportunidades e/ou ameaças (ANSOFF, 1975; YOON, 2012).

Porém, muitas organizações tendem a ignorar os sinais fracos que recebem (KAIVO-OJA, 2012). Um fator considerado pelas organizações é que a análise dos sinais fracos exige o conhecimento e experiência de especialistas, cujos serviços não estão amplamente disponíveis no mercado, tendem a ser caros e podem fornecer resultados diferentes da realidade (YOON, 2012).

4. Notas de Ensino.

4.1 Utilização Recomendada

O caso de ensino pode ser utilizado com alunos preferencialmente de graduação em disciplinas que envolvam a estratégia competitiva empresarial, tomada de decisões, bem como de inteligência organizacional.

4.2 Objetivos Educacionais

O objetivo principal do caso é evidenciar de forma prática para os alunos, com situações baseadas em fatos reais, a rotina e as decisões estratégicas de uma indústria metalúrgica com base na inteligência competitiva e a análise de sinais fracos. O caso permite explorar a importância da adequada gestão da inteligência competitiva no âmbito organizacional, por meio da explanação dos sinais fracos e suas consequências para uma indústria metalúrgica, bem como, para clientes, fornecedores, funcionários e para a sociedade da qual está inserida.

4.3 Sugestões de questões para discussão em sala de aula

- 1) Que problemas a Metalúrgica PV enfrentava no momento do caso em relação a tomada de decisões? Qual o principal dilema a ser solucionado?
- 2) As alternativas pensadas pelos sócios são as mais adequadas diante da situação do caso? Explique por quê.
- 3) Se você fosse Wilson ou Pedro, qual a alternativa por eles pensada seria a escolhida? Por quê?
- 4) Relacione quais eventuais impactos das decisões junto aos funcionários e a comunidade.
- 5) Você enquanto consultor dessa metalúrgica, como realizaria o diagnóstico da situação atual? Quais soluções poderiam ser propostas para resolução dessa situação sem que houvesse perdas para ambos os lados (clientes, sócios e funcionários)?

4.4 Sugestão para um plano de ensino

Tempo de Duração da Aula: 120 minutos

1. Aquecimento (20 minutos): leitura do caso pelos alunos (individualmente). O professor fica à disposição para esclarecer eventuais dúvidas relativas ao caso.
2. Breve exposição dos conceitos (20 minutos): apresentação dos conceitos da inteligência estratégica, destacando a amplitude e a importância da tomada de decisão nesse contexto. Além disso, pode-se enfatizar a importância da administração estratégica, bem como, a contribuição de suas ferramentas na análise de sinais.
3. *Brainstorming* da situação-problema (30 minutos): Formação de grupos de até 5 alunos visando a discussão do caso pelos componentes do grupo. Neste momento, o professor solicita que os alunos identifiquem qual é o dilema vivenciado pelos personagens (Wilson e Pedro), e assim realizem a análise de quais alternativas os sócios tem para solucionar essa problemática. Assim, o professor solicita que o grupo elabore propostas visando a solução do dilema vivenciado pelos personagens.
4. Apresentação de propostas (30 minutos): cada grupo apresenta a sua proposta de solução aos demais grupos e ao professor, buscando apresentar os motivos pelos quais essa solução seria a melhor alternativa.

5. Finalização (30 minutos): O professor comenta as soluções propostas pelos grupos, e estimula o grupo a realizar algumas reflexões (as quais estão alinhadas com a análise do caso).

5. Análise do caso.

A identificação do problema e da decisão a ser tomada é chave para qualquer discussão de caso. O instrutor, dessa forma, pode iniciar a sessão, colocando aos alunos as questões sugeridas, conforme o item 4.3. Ao conduzir esta discussão é interessante que o instrutor estimule os alunos a analisarem o cenário atual da indústria e as possíveis soluções para o problema encontrado pelos sócios. Esta análise fará com que os alunos compreendam o real problema enfrentado pela Metalúrgica PV.

Finalmente, chega-se à tomada de decisão do caso, se você fosse Vilson ou Pedro, qual a alternativa por eles pensada seria a escolhida? Por quê? Você como consultor dessa metalúrgica, como realizaria o diagnóstico da situação atual? Quais soluções poderiam ser propostas para resolução dessa situação sem que houvesse perdas para ambos os lados (clientes, sócios e funcionários)? O importante nesta etapa é proporcionar ao aluno a oportunidade de aprendizado, ao invés de sugerir uma resposta.

5.1 Sugestão para análise do caso

Sugere-se para análise do caso o modelo proposto por Ansoff (1975). O autor argumenta que as empresas deveriam estar prevenidas para as surpresas estratégicas que possam atingir seu desempenho. Tais surpresas referem-se às descontinuidades, urgências e até mesmo as mudanças diante do desconhecido. Dessa forma, o planejamento estratégico organizacional deve estar alinhado com a inteligência estratégica da empresa: planejamento analítico.

A análise dos sinais (mesmo que vagos) é um meio para avaliar as ameaças e oportunidades, uma vez que pode-se observar como estes se comportarão ao longo do tempo, caracterizados como sucessivos estados do conhecimento. Assim, sugere-se o Sistema de Alerta Estratégico Rápido (SWES) de Ansoff (1975), e suas três fases. Para a primeira fase, o instrutor pode selecionar uma ou mais fontes de dados, de diferentes períodos de tempo, a respeito da situação econômica em que a empresa está inserida. Como sugestão de resolução do caso, apresenta-se o mapeamento de informações a respeito da estatal, extraída de um periódico semanal, de fácil acesso. O Apêndice A apresenta uma coletânea de reportagens que apresentam sinais fracos da situação econômica em que a empresa está inserida. Neste exemplo, a coleta de informações está restrita a apenas uma fonte, entretanto o instrutor pode buscar fontes de dados alternativas.

A segunda fase é o momento da realização de um diagnóstico do contexto da empresa, o instrutor pode solicitar que os alunos construam uma análise a partir dos dados coletados na primeira etapa. Assim, os alunos podem desenvolver uma análise de cenário, considerando as ameaças e oportunidades observadas nos dados. O Apêndice A, apresenta um quadro como sugestão, utilizado como uma maneira de sintetizar os sinais identificados nas reportagens.

Para a terceira e última fase, a qual envolve a formulação de uma estratégia adequada para reagir às tendências (oportunidades ou ameaças) e então sugere-se a utilização da Matriz de Ansoff, como ferramenta para avaliar e determinar as oportunidades de crescimento de unidades de negócio de uma organização.

Quadro 1 - Matriz de Ansoff

		PRODUTOS	
		EXISTENTES	NOVOS
EXISTENTES			Novo portfólio de produtos

		Estruturas metálicas (produtos terceirizado) SITUAÇÃO PROBLEMA	OPORTUNIDADE
	NOVOS	Novos Clientes – Parceria com novos parceiros de outras áreas (i.e. construção civil, industrial naval). OPORTUNIDADE	Análise da demanda de novas áreas. Observação dos concorrentes, Monitoramento de sinais de mercado. OPORTUNIDADE

Fonte: elaborado pelos autores

Dessa maneira, com base na identificação das ameaças e oportunidades, as empresas podem observar as tendências no ambiente, geradoras de mudanças e que possam refletir impactos ao desempenho das organizações. Para Ansoff (1975) as empresas que conseguem visualizar e compreender os sinais estratégicos antes que eles se tornem ameaças concretas e tangíveis adquirem vantagem competitiva superior no mercado que atuam.

Nesse caso, Pedro e Vilson deveriam assumir que a situação problema é uma ameaça, e assim adotar uma postura de análise dos sinais do ambiente: detectar, sinalizar e avaliar as ameaças e oportunidades. Essas ações são imprescindíveis, uma vez que análise dos sinais diminui as chances de “surpresas” que possam vir a afetar o desempenho das organizações.

Para a discussão do caso, o instrutor pode reforçar a importância da inteligência competitiva e da análise dos sinais fracos, para a tomada de decisões mais assertivas. Conforme relato dos sócios, denominados nesse caso Vilson e Pedro a tomada de decisões gerou vários conflitos de ideias e opiniões. Uma oportunidade que a empresa não havia observado até então era o crescimento exponencial da construção civil na região, assim os sócios decidiram manter alguns serviços terceirizados para empresa Gama, até que houvesse uma tomada de decisão, tanto positiva como negativa. Porém, ao mesmo tempo, a empresa redefiniu o portfólio de produtos e serviços voltados à construção civil.

Assim, a indústria passou a fabricar estruturas para garagens e coberturas de policarbonato, além de retomarem a fabricação de portas, grades e corrimões, do qual inicialmente era a especialidade da empresa. Outras oportunidades foram surgindo quando os sócios passaram a analisar o mercado e a empresa está estudando a possibilidade de entrar no mercado de elevadores prediais a médio prazo.

Vilson e Pedro relataram o choque que a empresa tomou pela falta de observação dos sinais que o mercado já emitia há tempos e mesmo ainda passando por dificuldades financeiras afirmam que a empresa poderia ter fechado as portas caso não houvesse uma mudança rápida na sua estratégia. Os sócios observaram também a importância dos sinais para a melhor tomada de decisões, visto que a empresa precisou passar por dificuldades para que a análise das informações ganhasse maior importância na gestão das decisões.

6. Fonte de obtenção dos dados.

Os dados para a elaboração do caso foram obtidos por meio de entrevista presencial com um gestor de uma metalúrgica de pequeno porte, localizada no estado do Rio Grande do Sul. Também foi realizada busca em documentos e histórico da empresa, bem como as observações *in loco* dos pesquisadores, o que configura a triangulação das informações obtidas para a elaboração do caso.

Notas: Os nomes da empresa e dos gestores da empresa são fictícios para preservar as fontes do caso real.

Referências.

ANSOFF, H.I. Managing Strategic Surprise by Response to Weak Signals. **California Management Review**, v. XVII, n. 2, p. 21–23, 1975.

CALOF J.; SMITH J. The Integrative Domain of Foresight and Competitive Intelligence and its Impact on R&D Management. **R&D Management**, v. 40, n. 1, 2010.

COLAKOGLU, T. The Problematic Of Competitive Intelligence: How To Evaluate & Develop Competitive Intelligence?. **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, v. 24, p. 1615-1623, 2011

COMAI, A. Discover hidden corporate intelligence needs by looking at environmental and organizational contingencies. **Frontiers of E-Business Research**, p. 397-413, 2004.

DOU, H. Recent progress in competitive intelligence, competitive technical intelligence and knowledge management. **Revista Ibero-americana de Ciência da Informação (RICI)**, v. 1 n. 1, p. 89-113, jul./dez. 2008.

ESTADÃO. Disponível em: <<http://www.estadao.com.br/noticias/nacional,fornevedores-da-petrobras-sao-doadores-de-campanha-de-quatro-titulares-da-cpi,1167285,0.htm>>. Acesso em: 16 mai. 2014.

ESTADÃO. Disponível em: < <http://economia.estadao.com.br/noticias/geral,crise-na-petrobras-afeta-emprego-e-cidades-dependentes-da-estatal-cortam-vagas,1644052>>. Acesso em: 02 abr. 2015.

FAYARD, P. **O jogo da interação: informação e comunicação em estratégia**. Caxias do Sul: EDUCS, 2000.

FIERGS. Indústria em Ação. Revista da Federação das Indústrias do Estado do Rio Grande do Sul. Ano 8, n. 90, maio 2014.

FINANCIAL TIMES. Disponível em: < <http://www.ft.com/cms/s/0/9080ccd2-cdaa-11e4-8760-00144feab7de.html#axzz3WB6tjYV4>>. Acesso em: 2 abr. 2015.

FOLINAS, D. A conceptual framework for business intelligence based on activities monitoring systems. **International Journal of Intelligent Enterprise**, v. 1, n. 1, p. 65-80, 2007.

FULD, L. M. Inteligência Competitiva: como manter-se à frente dos movimentos da concorrência e do mercado/ Leonard M. Fuld; tradução Janaína Ruffoni.-Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

GUILHON, A. Le processus d'intelligence économique et l'identité de la PME. In: GUILHON, A. (Coord.). **L'Intelligence économique dans la PME: visions éparses, paradoxes et manifestations**. Paris: L'Harmattan, 2004. p. 21-66.

JAKOBIAK, F. **L'intelligence économique: techniques & outils**. Paris: Eyrolles, 2004.

KAIVO-OJA, J. Weak signals analysis, knowledge management theory and systemic socio-cultural transitions. **Futures**, v. 44, n. 3, p. 206-217, 2012.

McGONAGLE, Jr.J.J.; VELLA, C.M. Competitive Intelligence in Action. **International Management Journal**, March/ April, 2004.

POPA, I. A.; CUCUI G. A Framework for Enhancing Competitive Intelligence Capabilities using Decision Support System based on Web Mining Techniques. **Int. J. of Computers, Communications & Control**, ISSN 1841-9836, E-ISSN 1841-9844, v. IV, n. 4, p. 326-334, 2009.

PRAHALAD, C.K. Weak signals versus strong paradigms. **Journal of Marketing Research**, v. 32, n. 3, p. iii-vi, 1995.

ROUACH, D. **La veille technologique et l'intelligence économique**. Paris: Presses Universitaires de France, 1996.

SEBRAE. Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. Disponível em: <http://www.sebrae-sc.com.br/leis/default.asp?vcdtexto=4154>. Acesso em: 27 maio 2014. Disponível em: < <http://www.sinmetal.com.br/sinmetal/main.asp>>. Acesso em: 05 jun. 2014.

SINMETAL. Sindicato das Indústrias Metalmeccânicas do Rio Grande do Sul.

ŠTEFÁNIKOVÁ, L.; MASÁROVÁ, G. The Need of Complex Competitive Intelligence. **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, v. 110, n. 24, p. 669-677, 2014.

TARAPANOFF, Kira. **Inteligência, informação e conhecimento em corporações**. Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia (IBICT), 2006.

VEJA. Disponível em: < <http://veja.abril.com.br>>. Acesso em: 19 mai. 2015.

WRIGHT, S.; CALOF, J. L. The quest for competitive, business and marketing intelligence: a country comparison of current practices. **European Journal of Marketing**, v. 40, n. 5/6, p. 453-465, 2006.

YAP, C.S.; RASHID, M.Z.A.; SAPUAN, D.A. Perceived environmental uncertainty and competitive intelligence practices. **VINE**, v. 43, n. 4, p.462 – 481, 2013.

YOON, J. Detecting weak signals for long-term business opportunities using text mining of Web news. **Expert Systems with Applications**, v. 39, n. 16, p. 12543-12550, 2012.



APÊNDICE A

Data	Reportagem	Sinal	Cenário de ameaça ou oportunidade para empresa	Disponível em:
15/05/2009	1 LULA E OPOSIÇÃO TROCAM ACUSAÇÕES SOBRE CPI	Senado quer instalar uma CPI para apurar irregularidades na Petrobras		http://veja.abril.com.br/noticia/brasil/lula-oposicao-trocac-acusacoes-cpi
25/06/2010	2 PETROBRAS PODE PERDER O GRAU DE INVESTIMENTO	Petrobras pode perder do grau de investimento em pelo menos uma das três principais agências ao adiantar a capitalização em dois meses.		http://veja.abril.com.br/noticia/economia/petrobras-pode-perder-o-grau-de-investimento
11/08/2010	3 PETROBRAS JÁ PERDEU R\$ 75 BI EM VALOR DE MERCADO NO ANO 4	A Petrobras já perdeu mais de 75 bilhões de reais em valor de mercado em 2010. É a maior perda entre as maiores companhias brasileiras negociadas em Bolsa de Valores de São Paulo (Bovespa), na contramão do movimento de recuperação de algumas das maiores empresas do País.		http://veja.abril.com.br/noticia/economia/petrobras-ja-perdeu-r-75-bilhoes-em-valor-de-mercado-no-ano
11/07/2011	5 PETROBRAS SABE HÁ 2 MESES DE FRAUDE EM LICITAÇÃO MILIONÁRIA	Ouvidoria da estatal sabe a dois meses do acordo para fraudar uma licitação milionária na Bacia de Campos, no Rio de Janeiro. Petrobras nega irregularidades.		http://veja.abril.com.br/noticia/brasil/petrobras-sabe-ha-2-meses-de-fraude-em-licitacao-milionaria
10/02/2012	6 PETROBRAS TEVE PIOR RESULTADO ENTRE PETROLEIRAS GLOBAIS 7	O lucro da Petrobras no quarto trimestre do ano de 2011, não só ficou abaixo das expectativas dos analistas como também teve o pior desempenho entre os divulgados pelas outras grandes companhias de petróleo do mundo.		http://veja.abril.com.br/noticia/economia/petrobras-teve-pior-resultado-entre-petroleiras-globais
10/02/2012	8 CONJUNTURA AFETOU LUCRO DA PETROBRAS, DIZ GABRIELLI 9	Segundo o presidente da estatal, o lucro da Petrobras caiu em 2011 por conta de problemas conjunturais que limitaram a produção e reduziram a capacidade da companhia em investir. José Sergio Gabrielli relatou que "os problemas que enfrentamos são conjunturais".		http://veja.abril.com.br/noticia/economia/conjuntura-afetou-lucro-da-petrobras-diz-gabrielli
26/10/2012	10 LUCRO DA PETROBRAS CAI 12,1% NO TERCEIRO TRIMESTRE 11	A Petrobras registrou lucro líquido de 5,567 bilhões de reais no terceiro trimestre deste ano, uma retração de 12,1% em relação ao mesmo período de 2011 (6,336 bilhões de reais). O número, porém, contrasta com o prejuízo de 1,346 bilhão de reais reportado pela companhia no segundo trimestre deste ano		http://veja.abril.com.br/noticia/economia/lucro-da-petrobras-cai-12-1-no-terceiro-trimestre



25/06/2012	12 PETROBRAS REDUZ PROJEÇÃO DE PRODUÇÃO PARA 2020 13	Após adotar um programa de metas mais 'realista', a Petrobras anunciou nesta segunda-feira a redução de suas projeções de produção para 2020 de 4,91 milhões de barris de petróleo diários para 4,2 milhões. O plano anterior previa ainda que a Petrobras chegaria em 2015 com uma produção diária de 3,07 milhões de barris de petróleo, a nova projeção aponta uma produção de 2,5 milhões de barris diários para 2016.		http://veja.abril.com.br/noticia/economia/petrobras-reduz-projecao-de-producao-para-2020
29/10/2012	14 PETROBRAS ATINGE MENOR PRODUÇÃO EM MAIS DE QUATRO ANOS 15	15.1 Patamar de 1,843 milhão de barris de petróleo/dia em setembro é o menor desde abril de 2008 e representa uma queda de 4,4% sobre agosto		http://veja.abril.com.br/noticia/economia/producao-da-petrobras-atinge-menor-nivel-em-mais-de-quatro-anos
23/01/2013	16 ENDIVIDAMENTO DA PETROBRAS É CRÍTICO E DISPARA ALERTA SOB CLASSIFICAÇÃO DE RISCO 17	17.1 Na semana passada a agência Moody's já colocara a empresa sob perspectiva de possível rebaixamento da nota da dívida - primeiro sinal negativo vindo do mercado		http://veja.abril.com.br/noticia/economia/endividamento-da-petrobras-e-critico-e-poe-alerta-sob-classificacao-de-risco
31/01/2013	18 PROBLEMAS DE CAIXA DA PETROBRAS COMEÇAM A CONTAMINAR FORNECEDORES 19	A Petrobras tem atrasado pagamentos a fornecedores e provocado dificuldades financeiras na cadeia de prestadores de serviços, após ter adotado uma política de redução de custos em meio a prejuízos na sua divisão de abastecimento, aumentos de custos e produção estagnada. Segundo informações passadas à agência <i>Reuters</i> , há também o atraso de pagamento para fundos de recebíveis criados para financiar esses prestadores de bens e serviços, observando que a estatal alterou sua política de pagamentos recentemente e vem olhando com mais rigor os contratos.		http://veja.abril.com.br/noticia/economia/problemas-de-caixa-da-petrobras-comecam-a-contaminar-parceiros
04/02/2013	20 PRODUÇÃO DE PETRÓLEO CAIU 4,9% NO ANO PASSADO 21	A produção de petróleo em dezembro de 2012 caiu 4,9% em relação ao mesmo período do ano anterior, mostram dados divulgados nesta segunda-feira pela Agência Nacional do		http://veja.abril.com.br/noticia/economia/producao-de-petroleo-cai-4-9-em-dezembro-divulga-amp



		Petróleo, Gás Natural e Biocombustíveis (ANP).		
05/02/2013	22 PETROBRAS TERÁ ANO DIFÍCIL, DIZ GRAÇA FOSTER 23	23.1 Presidente prevê que a empresa continuará enfrentando em 2013 os mesmos problemas que levaram o resultado de 2012 a ser o pior em oito anos		http://veja.abril.com.br/noticia/economia/petrobras-diz-que-tera-ano-dificil-apos-forte-queda-de-lucro-em-2012
26/06/2013	24 PETROBRAS ESTÁ ESTRANGULADA FINANCEIRAMENTE, DIZ TCU 25	Segundo o TCU, a estatal sobre dos dois lados: enquanto a disponibilidade de caixa da estatal caiu para 8 bilhões de reais em 2012, o endividamento subiu para 40,8 bilhões de reais. Os números refletem a promessa de ampliar a exploração e o refino no país, feita pelo governo Dilma. Para o tribunal, os dois fatores podem dificultar o projeto de expansão para os próximos anos.		http://veja.abril.com.br/noticia/economia/petrobras-esta-estrangulada-financeiramente-diz-tcu