

Nível de Maturidade da Inteligencia Competitiva: Um estudo nas empresas Agropecuárias de Rondonópolis que possuem Controladoria

JOSEMAR RIBEIRO DE OLIVEIRA

UNINOVE

kacic1@hotmail.com

NARA SOUZA

UFMT

n.souza92@hotmail.com

RAMON LUIZ ARENHARDT

UFMT

ramonarenhardt@gmail.com

SOFIA INES NIVEIROS

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO

sniveiros@hotmail.com



NÍVEL DE MATURIDADE DA INTELIGÊNCIA COMPETITIVA: UM ESTUDO NAS EMPRESAS AGROPECUÁRIAS DE RONDONÓPOLIS QUE POSSUEM CONTROLADORIA

Resumo

A Inteligência Competitiva é uma ferramenta que oferece apoio ao processo decisório, além do desenvolvimento de estratégias, as quais visam aumentar o poder competitivo nas organizações. Já nível de maturidade é o grau em que as organizações utilizam as melhores práticas em seus processos, através de um modelo de maturidade que descreva todo o desenvolvimento da entidade. Com isso, essa pesquisa tem por objetivo identificar em que nível de maturidade se encontram as empresas agropecuárias de Rondonópolis-MT que possuem controladoria. Assim, foram levantados os principais pontos de destaques na literatura acerca dessa ferramenta e aplicado um questionário procurando observar em que nível de maturidade a empresa se encontra, assim como o que ela já possui com relação ao contexto e os processos para a Inteligência Competitiva. Concluindo assim, com a confirmação da hipótese de que as empresas agropecuárias que possuem controladoria, localizadas no município de Rondonópolis-MT, possuem um baixo nível de maturidade de IC- Inteligência Competitiva.

Palavras- chaves: Inteligência Competitiva, Nível de Maturidade, Empresas Agropecuárias.

Abstract

Competitive Intelligence is a tool that provides support to the decision-making process, as well as the development of strategies, which aim to increase competitive power in organizations. Maturity level is the degree to which organizations use the best practices in their processes, through a maturity model that describes the entire development of the entity. Therefore, this research aims to identify at what level of maturity are the agricultural companies of Rondonópolis-MT that have control. Thus, the main points of prominence in the literature about this tool were raised and a questionnaire was applied, trying to observe in which level of maturity the company is, as well as what it already has in relation to the context and the processes for the Competitive Intelligence. Concluding, with the confirmation of the hypothesis that the agricultural companies that have control, located in the municipality of Rondonópolis-MT, have a low level of maturity of CI- Competitive Intelligence.

Keywords: Competitive Intelligence, Maturity Level, Agricultural Companies.



1 Introdução

A utilização de informações obtidas pela implantação da inteligência competitiva nas organizações está cada vez mais usual neste mercado competitivo. A controladoria além das informações obtidas pelo SIG- Sistema de informações Gerenciais, que fornecem dados e informações estruturadas, também necessita usar informações não estruturadas capturadas através da inteligência competitiva.

Neste contexto o entendimento do nível de maturidade da IC- Inteligência Competitiva, nas empresas agropecuárias de Rondonópolis- MT, que possuem a controladoria implementada, apresenta-se como mecanismo para consecução desse objetivo, pois dependendo do nível apresentado será possível que os controllers destas organizações consigam se utilizarem das informações obtidas através da IC já implementada, ou possam ter condições de implementar. Neste trabalho, foi aplicado um modelo de mensuração do nível de maturidade da IC nas maiores empresas agropecuárias que possuem controladoria em Rondonópolis- MT, apresentando um ambiente favorável ou não para que o controller consiga utilizar das informações obtidas pela IC da organização em seus modelos de decisão.

1.1 Tema / Problema

A origem da IC remete ao contexto militar com o objetivo de obter informações para salvaguardar a defesa e soberania nacional. Para o ambiente de negócios a utilização da IC começou com o fim da guerra fria, no final da década de 1980. (Rodrigues e Riccardi 2007). A sofisticação dos sistemas computacionais (softwares) de acesso e gestão da informação, disponível às organizações e a necessidade crescente de aumento do conhecimento tácito nas pessoas, fez com que a IC surgisse naturalmente. (Rodrigues e Riccardi 2007, p.28)

Para Rodrigues e Riccardi (2007, p.28) IC- Inteligência Competitiva é “o apoio ao processo decisório e desenvolvimento de estratégias, visando aumentar o poder competitivo nas organizações e seus negócios”. Sendo, portanto uma estratégia empresarial necessária para a controladoria na formulação de seus modelos de decisão.

É por meio da estratégia que a alta gerência definirá os caminhos que a organização percorrerá, ou seja, definirá quem a entidade é, o que ela preza e onde pretende chegar. Costa (2005 apud OLIVEIRA; PEREZ JR; SILVA, 2009, p. 140), cita que “a estratégia deve fazer parte do dia-a-dia das empresas e não ser usada apenas nos eventos anuais”. Complementando que ela “deve permear toda a organização, e não ser privilégio exclusivo dos executivos seniores”. Com isso, os autores demonstram a importância da IC no processo decisório e, por conseguinte pode-se expandir para o processo decisório do controller.

Sua ideia básica é ser um sistema de coleta e disponibilização de informações internas e externas, de forma sistêmica, para tomada de decisão, ampliação das capacidades individuais, entendimento dos competidores, identificação de tendências no ambiente e posicionamento competitivo da organização. (RODRIGUES E RICCARDI 2007).

Esse trabalho será aplicado junto as empresas agropecuárias de Rondonópolis-MT que possuem controladoria implantada, pois os controllers destas empresas necessitam de mais informações de cunho estratégico. Exposto isso, levantou-se a seguinte questão: **Quais os níveis de maturidade da IC- Inteligência Competitiva existentes nas empresas agropecuárias de Rondonópolis – MT que possuem Controladoria implementada?** Após definido o problema, passa-se a justificá-lo.

1.2 Justificativa

A informação como fator fundamental para o crescimento das organizações e consolidação da importância da controladoria deve ser capturada de todas as fontes. Para a composição do modelo de decisão da controladoria as informações da inteligência competitiva devem ser



inseridas, pois com o objetivo das decisões dos controllers é a de reduzir os erros das decisões dos gestores, alcançando por fim, o objetivo principal desta unidade.

Assim, verifica-se a importância dessa pesquisa, uma vez que o nível de maturidade das organizações pesquisadas propiciará aos controllers condições de avaliar as possibilidades de implementação da utilização destas informações oriundas da IC. Além de ser possível determinar quais os procedimentos internos devem ser aprimorados para melhorar o fluxo de informação e de dados capturados da IC.

E por fim, propiciar para a discente, conhecimentos sobre IC e a utilização desta pelos controllers nas empresas que possuem controladoria, localizadas no município de Rondonópolis, sistema esse muito utilizado pelo mundo corporativo.

1.3 Objetivos da Pesquisa

Segundo Beuren (2010, p. 65), “os objetivos indicam o resultado que se pretende atingir ao final da pesquisa”. Eles estabelecem ações propostas para responder ao questionamento que representa o problema. Assim, a presente pesquisa apresenta seu objetivo geral e 4 (quatro) objetivos específicos.

1.3.1 Objetivos geral e específicos

O objetivo geral dessa pesquisa é identificar o nível de maturidade nas empresas que possuem controladoria, localizadas em Rondonópolis-MT. Após definir o objetivo geral, para que o mesmo seja atendido, demonstra-se os objetivos específicos conforme segue. Os objetivos específicos apresentados no trabalho são:

- Levantar quais empresas agropecuárias em Rondonópolis possuem Controladoria Implementada;
- Determinar quais são as empresas com maior estrutura em controladoria.
- Aplicar o modelo de verificação do nível de Maturidade da IC em cada empresa pesquisada;
- Estratificar as empresas por nível de maturidade de IC.

1.4 Hipótese

A hipótese tem a função de antecipar a resposta ao problema da pesquisa, visando orientar o pesquisador na definição das estratégias a ser utilizada na resolução do problema. Assim, acredita-se que as empresas agropecuárias que possuem controladoria, localizadas no município de Rondonópolis-MT possuem um baixo nível de maturidade de IC- Inteligência Competitiva. Após definida a hipótese, passa-se à metodologia da pesquisa que são os passos para confirmação ou não da mesma.

2 Fundamentação Teórica

Nesse tópico aborda-se as principais publicações sobre o assunto chave do trabalho, apresentando o levantamento de bibliografia sobre assuntos com destaque na inteligência competitiva e finalizando com a exposição do conceito de nível de maturidade.

2.3 Inteligência Competitiva

Pode-se afirmar que o atual mundo globalizado e competitivo se tornou mutável e turbulento, onde grandes mudanças ocorrem constantemente.



Por conta da constante variação se torna cada vez mais difícil contar com qualquer previsão do futuro, já que as transações ocasionam grandes impactos na vida de uma organização. O sucesso das organizações está ligado a sua capacidade de interpretar a realidade externa e por isso a necessidade dos gestores estarem informados em relação à competitividade e ao desenvolvimento tecnológico e de informações. (Marcial, 2013).

Surge então a importância de se ter informações constantemente para que haja o processo de tomada de decisão, pois é baseado em informações sobre o mercado afim de que ocorram mudanças e adaptações da empresa no mercado organizacional.

A inteligência competitiva pode ser utilizada como uma ferramenta de coleta de informações não estruturadas do ambiente, as quais serão utilizadas na tomada de decisões.

Segundo Battaglia (1999 apud Rodrigues, Lobosco, Filho e Vicente 2011, p. 5), “uma característica importante que o processo de inteligência competitiva deve possuir é capacidade de gerar, distribuir e analisar as informações com velocidade, somente assim, podemos acompanhar a velocidade com que as mudanças ocorrem”.

Pode ser entendido também como um programa de coleta e análise de informações sobre seus competidores e estratégia de negócios para atingir o objetivo da entidade.

Marcial (2013, p.36) define Inteligência Competitiva como sendo:

Um processo sistemático e ético que visa descobrir as forças que regem os negócios, reduzir o risco e conduzir o tomador de decisão a agir proativamente, bem como proteger o conhecimento sensível produzido.

O processo de IC tem também como objetivo transformar dados e informações em inteligência. É uma representação de fatos através de documentos, relatos e outros meios, ainda não dominados ao processo de análise. O dado vem antes da informação, que representa a associação de dados. Marcial (2013).

O foco da Inteligência Competitiva é dar suporte às decisões. No campo aplicado, a IC tem a função de dar suporte ao processo de tomada de decisão e ao planejamento. Além disso, Marcial (2013, p.42) afirma que “cabe ao IC apoiar as decisões estratégicas, e oferecer informações que evite que a organização seja surpreendida. Assim, ela contribui também para que exista nas organizações, o aumento considerado do lucro e a redução de custos”. Após a definição de IC, passa-se a discorrer sobre nível de maturidade.

2.3.1 Nível de maturidade de IC

O modelo de maturidade é responsável por descrever todo o desenvolvimento de uma entidade em certo período de tempo. Esses modelos são elaborados para auxiliarem na escolha de responsabilidades, através de uma avaliação de desempenho e realização de avaliação da concorrência. Beltrame e Zuquetto (2012, p.7) afirmam que:

Um nível de maturidade é composto por práticas específicas e genéricas relacionadas a um conjunto predefinido de áreas de processo que melhoram o desempenho global da organização. O nível de maturidade de uma organização é uma indicação do desempenho da organização em uma determinada disciplina ou conjunto de disciplinas. A experiência mostra que as organizações têm seu melhor desempenho quando focam os esforços de melhoria de processo em um número gerenciável de áreas de processo em um dado momento, e que essas áreas requerem sofisticação crescente à medida que a organização melhora.

A maturidade pode ser vista como o grau em que as organizações utilizam as melhores práticas em seus processos. O modelo de maturidade é um conceito de estrutura, formada de partes que definem a área de interesse, e é constituído por partes as quais definem a



maturidade na área de interesse. O modelo de Rodrigues e Riccardi (2007) classifica a maturidade em uso da Inteligência Competitiva em cinco níveis:

- Informal: Incipiente, sem norma ou estrutura definida;
- Formal: sistema estruturado e normatizado;
- Disciplinado: sistema está incorporado à instituição e é praticado;
- Controlado: caracteriza-se pelos processos de avaliação de desempenho do sistema;
- Otimizado: caracterizado pela ampliação da abrangência do sistema e seu aperfeiçoamento.

Cada nível de maturidade possui características únicas e cada nível só é superado se todas as características daquele nível tiverem sido atendidas. Para que se implemente a Inteligência Competitiva, é necessário um árduo compromisso em normatizar os procedimentos afim de aumentar a maturidade do sistema pois quanto maior o nível de maturidade de uma organização, maior será sua capacidade competitiva. (Rodrigues e Riccardi 2007). Segundo Rodrigues, Lobosco, Filho e Vicente (2011, p. 7):

Para uma organização ser madura em Inteligência Competitiva deve possuir seu processo de Inteligência Competitiva, estruturado como um sistema da empresa e também possuir uma infraestrutura de tecnologia da informação para suportar adequadamente o processo. Além disso, o processo de Inteligência Competitiva também deve possuir uma estrutura, função, atribuição institucional e recursos muito bem definidos dentro da organização.

O grau de maturidade da Inteligência Competitiva pode ser identificado a partir da identificação das características componentes de cada nível de maturidade citados pelos autores acima, em seus estágios de desenvolvimento. Quanto maior o nível de maturidade de uma organização, maior a sua capacidade competitiva.

2.3.2 Modelos de IC- Inteligência Competitiva

Na literatura são encontrados vários modelos que relatam o ciclo de produção de inteligência. Modelos esses que orientam a elaboração de inteligência para o uso em processos decisórios, de planejamento e de inovação. O modelo mais claro que mostra esse processo é o exposto por Kahaner (1996 apud MARCIAL 2013, p. 48) por ser composto essencialmente por quatro etapas: planejamento, reunião, análise e disseminação, conforme mostra a figura 1.

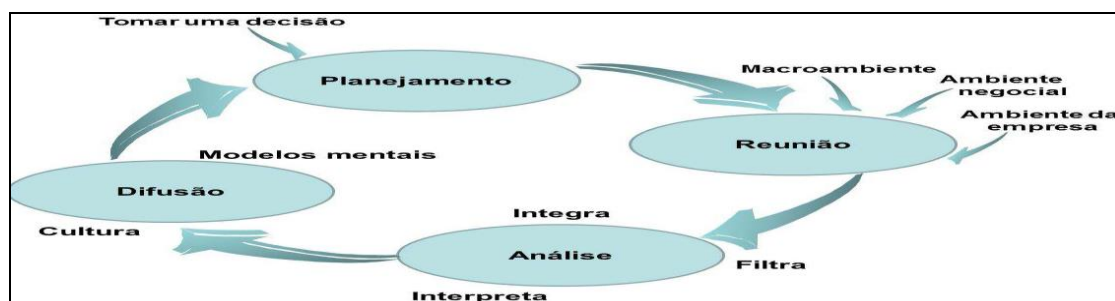


Figura 1 – Ciclo de Produção de Inteligência

Fonte: Kahaner (1996 apud MARCIAL 2013 p. 48).

Os outros modelos descritos por outros autores são semelhantes, acrescidos de etapas descritas por Kahaner (1996), ou caracterizam-se semelhantes também pela utilização de sinônimos a fim de simbolizar a mesma atividade.

2.3.3. Mensuração do Nível de IC- inteligência Competitiva



Quando se fala em mensurar resultados de uma empresa, pensa-se primeiramente em apenas comparar o patrimônio do início de um período como o final e verificar se houve perdas ou ganhos. Porém, isso seria um balanço patrimonial. Para que se faça uma mensuração de resultados primeiramente é preciso fazer uma análise dos dados que ocorreram dentro de certo período de tempo, como por exemplo, a quantidade produzida e vendida.

Ao se mensurar resultados em uma organização é preciso que se tenha segurança aos números do balanço. Na área contábil, mensurar é atribuir valores numéricos a qualquer elemento que esteja relacionado a uma empresa.

Lemes (1996, p.96 apud Santos e Ponte 1998, p. 12), cita que a mensuração:

(...) pode ser comparada a uma lente pela qual o gestor enxerga a realidade a sua volta. Conforme a lente utilizada a mensuração pode aumentar. Reduzir, ou distorcer a imagem que o gestor tem da realidade. Assim, o problema principal é estabelecer a “lente” que ofereça ao gestor as melhores condições para atender aos objetivos da empresa.

Essa lente citada pelos autores pode ser entendida como os conceitos e critérios utilizados pela entidade para realizar a mensuração de suas transações. Um modelo de maturidade apresenta o desenvolvimento de uma organização em um período de tempo. Seu objetivo é auxiliar na escolha de responsabilidades através de uma avaliação de desempenho. Segundo Beltrame e Zuquetto (2012, p.6):

Para a elaboração de um modelo de maturidade se faz necessário à identificação de uma metodologia, os níveis de maturidade que irão existir dentro do modelo e as dimensões de maturidade que devem ser avaliadas. Desta forma a construção do modelo de maturidade seguiu as melhores práticas de instituições como a IT Governance Institute (2007) e o Software Engineering Institute (2006), que já trabalham com este conceito. Os níveis foram considerados como sendo de cinco – informal, básico, intermediário, avançado e padrão mundial. Já para as dimensões a serem analisadas, várias bibliografias foram pesquisadas, porém se identificou que as dimensões que melhor representavam um modelo de maturidade em IC foram as abordadas na pesquisa de Panizzon (2010).

Pode-se complementar o exposto por Beltrame e Zuquetto (2012), afirmando que “a maturidade é o grau em que as organizações utilizam as melhores práticas em seus processos e sistemas internos”.

Partindo da análise dos níveis de maturidade, das dimensões de processos e de contexto, é possível elaborar a Matriz de Maturidade em IC que possibilita visualizar em que nível a empresa se encontra, o que ela já possui com relação ao contexto e os processos para inteligência competitiva e quais os próximos passos para elevar o nível de maturidade da organização. Beltrame e Zuquetto (2012).



	1. Informal	2. Básico	3. Intermediário	4. Avançado	5. Padrão Mundial
Cultura Organizacional	Sem entendimento do valor de esforços sistemáticos.	Possuem uma visão neutra com relação a IC.	Existe uma visão compartilhada e de compartilhamento da informação.	Todos na organização entendem as vantagens da IC para o processo de tomada de decisão.	IC sistemática. Todos entendem a importância do SIC para a organização. Melhoria contínua do sistema.
Estrutura	Não existe uma estrutura definida para IC. Sem coordenação ou recursos dedicados.	Uma pessoa responsável. Coordenação aumentada, porém descentralizada.	Coordenador em tempo integral. São utilizados softwares em algumas etapas do processo.	Redes com recursos dedicados em todas as unidades de negócios. São utilizados diversos softwares em todas as fases do SIC.	Direção ou gerente de IC com pessoal dedicado integralmente e parcialmente ao processo.
Envolvimento dos Funcionários	Não existe uma estrutura dedicada e não costuma compartilhar as informações (informação e poder).	Suprem o sistema de inteligência com alguma informação secundária.	As equipes observam os padrões e procedimentos	Participação de todos no processo.	Todos conhecem as políticas e procedimentos e participam atividade no processo.
Envolvimento da Alta Direção	Não reafirma constantemente a importância da IC. Não utiliza informação gerada para a tomada de decisão. Muitas vezes retém informações estratégicas.	O trabalho de IC passa a despertar a atenção dos executivos.	A Alta Direção apoia o sistema de inteligência dentro da organização. A uma boa utilização da informação dentro da organização.	Suporte total da alta direção.	Apoio do mais alto nível.
Planejamento e Foco	Não existe planejamento, atividades realizadas por demanda (<i>ad-hoc</i>) e caóticas.	Limitado a pequenos estudos sobre demanda (<i>ad-hoc</i>), contudo existe uma política.	Existem procedimentos e padrões definidos	Objetivos quantitativos para qualidade e desempenho do processo.	Totalmente planejado, orientado para o futuro e focado para fora do ambiente micro-empresarial.
Coleta	Compra de informação desordenada. Informalidade no armazenamento destas informações.	Coleta é realizada basicamente de fontes secundárias.	Coleta de informações primárias e secundárias feitas de forma centralizada. Algumas redes começam a se formar	Acesso a informações primárias localizadas.	A coleta é realizada sistematicamente.
Análise	A análise é individual sem uma metodologia, a percepção dos problemas é incompleta.	Pouca ou nenhuma e realizada de forma carente.	Começa a existir a análise das informações, todavia de forma amadora.	Análises profundas e apresentações e relatórios personalizados. Análises qualitativas.	Ferramentas de análise utilizadas com desenvoltura, permitindo que os analistas utilizem seu tempo para atividades que agreguem mais valor a inteligência.
Disseminação	E-mails, pastas compartilhadas no servidor. A disseminação ocorre pela boa vontade de alguns.	Existe uma intranet para publicação das entregas.	Existe um portal na web, às vezes existindo um portal específico para IC.	Geração de alertas e produção de conteúdo totalmente integrado com a necessidade dos usuários.	Comentário dos analistas, entrega de análises agendadas e integradas com decisões chave.
Integração, Avaliação e Feedback	O processo de tomada de decisão não é sustentado por informações. Não há avaliação do processo e o <i>feedback</i> quando ocorre é informal.	Não há integração entre os processos e as ferramentas com o processo decisório. A avaliação e o <i>feedback</i> ainda são informais.	A tomada de decisão é frequentemente sustentada por informações oportunas. Os processos começam a serem medidos e verificados.	Processo de tomada de decisão totalmente sustentado por informações oportunas. Parâmetros e indicadores de desempenho definidos. Auditoria e avaliação do retorno da IC.	Totalmente integrado com o processo decisório. Avaliação realizada sobre dados quantificados e estatísticos. Melhoria contínua inerente ao processo.

Figura 2- Matriz de maturidade de IC segundo Beltrame e Zuquetto (2012)

Fonte: Beltrame e Zuquetto (2012)

A pontuação mínima indica que o estágio de evolução foi atingido, ou que pelo menos a organização esta a caminho dela. O autor destaca que o resultado não é prontamente identificado e algumas organizações podem alcançar partes de um estágio juntamente com partes de outros estágios. Se as organizações não alcançarem nenhum dos níveis de maturidade em IC, elas se encontram então no nível mais baixo de desenvolvimento em IC, sendo o nível Informal. Beltrame e Zuquetto (2012).

3 Metodologia

A metodologia de pesquisa procura expor quais os métodos utilizados para chegar aos objetivos propostos pela pesquisa, destacando os procedimentos utilizados para se obter o resultado. O presente estudo caracteriza-se como uma pesquisa exploratória por se tratar de uma temática com pouco conhecimento, o que faz com que se busque com maior intensidade o assunto a fim de torna-lo claro e esclarecer as questões abordadas sobre o assunto. Conforme afirma Gil (1999 apud BEUREN 2010, p.80): A pesquisa exploratória é desenvolvida no sentido de proporcionar uma visão geral acerca de determinado fato.

Quanto ao procedimento adotado a pesquisa é bibliográfica e levantamento ou survey. Uma pesquisa de levantamento ou survey é caracterizada pela interrogação das pessoas a respeito do problema estudado, para que possa ser realizada uma análise e se obter conclusões.

Gil (1999 apud BEUREN 2010, p.86) destaca que estudos de levantamento são muito uteis em pesquisas de opinião e atitude, no entanto pouco indicados no estudo de problemas referentes a relações e estrutura sociais. A pesquisa é considerada levantamento ou survey devido à aplicação de um questionário a fim de medir o nível de maturidade da organização a partir da inteligência competitiva. Uma pesquisa bibliográfica pontifica um problema a partir



de referenciais teóricos. Gil (1999 apud BEUREN 2010, p.87) explica que uma pesquisa bibliográfica é desenvolvida mediante material já elaborado, principalmente livros e artigos científicos.

A pesquisa é considerada bibliográfica justamente por seu desenvolvimento ser realizado a partir de publicações de autores sobre o tema relacionado, reunindo informações e conhecimentos prévios sobre o objeto de estudo. No que se refere à abordagem do problema a pesquisa é definida como qualitativa, por ser realizada uma análise a respeito do uso da Inteligência Competitiva pela organização. Richardson (1999, p. 80 apud BEUREN 2010, p.81) menciona que os estudos que empregam uma metodologia qualitativa podem descrever a complexidade de determinado problema.

A pesquisa também possui uma visão quantitativa por serem utilizados instrumentos estatísticos na coleta e no tratamento das informações. Richardson (1999, p. 70 apud BEUREN 2010, p.81) cita que a abordagem quantitativa caracteriza-se pelo emprego de quantificação tanto nas modalidades de coleta de informações, quanto no tratamento delas por meio de técnicas estatísticas.

A coleta de dados será feita a partir da aplicação de um questionário aos controllers das empresas selecionadas. Segundo informações da prefeitura municipal, existem 35 empresas do ramo agropecuário que possuem controladoria, registradas no município de Rondonópolis. Define-se então que a população da pesquisa trata-se dessas 35 empresas.

Já a amostra que é definida por Beuren (2010, p.120) como uma pequena parte da população ou do universo selecionada, está condicionada ao retorno dos questionários. A amostra foi composta por 18 empresas, as quais responderam o questionário.

4 Resultados

Nesse tópico apresenta-se o resultado da pesquisa aplicada junto as empresas agropecuárias que possuem controladoria localizadas na cidade de Rondonópolis – MT que possuem controladoria.

4.1 As Empresas Pesquisadas

Foram enviados 35 (trinta e cinco) questionários e recebidos 18 (Dezoito) que passa-se - a analisar o nível de maturidade de cada empresa respondente. A seguir passa-se a descrever cada uma das empresas pesquisadas:

Tabela 01 – Empresas Pesquisadas

Empresas	Principal produto	Implantação Controladoria
01- Salles	Soja	2009
02- Bom Jesus	Soja, Algodão	2011
03- Adriana	Sementes de Soja	2009
04- Cavalca	Soja, Algodão	2008
05- Garcia	Soja	2011
06- Sachetti	Soja	2012
07- Petrovina	Soja	2014
08- Amaggi	Soja	2005
09- Santa Mariana	Soja	2014
10- Unipéc	Soja	2012
11- Ativa	Gado	2010
12- Nogueira	Gado	2012
13- Pauliceia	Gado	2010
14- Reunidas Itapagé	Gado	2012
15- Ribeirão	Gado	2013



16- Torre	Soja	2013
17- Planaltina	Soja e Gado	2010
18- Monique	Soja e Gado	2010

Fonte: Elaborada pelos Autores (2017)

4.2 Análise e Discussão dos Resultados

Primeiramente passa-se a analisar cada pergunta que compõem o questionário aplicado.

Questão 1: Como você define o nível organizacional da entidade?

Os dados evidenciaram que 67% das empresas pesquisadas não tem entendimento do valor de esforços sistemáticos, 22% responderam que possuem uma visão neutra e 11% responderam que todos na entidade entendem a importância da Inteligência competitiva para o processo de tomada de decisão.

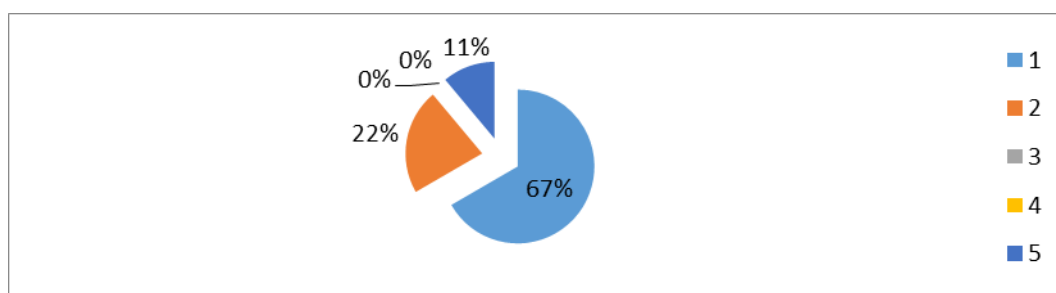


Gráfico 1: Nível da cultura organizacional

Fonte: Dados obtidos pelo pesquisador

Questão 2: Qual a estrutura (recursos físicos) para a captação das informações?

Na questão 02, buscou-se demonstrar o nível dos recursos físicos (estrutura) utilizados na captação da informação. Observa-se através das respostas apresentadas, que a maior parcela das empresas está no nível 2 de estrutura para captação de informação.

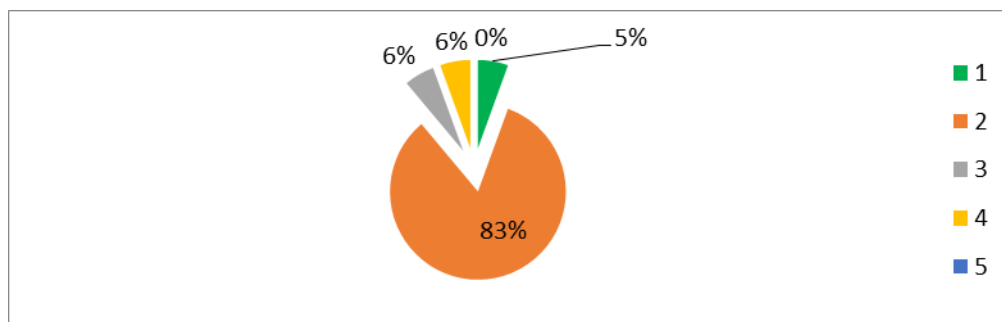


Gráfico 2: Estrutura para captação de informações.

Fonte: Dados obtidos pelo pesquisador.

Questão 3: Como é o envolvimento dos funcionários em relação á captação das informações?

A partir da visualização do gráfico 3, constata-se que em 66% das empresas pesquisadas não existe uma estrutura dedicada e não costuma compartilhar informações. Em 22% o sistema de inteligência é composto por informações secundarias, enquanto em 6% os padrões e procedimentos são observados por equipes, e também em 6% existe a participação de todos no processo.

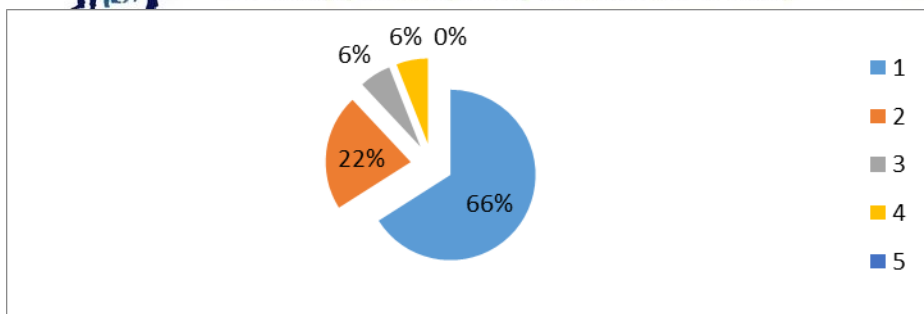


Gráfico 3: Envolvimento dos funcionários

Fonte: Dados obtidos pelo pesquisador.

Questão 4: Como é o envolvimento da alta direção na captação e na utilização de informações? Conforme dados levantados (gráfico 4), observa-se que 66% das empresas pesquisadas não utilizam da informações geradas para a tomada de decisão, enquanto em 16% a alta direção apoia o sistema de inteligência dentro da organização fazendo uma boa utilização da informação.

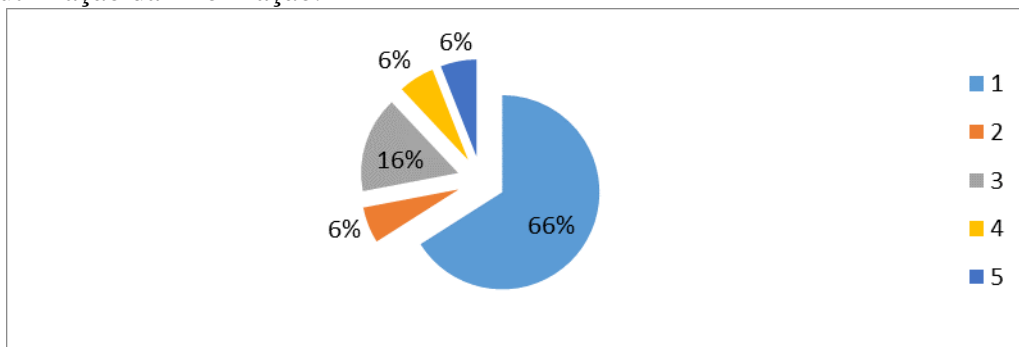


Gráfico 4: Envolvimento da alta direção

Fonte: Dados obtidos pelo pesquisador

Questão 5: Qual o planejamento e foco utilizado? 72% das empresas responderam que o planejamento esta limitado a pequenos estudos, enquanto que em 17% existem procedimentos e padrões definidos, e em 11% faz-se o uso de objetivos quantitativos para a qualidade e desempenho do processo.

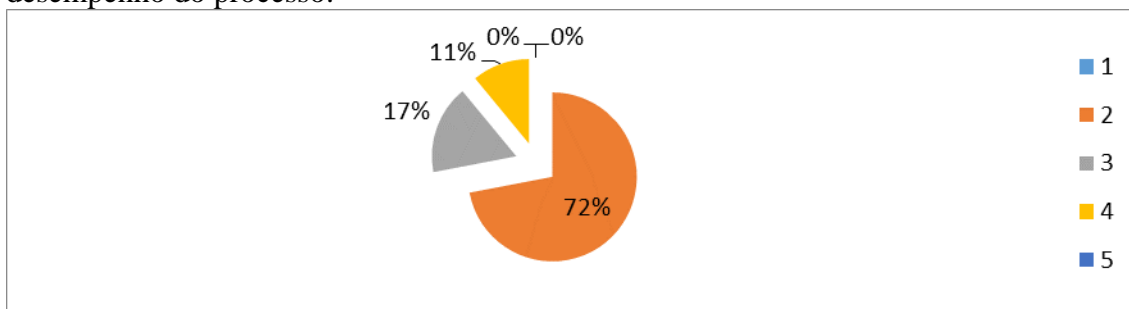
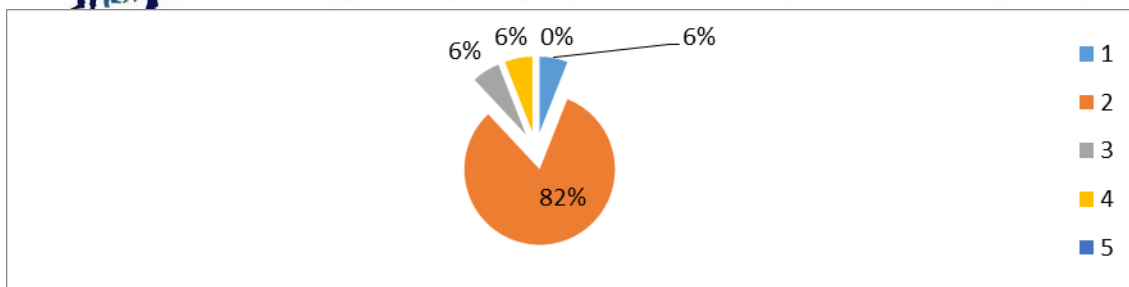


Gráfico 5: Planejamento e foco

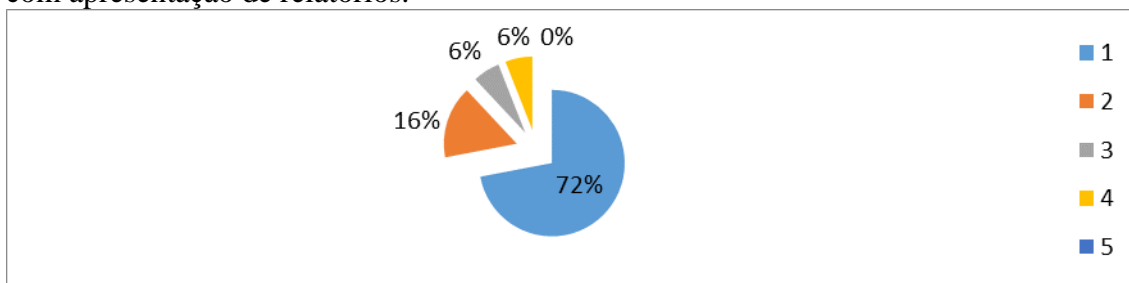
Fonte: Dados obtidos pelo pesquisador.

Questão 6: Como é realizada a coleta de informações? O resultado obtido com esse levantamento apontou que em 82% das empresas a coleta de informações é realizada basicamente de fontes secundárias.


Gráfico 6: Coleta de informações

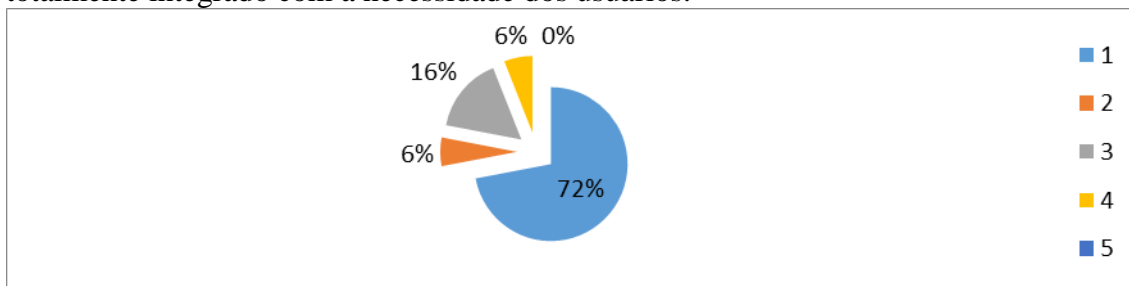
Fonte: Dados obtidos pelos pesquisadores

Questão 7: Como é realizada a análise das informações coletadas? Com essa questão, levantou-se nas empresas estudadas, como é realizada a análise das informações. O resultado obtido mostra que em 72% das empresas é realizada uma análise individual e sem uma metodologia, enquanto que em 16% é realizada uma análise pouca e carente. Já em 6% existe uma análise realizada de forma amadora, e em também 6% é realizada uma análise profunda com apresentação de relatórios.


Gráfico 7: Análise das informações

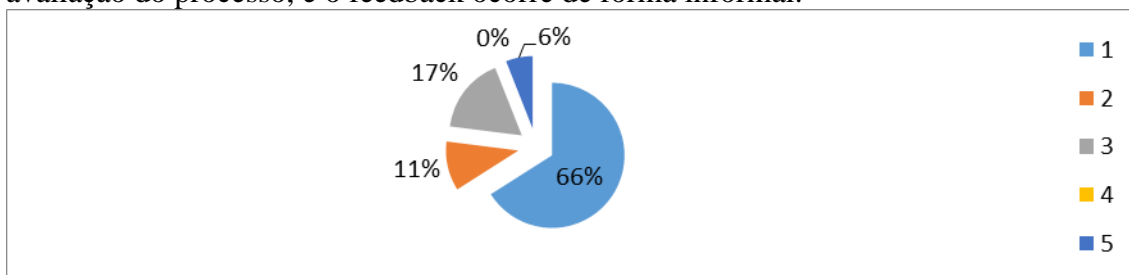
Fonte: Dados obtidos pelo pesquisador

Questão 8: Como é feita a transmissão das informações? Das empresas pesquisadas, em 72% a transmissão é feita através de E-mails ou pastas compartilhadas no servidor, enquanto que em 16% existem um portal na web específico para IC. Em 6% da empresas existe uma intranet para a publicação das entregas, e em 6% são gerados alertas e produção de conteúdo totalmente integrado com a necessidade dos usuários.


Gráfico 8: Disseminação das informações

Fonte: Dados obtidos pelos pesquisadores

Questão 9: Quanto á integração, avaliação e feedback: Das empresas pesquisadas, em 66% o processo de tomada de decisão não é sustentado por informações, além de não existir uma avaliação do processo, e o feedback ocorre de forma informal.



**Gráfico 9: Integração, avaliação e feedback**

Fonte: Dados obtidos pelos pesquisadores

Tabela 02 – Respostas das empresas

EMPRESAS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	TOTAL	MEDIA
01	1	2	1	1	2	2	1	1	1	12/9	1,33
02	2	2	1	1	2	2	1	1	1	13/9	1,44
03	1	1	2	2	2	1	1	1	2	13/9	1,44
04	4	3	3	4	4	3	3	3	3	30/9	3,33
05	1	2	1	1	2	2	1	1	1	13/9	1,44
06	1	2	1	1	2	2	1	1	1	13/9	1,44
07	1	2	1	1	2	2	1	1	1	13/9	1,44
08	4	4	4	5	4	4	4	4	5	38/9	4,22
09	1	2	1	1	2	2	1	1	1	13/9	1,44
10	1	2	1	1	2	2	1	1	1	13/9	1,44
11	1	2	1	1	2	2	1	1	1	13/9	1,44
12	1	2	1	1	2	2	1	1	1	13/9	1,44
13	2	2	2	3	3	2	2	3	3	22/9	2,44
14	1	2	1	1	2	2	1	1	1	13/9	1,44
15	1	2	1	1	2	2	1	1	1	13/9	1,44
16	1	2	1	1	2	2	1	1	1	13/9	1,44
17	2	2	2	3	3	2	2	2	3	21/9	2,33
18	2	2	2	3	3	2	2	3	2	21/9	2,33

Fonte: Elaborado pelos autores (2017)

Após a análise de cada pergunta passa-se a analisar a pontuação identificada de cada empresa em relação ao seu nível de maturidade.

Tabela 03 - Nível de maturidade em IC

EMPRESA	PONTUAÇÃO	NÍVEL DE MATURIDADE IC
01	1,33	Informal
02	1,37	Informal
03	1,37	Informal
04	3,37	Intermediário
05	1,37	Informal
06	1,37	Informal
07	1,37	Informal
08	4,18	Avançado
09	1,37	Informal
10	1,37	Informal
11	1,37	Informal
12	1,37	Informal
13	2,44	Básico
14	1,37	Informal
15	1,37	Informal
16	1,37	Informal
17	2,37	Básico
18	2,33	Básico

Fonte: Elaborado pelos autores (2017)

Analisando a tabela acima é possível verificar que a maioria das empresas pesquisadas encontra-se em nível embrionário de maturidade de informal para básico, apenas três apresentam nível básico de maturidade de IC, uma em nível intermediário e uma em nível



avanzado. Este fato mostra a importância de se desenvolver a IC- Inteligência Competitiva em nossa região nas empresas Agropecuárias que possuem controladoria e também nas demais. Após inserir os resultados dos respondentes no questionário de avaliação da Maturidade em IC, obteve-se a Avaliação Final da Maturidade (AFM) para cada empresa agropecuária, conforme **Tabela 2**. Encontrando a média de todos os resultados obtidos com a pesquisa obteve-se um AFM de 1,80. Ainda dando um tratamento estatístico aos dados encontra-se um desvio padrão de 0,34 demonstrando assim uma regularidade nos índices obtidos, sem grandes variações em relação à AFM média obtida.

5 Considerações Finais

Esta pesquisa procurou avaliar o nível de maturidade de IC- Inteligência Competitiva em empresas Agropecuárias que possuem controladoria, localizadas em Rondonópolis – MT. Os resultados demonstraram que o setor pesquisado obteve um nível de maturidade de 1,80, encontrando-se no nível de maturidade “informal”, possuindo conhecimentos básicos em inteligência Competitiva.

Quanto as práticas em IC observou-se que o alinhamento estratégico com os negócios e a competência técnica dos envolvidos são pontos fortes a serem considerados, mas ainda há uma deficiência no que diz respeito à metodologia de IC utilizada.

Há a necessidade de disseminar mais o assunto entre os controllers e incentivar a padronização do uso de uma metodologia que aumente a possibilidade de sucesso na utilização da **IC- Inteligência Competitiva**. Com isso, considera-se que o modelo escolhido para a avaliação do nível de maturidade em IC, mostrou-se bastante adequado a realidade da pesquisa, pois ele abordou as principais dimensões existentes na organização. Em especial destaca-se a competência comportamental que se mostrou um ponto crítico a melhorar, e onde demonstra a influência das relações interpessoais para o avanço da maturidade.

A análise do modelo demonstrou que o método de avaliação e a base teórica proposta é adequada à realidade do setor pesquisado e possibilitou uma análise coerente das organizações. As reflexões contidas nesta Monografia nos leva a resposta do problema de pesquisa pois foi possível identificar o nível de maturidade em IC das empresas Agropecuárias com controladoria existentes em Rondonópolis – MT.

Os objetivos foram atingidos em face de que se aplicou o modelo de mensuração do nível de maturidade após ter sido levantando quais empresas em Rondonópolis possuem Controladoria Implementada, determinado quais são as empresas com maior estrutura em controladoria, aplicando o modelo de verificação do nível de Maturidade da IC em cada empresa pesquisada, possibilitando assim que ocorresse a estratificação das empresas por nível de maturidade em IC.

A hipótese definida no início deste trabalho foi confirmada, pois o nível de maturidade da Inteligência Competitiva mensurado para o setor agropecuário em Rondonópolis foi bastante baixo. Algumas lacunas ainda existem no presente estudo que poderá ser contempladas em outras pesquisas, tais como o nível de intencionalidade das empresas em implementar gestão de Inteligência competitiva, impactos da IC nos modelos de decisões dos controllers e ainda um estudo de modelos de implantação de IC juntamente com a Controladoria.



Referências

BELTRAME, Antor; ZUQUETTO, Rovian Dill. **Modelo de maturidade em inteligência competitiva**. Global Manager Academic, V. 1, N. 2 (2012).

BEUREN, Ilse Maria. Trajetória da construção de um trabalho monográfico em contabilidade. In: BEUREN, Ilse Maria (Org.). **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: Teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2010. p. 46-75.

MARCIAL, Elaine Coutinho. **Aspectos fundamentais da inteligência competitiva e a ciência da informação**. Tese (Doutorado em Ciência da Informação) - Programa de Pós-graduação em Ciência da Informação da Universidade de Brasília. 2013.

RODRIGUES, Leonel Cesar; LOBOSCO, Antonio; FILHO, Jose Augusto Acrani; VICENTE, Ismar. **Analizando a presença de Inteligência Competitiva em uma Organização: Uma análise do processo de tomada de decisões gerenciais em uma grande empresa**. Lima – Peru: 2011.

RODRIGUES, L.C.; RICCARDI, R. **Inteligência Competitiva** – Para negócios e organizações. Maringá (PR): Unicorpore, 2007.

RONDONÓPOLIS, uma cidade pronta pra investir. Prefeitura Municipal de Rondonópolis, Disponível em: <http://www.rondonopolis.mt.gov.br/?pg=acidade&intCatID=116>. Acesso em: 25 de set. 2016.