

**UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA "JÚLIO DE MESQUITA FILHO"
FACULDADE DE ARQUITETURA, ARTES E COMUNICAÇÃO
CURSO DE RELAÇÕES PÚBLICAS**

PALOMA DE FÁTIMA CARVALHAR MATIAS

**VAREJO E INTELIGÊNCIA COMPETITIVA: UM ESTUDO EXPLORATÓRIO
SOBRE A FUNÇÃO DO RELAÇÕES PÚBLICAS**

Bauru

2015

PALOMA DE FÁTIMA CARVALHAR MATIAS

**VAREJO E INTELIGÊNCIA COMPETITIVA: UM ESTUDO EXPLORATÓRIO
SOBRE A FUNÇÃO DO RELAÇÕES PÚBLICAS**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação, da Universidade Estadual Paulista "Júlio de Mesquita Filho", pela aluna Paloma de Fatima Carvalhar Matias, como requisito parcial para obtenção de bacharel em Comunicação Social: Relações Públicas, sob orientação da Profa. Dra. Maria Eugênia Porém.

**Bauru
2015**

PALOMA DE FÁTIMA CARVALHAR MATIAS

**VAREJO E INTELIGÊNCIA COMPETITIVA: UM ESTUDO EXPLORATÓRIO
SOBRE A FUNÇÃO DO RELAÇÕES PÚBLICAS**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação, da Universidade Estadual Paulista "Júlio de Mesquita Filho", pela aluna Paloma de Fatima Carvalho Matias, como requisito parcial para obtenção de bacharel em Comunicação Social: Relações Públicas, sob orientação da Profa. Dra. Maria Eugênia Porém.

Bauru, _____ de _____ de 2015.

BANCA EXAMINADORA

Profa. Dra. Maria Eugênia Porém

Profa. Dra. Célia Maria Retz Godoy dos Santos

Aline Mariano Alves Carneiro

Dedico à minha família, que sempre apoiou os meus sonhos, quando decidi cursar Relações Públicas em outra cidade. Eles foram a base para eu enfrentar a distância de casa e as grandes responsabilidades que a vida acadêmica me trouxe. Sem a Família Carvalhar, eu não teria nem dado início a essa grande jornada e jamais conseguiria chegar ao fim.

Agradecimentos

Agradeço a Deus e às Entidades Espirituais que sempre estiveram presentes ao longo dessa caminhada, não só acadêmica, fazendo com que os caminhos tivessem muito mais alegrias do que obstáculos, mas também me ajudando a superar cada uma das pedras que foram necessárias para o meu crescimento pessoal e profissional.

Agradeço à minha família, a estrutura responsável por me ajudar na superação de qualquer obstáculo e comemorar todas as vitórias ao meu lado, torcendo e vibrando com cada acontecimento. Aos meus pais, Lucifrance e Wagner, avós Luzinete e Osmair, tios Karina e Alexandre, primas Giovanna, Malu e Priscilla.

Agradeço aos meus amigos, da família Unespiana e de São Paulo, pelos momentos inesquecíveis e por toda a paciência que tiveram comigo, quando tive que me dividir entre três cidades durante a graduação. Obrigada por compartilharem cada dúvida, comemoração e dificuldade, sem desistirem de mim, inclusive quando eu estive ausente.

Agradeço à minha orientadora, Maria Eugênia Porém, pela paciência e dedicação, não só nas correções deste projeto, mas também como conselheira na minha jornada profissional que está iniciando.

Agradeço à Profa. Dra. Célia Maria Retz Godoy dos Santos e Aline Mariano Alves Carneiro, pela disponibilidade em participar da banca deste projeto, com uma colaboração que é de fundamental importância para que a realização do mesmo seja completa com excelência.

Resumo

O presente trabalho trata-se de um estudo exploratório sobre o varejo, considerando sua importância no cenário econômico brasileiro, de modo a analisar seus desafios em seus diferentes formatos. Este estudo dá ênfase à importância da área de Inteligência Competitiva a setores complexos como o varejo, além de verificar as habilidades do profissional de Relações Públicas para atuar nesse contexto, considerando sua formação acadêmica e as competências desenvolvidas nesse processo, com enfoque em sua multidisciplinaridade para gerir ações em âmbitos estratégicos.

Palavras-chave: Relações Públicas, Varejo, Inteligência Competitiva, Comunicação estratégica, gestão estratégica.

Abstract

The present work this is an exploratory study on the retail, considering its importance in the Brazilian economic scenario, in order to analyze their challenges in their different formats. This study emphasizes the importance of Competitive Intelligence area to complex sectors such as retail, and verify the professional skills of PR to act in this context, considering their academic training and skills developed in this process, focusing on his multidisciplinary approach to manage actions in strategic areas.

Keywords: Public Relations, Retail, Competitive Intelligence, Strategic communication, strategic management.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Fluxo de comercialização de mercadorias	14
Figura 2: A década do varejo.....	16
Figura 3: Sub-Setores de atividade econômica - Distribuição do emprego formal....	17
Figura 4: Categorias mais vendidas (pedidos) em 2014.....	26
Figura 5: Ranking das 5 categorias com maior participação de mobile nas vendas 2014 (compras em sites sem uso de APPs).....	27
Figura 6: Perfil no consumidor no m-commerce. Sexo e Faixa de Idade 2014.....	28
Figura 7: Compra de produtos em sites internacionais.....	29
Figura 8: Frequência de compra de produtos em sites internacionais.....	29
Figura 9: Dias corridos para entrega.....	30
Figura 10 – Relações do Varejo.....	33

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Classificação Varejo.....	19
--------------------------------------	----

SUMÁRIO

1.Introdução.....	11
2. O VAREJO E SEUS DESAFIOS	13
2.1 As características do varejo	18
2.2 Os desafios do varejo em suas diversas atuações	21
3. INTELIGÊNCIA COMPETITIVA.....	35
3.1 Inteligência competitiva: algumas definições.....	35
3.2 O processo de Inteligência Competitiva - Implantação e Feedbacks	42
3.3 O profissional de Inteligência Competitiva.....	48
4. RELAÇÕES PÚBLICAS E INTELIGÊNCIA COMPETITIVA	52
4.1 Relações Públicas, Inteligência Competitiva e o cenário atual	63
CONSIDERAÇÕES FINAIS	67
REFERÊNCIAS	71

1. Introdução

No mundo atual, comprar e vender parece algo inerente às pessoas, em suas relações mercadológicas e também sociais. Momentos marcantes ou rotineiros geralmente têm alguma relação com um produto ou serviço: a comemoração de aniversário envolve alimentos e bebidas; a conquista da casa própria implica em utensílios domésticos; as primeiras experiências do filho na escola marcam a lista de materiais escolares, e assim por diante.

Principalmente no segmento de varejo, as relações entre marcas e consumidores vão além do ato de “vender e comprar”. É uma relação que tem forte presença no cotidiano das pessoas, que implica em decisões de compra, cada vez mais influenciadas pela experiência associada à empresa, considerando as emoções e experiências vividas antes, durante e depois desse momento.

O varejo é um dos grandes protagonistas na economia do Brasil, sendo um dos setores que mais fornece empregos à população, de modo que suas ações impactam a sociedade não só em âmbitos econômicos, mas políticos e sociais, afetando relações mercadológicas e relacionamentos entre pessoas, dada a representatividade de seus produtos no cotidiano de seus consumidores. Portanto, trata-se de um setor que deve estar munido de informações que gerem assertividade na tomada de decisão, a fim de traçar estratégias que estejam de acordo com futuros cenários mercadológicos, analisando a situação atual da própria empresa, da área de atuação, da concorrência e dos diferentes públicos, utilizando-se do relacionamento como forma de fidelização de consumidores e destaque no mercado.

Gerar relacionamentos duradouros, que concretizem de forma positiva os conceitos e simbologias implícitos no momento da compra é importante para incorporar o cliente como elemento fundamental de sedimentação da marca e torná-lo consciente de sua importância no cotidiano organizacional, não só como alguém que consome, mas que participa e troca experiências com a empresa, considerando ainda que atendimento está ligado a relacionamento com cliente.

Nesse contexto, estar munido de informações sobre os ambientes externo e interno da organização torna-se algo fundamental à sobrevivência e crescimento da mesma. É preciso ter uma equipe com competências, habilidades e foco em coletar dados, analisá-los e transformá-los em informações que orientem as decisões

estratégicas da organização, colaborando com seu planejamento e suas ações, em prol de sua missão, visão e valores. Podem-se relacionar essas condicionantes à Inteligência Competitiva, que deve trabalhar em parceria com outras áreas, em nível estratégico que se traduz em planos e ações também aos níveis tático e operacional.

Este trabalho de conclusão de curso tem como objetivo geral desenvolver um estudo exploratório sobre o varejo, no qual se destacam as funções do profissional de relações públicas para trabalhar na área de Inteligência Competitiva em setores complexos como o varejo.

Este objetivo geral desdobra-se nos seguintes objetivos específicos: a) estudo do mercado varejista; b) estudo e definição do conceito de Inteligência Competitiva e; c) estudo das habilidades do profissional de Relações Públicas.

Para tanto, aplicou-se como metodologia a pesquisa bibliográfica, com objetivo exploratório a fim de permitir identificar a importância do varejo para a economia mundial e nacional e, ainda, correlacionar os conceitos de inteligência competitiva às funções do profissional de relações públicas, não se esquecendo de referenciar o planejamento estratégico e a comunicação no seu desenvolvimento.

Isso porque se entende que o profissional de relações públicas deve exercer funções estratégicas de comunicação na gestão organizacional, mediando relações entre públicos para que todos trabalhem em uma linha ligada ao planejamento estratégico de acordo com os objetivos da organização. Além da mediação entre os públicos, destacam-se as habilidades desse profissional para coletar e analisar dados que direcionem ações de modo a segmentar públicos e obter resultados mais assertivos.

Realizar um estudo exploratório de um setor complexo como o varejo, refletindo sobre a importância da Inteligência Competitiva, de modo a analisar as habilidades do profissional de Relações Públicas para atuar nesse contexto amplia a visualização das oportunidades para a atuação desta categoria profissional.

2. O VAREJO E SEUS DESAFIOS

O varejo é uma das atividades mais pioneiras da história da humanidade. Desde as trocas comerciais em forma de escambo, que evoluiu para o uso da moeda com o mercantilismo, passou pela Revolução Industrial até chegar ao século XXI com as revoluções tecnológicas.

Depois da queda do Império Romano, quando existia uma espécie de "shopping center" (com lojas que tinham placas indicando seus produtos), o comércio varejista não apresentava grande destaque, até meados do século XIX, quando os Estados Unidos e a Inglaterra registraram o surgimento das chamadas "general stores", que eram lojas que comercializavam diversos tipos de mercadorias, entre eles, tecidos e alimentos, com destaque para o início da empresa Sears, que vendia produtos via catálogo e depois se transformou em loja de departamento (CASAS; BARBOZA, s/d).

O varejo possui diversas definições, sob prismas que sugerem diferentes conceitos, mas seu ponto central está ligado à comercialização de produtos em pequenas quantidades, para consumidores finais (DONATO, 2012).

De acordo com Richter (1954, p. 53 apud CASAS; BARBOZA, s/d, p. 23): "Varejo é o processo de compra de produtos em quantidade relativamente grande dos produtores atacadistas e outros fornecedores e posterior venda em quantidades menores ao consumidor final".

A American Marketing Association - AMA (s/d apud CASAS; BARBOZA, s/d, p. 23) define o varejo como "uma unidade de negócios que compra mercadorias de fabricantes, atacadistas e outros distribuidores e vende diretamente a consumidores finais e, eventualmente, a outros consumidores".

O varejo pode ser considerado o principal elo entre a indústria e o consumidor final, na medida em que representa um canal intermediário que comercializa os produtos produzidos pela indústria.

Existe, por exemplo, um fluxo de comércio em que o varejo representa a última etapa do fluxo de mercadorias, sendo assim, responsável pela comercialização e entrega ao consumidor final, conforme representado na figura 1.

Figura 1: Fluxo de comercialização de mercadorias



Fonte: Elaborado pela autora

Dessa forma, podemos destacar a importância do varejo na comercialização de mercadorias, pois além do incremento econômico proporcionado por suas atividades, ele atua como um canal relevante que liga a indústria ao consumidor final.

De acordo com Guidolin, Costa e Nunes (s/d, p. 3)

[...] o contato direto com os consumidores constitui seu maior ativo, pois possibilita a identificação das preferências do mercado, traduzindo tais demandas para a indústria e, por consequência, impulsionando vendas ou indicando pressões competitivas para mudanças.

No Brasil, este setor produtivo passou por grandes mudanças nos últimos sessenta anos. É importante entender alguns processos de desenvolvimento econômico e social ligados ao varejo antes de apresentar os desafios enfrentados atualmente pelo mesmo, inclusive para facilitar a busca por soluções e ferramentas dentro das problemáticas que serão destacadas neste estudo.

Segundo Casas e Barboza (s/d, p. 22), no Brasil, "o varejo iniciou-se no final do século XIX, com o início da industrialização e o surgimento dos meios e vias de transporte", com destaque para as Casas Pernambucanas, a Casa Masson e a Mesbla, empresas que nesta época representavam a vanguarda do varejo brasileiro.

Borges (2013) aponta que, no Brasil, o varejo teve início no final do século XIX, com a chegada dos imigrantes árabes, período também em que datas comemorativas, como Natal e Dia das Mães, já começaram a se tornar motivos de propaganda.

Borges (2013) e Casas e Barboza (s/d) consideram que o desenvolvimento mais assíduo deste setor teve início após a Segunda Guerra, com o declínio do setor atacadista, acrescentando ainda que a evolução do varejo (no Brasil e outros países) está altamente ligada à infraestrutura local, dentro de uma concentração mercadológica que necessita de pessoas, transporte, economia e comunicações.

Atualmente, o varejo enfrenta uma fase de boas perspectivas no mercado brasileiro, pois houve uma ascensão de classes e aumento no poder de compra da população, principalmente no que diz respeito às classes C e D. Porém, nem sempre foi assim. No final da década de 1980 e 1990, o Brasil passou por um período de crise com o fim de ditadura militar e a redemocratização do país.

Nesse período, foram criadas estratégias para reformar a economia e promover estabilização macroeconômica, com propostas que buscavam promover a liberalização comercial e financeira, além da redução da participação do Estado na economia, de modo que este deixaria de ser um "Estado-empresário" e se tornaria um "Estado regulador e fiscal" da economia (YANO; MONTEIRO, s/d).

Um Estado com menor participação na economia facilita a livre concorrência, dinamiza a questão dos preços e propõe um ambiente mais favorável ao desenvolvimento empresarial e a abertura de novos mercados. Logo, o varejo no Brasil se tornaria um setor produtivo em pleno desenvolvimento, certamente, impulsionado por este novo cenário político e econômico.

Yano e Monteiro (s/d, p. 04), observam que:

[...] os benefícios pretendidos através da abertura comercial, como exposto por Silber (2004), podem ser resumidos da seguinte forma: (i) com a criação de um ambiente mais competitivo e com o mínimo de distorções é possível melhorar alocação de recurso entre os setores; (ii) incentivo ao aumento de produtividade e especialização da produção; (iii) aumento do ritmo de criação, importação e difusão tecnológica; (iv) aumento da taxa de crescimento do produto via diminuição da restrição externa e ampliação dos mercados externo e interno.

Nesse contexto, pode-se perceber que o Brasil começava a indicar perspectivas positivas, com planos a curto e longo prazo, bem como com mudanças significativas, atraindo a atenção de investidores empresariais, com interesses no processo de privatização e conquista de novos territórios, além da aproximação do país com as tecnologias advindas do mercado exterior - um cenário que promove o desenvolvimento industrial e, conseqüentemente, o desenvolvimento comercial.

Logo após esse período de mudanças em que o Estado deixou de ser "empresário" e se tornou um "Estado regulador e fiscal" da economia, o país apresentou mudanças significativas que influenciaram fortemente o varejo, inclusive. Segundo o Instituto para Desenvolvimento do Varejo - IDV (s/d), entre 2004 e 2014, o varejo foi o setor da economia que mais cresceu no Brasil, como se pode observar na figura 2:

Figura 2: A década do varejo



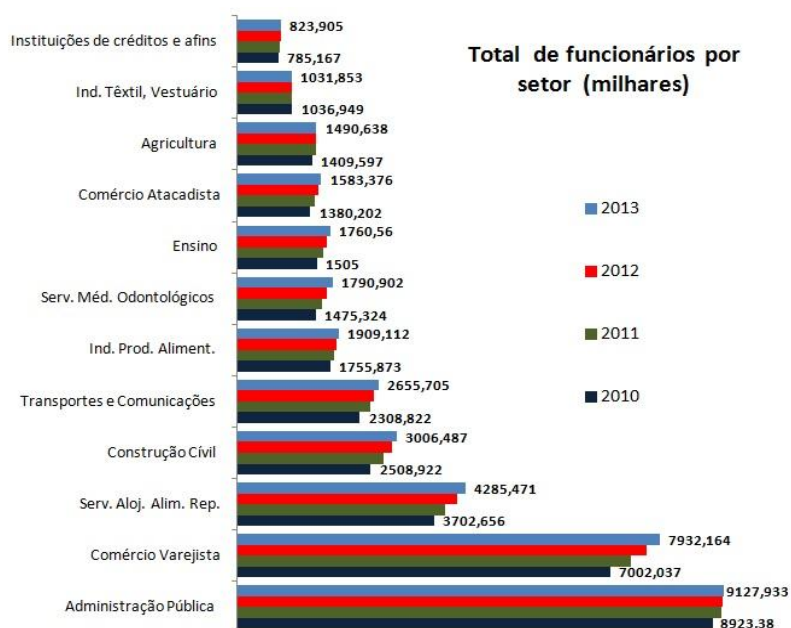
Fonte: Instituto para Desenvolvimento do Varejo - IDV (FÓRUM VAREJO, p.?)

Sobre este cenário que aponta uma década de crescimento do varejo, um estudo da Deloitte Brasil (2009), observou que o mesmo se dá, em boa parte, por conta da contribuição da melhora do crédito, de menores taxas e maiores prazos para financiamento, elevação do nível de emprego e renda da população e também crescimento econômico (nesse caso, principalmente até meados de 2008).

Em 2003, o varejo representava 18,2% do PIB brasileiro. Porém, depois de passados quase 10 anos, em 2012, a participação cresceu para 24,6%, de acordo com o Instituto para Desenvolvimento do Varejo - IDV (s/d).

Apesar do crescimento apresentado em 2013, a Associação Brasileira de Supermercados - ABRAS (2014, P?) aponta que o primeiro semestre daquele ano foi repleto de inseguranças, de modo que a inflação era uma das maiores preocupações, considerando os gastos crescentes do setor público e necessidades de reajustes nos preços de serviços e itens administrados pelos governos (FONTE?). Entretanto, Flávio Tayra (2014, P?), consultor de economia da ABRAS, afirma que "o governo federal segurou os reajustes e desonerou de tributos itens da cesta básica, o que ajudou a manter a inflação em níveis aceitáveis, sobretudo nas lojas de autosserviço alimentar". Em 2013, o varejo foi um dos setores com maior índice de empregos formais do país, como se pode observar na figura 3:

Figura 3: Sub-Setores de atividade econômica - Distribuição do emprego formal



Fonte: Ministério do Trabalho apud Instituto para Desenvolvimento do Varejo¹

¹ Disponível em: <http://www.idv.org.br/varejo-dados-brasil.aspx#Page_4>. Acesso em 15 de março de 2015.

Segundo o Instituto para Desenvolvimento do Varejo - IDV (s/d), um em cada cinco empregos formais do setor privado está no varejo. Nesse sentido, pode-se analisar que o setor emprega cerca de 20% da população brasileira, de modo a influenciar fortemente os aspectos sócio-econômicos e políticos do país, se tornando uma peça-chave nos cenários que o compõem.

Nesse cenário, é válido ressaltarmos as consequências deste crescimento do varejo para o país, uma vez que se trata de um momento de crise econômica, e gerar empregos e renda é fundamental para a manutenção da economia, com fortes influências, inclusive em âmbitos sociais e políticos, já que se tratam de questões interligadas.

Com relação ao ano de 2015, apesar de se tratar de um período conturbado na economia brasileira, o varejo apresentou crescimento durante o mês de janeiro, segundo dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE (2015 apud Revista Exame, 2015, P.?). De acordo com o referido Instituto, na comparação com janeiro de 2014, sem ajuste sazonal, as vendas do varejo cresceram 0,6% em janeiro de 2015 (IBGE, 2015 apud Revista Exame, 2015, P.?). Nesse cenário, de acordo com especialistas consultados pela Revista Exame (2015), existiam previsões de declínio de 3,50%, mas os dados converteram esse contexto em um crescimento de 1,50%, de modo que, segundo os mesmos especialistas, se considerarmos o acumulado em 12 meses, perceberemos crescimento de 1,8% nas vendas.

2.1 As características do varejo

O varejo é um setor bastante suscetível à política econômica, uma vez que mudanças macroeconômicas e indicadores de renda da população são fatores que influenciam seu volume de vendas de forma relativamente rápida, apontam Santos e Costa (s/d). Além disso, as referidas autoras acrescentam que o varejo é um "tradicional absorvedor de mão de obra, historicamente menos qualificada que a empregada no setor industrial, caracterizando-se pela alta rotatividade do emprego" (SANTOS; COSTA, s/d, p. 03).

Sobre caracterizar de fato o varejo, Santos e Costa (s/d, p.02) observam que:

Uma das características do setor de comércio e serviços é a ausência de uma tipologia adequada para a definição do setor, que tem características próprias e diferenciadas do ponto de vista acadêmico e analítico, englobando diversas atividades não comparáveis entre si. Dessa forma, não existe uma classificação única para o setor, tanto no meio acadêmico quanto nos órgãos oficiais públicos ou representativos de classes. O IBGE tem a classificação mais abrangente das atividades consideradas de comércio e serviço, que engloba comércio de mercadorias, transportes, comunicações, serviços pessoais e auxiliares, atividades financeiras e governamentais.

Nesse contexto, as autoras ainda ressaltam que, dependendo dos objetivos dos estudos, o varejo pode ser visto por diferentes prismas: por critérios de demanda (produtiva, distributiva, social/coletiva ou individual), critérios de absorção de mão de obra ou por participação no PIB (SANTOS; COSTA, s/d).

Não há um consenso em torno da definição do conceito de varejo, todavia podemos classificá-lo de acordo com o agrupamento apontado no quadro 1.

Quadro 1 – Classificação Varejo

Tipo	Características	Exemplos
Lojas especializadas	Formadas por varejistas do tipo independente que oferecem, aos consumidores, uma linha única. Operam com um número limitado de categorias de produtos.	World Tennis, Habib's, Livraria Cultura, Kalunga
Lojas de departamento	As lojas de departamento são de grande porte, apresentam grande variedade de produtos, como ferramentas, eletrodomésticos, confecções, cama, mesa, roupas masculinas e femininas. Pode-se dizer que se trata de várias lojas especializadas, departamentalizadas.	Fast, Extra-Eletro, C&A, Renner e Pernambucanas
Lojas em cadeia	Define-se como um grupo de quatro ou mais lojas que operam no mesmo tipo de negócios. A economia em escala para compras é a vantagem dessa categoria. Supermercado e lojas de departamentos podem ser citados como exemplos	Pão de Açúcar, Renner
Lojas independentes	Caracteriza-se pela simplicidade administrativa e frequentemente pelo atendimento personalizado aos clientes, devido ao contato mais direto entre proprietários ou gerentes com clientes	Todas as pequenas, médias e mesmo grandes lojas sem pertencer a redes e sem imagem forte no segmento
Cooperativas Supermercados	Agrupamentos de varejistas independentes, cada um opera sua loja, mas tomam certas decisões em conjunto, como compras e promoções Estabelecimentos estruturados em departamentos, com estoque	Farmacem, Coopercitrus Comprebem, Futurama, Sonda-Supermercado
Hipermercado	A junção em um único espaço físico de lojas de descontos e supermercado, onde são oferecidos produtos alimentícios e não-alimentícios, geralmente com preços menores dos que são oferecidos no varejo devido à grande condição de negociação de compras por parte dessas lojas	Extra, Carrefour, Wal-Mart
Lojas de desconto	Linha variada de produtos, exemplo: alimentício, de vestuário, brinquedo. Característica dessas lojas são os preços baixos, oferecendo sempre marcas nacionais tradicionais	Sam's Club
Armazéns/ Mercearias	Lojas que oferecem uma linha básica de produtos de mercearia, frios e laticínios, instalações quase sempre na periferia	Pequenos pontos-de-venda Em periferia sem nomes representativos
Lojas de variedades	Lojas varejistas que trabalham com diversidade muito grande de mercadorias populares de baixos valores. Os produtos oferecidos; papelaria, acessórios femininos, brinquedos, utilidades domésticas etc	Armarinhos Fernando, Lojas Americanas
Ponta de estoque/Outlet/lojas de fábrica	Varejistas que oferecem preço baixo para produtos fora de estação ou com pequenos defeitos, geralmente são operadas pelos próprios fabricantes	TNG, Adidas
Lojas de conveniência	Lojas que oferecem produtos alimentícios e artigos de primeira necessidade. Preços mais elevados do que os praticados pelos supermercados. Esse tipo de varejista oferece aos consumidores conveniência de localização e horário geralmente instaladas em postos de combustíveis	Am-Pm, Br-Mania, Star Mart
Lojas de preço Único	Varejistas que oferecem mercadorias para o lar, presentes e brinquedos, por preços baixos, comum a todos	Lojas de R\$ 1,99

Fonte: CASAS (2004 apud CASAS E BARBOZA (s/d, p. 25)

Como se verifica no quadro 1, os formatos mais comuns de varejo não estão restritos a apenas um tipo de loja. Entretanto, percebem-se pontos em comum entre esses formatos. Essas características podem ser exemplificadas por Santos e Costa (s/d, p. 03) como "funções clássicas de operação comercial: procura e seleção de produtos, aquisição, distribuição, comercialização e entrega".

Um passo importante para o varejo brasileiro é o de se integrar ao meio digital, especialmente, via e-commerce, pois vender pela internet será um pré-requisito para sobreviver (ZANCO, s/d).

Não por acaso "mais serviços irão surgir para facilitar a vida das pessoas, tornando a rede uma nova ferramenta de trabalho, onde os usuários poderão fazer inúmeras coisas sem sair da frente do computador." (ÂNGELO; SILVEIRA, 1999, p. 92).

No sentido de entender a complexidade do tema, Borges (2013) aponta que os formatos de varejo cumprem fases em um ciclo da vida, considerando que as empresas de varejo, normalmente, começam com empreendedores que tem tino comercial, mas não têm conhecimentos sobre mercado, administração e estratégias, baseando-se em esforços de tentativa e erro. O autor utiliza uma metáfora para exemplificar o ciclo de vida do varejo, ilustrando o conceito com a metamorfose da borboleta (o chamado "efeito casulo") e suas etapas de transformação, quais sejam:

- **Embrião (ovo):** fase em que o empreendedor busca ideias que possam ser concretizadas, podendo mudar de rumos e objetivos à medida que estas ideias tomam forma e direcionam seu negócio.
- **Lagarta:** nessa fase, o empreendedor "quebra a casca do ovo", iniciando seu negócio com cautela e munindo-se de informações que assegurem sua sobrevivência no ambiente, considerando influências familiares que podem direcionar sua caminhada.
- **Crisálida:** a época em que o empreendedor cria um "casulo" (proteção) em volta de si, pois sua evolução necessita de certos cuidados, baseando-se na experiência adquirida com suas próprias ações e também com a colaboração de consultores, dando, inclusive, mais importância ao ato de se planejar e cumprir seu planejamento.
- **Borboleta:** a empresa começa a adquirir visibilidade no mercado, tanto de fornecedores quanto de consumidores, que querem apreciar e contribuir para

o seu "voo", em um período que a marca começa a ter presença na mídia e inicia a ampliação de sua atuação no mercado, de modo a estabelecer parcerias que contribuam cada vez mais com seu crescimento (BORGES, 2013).

Nesse contexto de "ciclo", percebe-se que as relações com a indústria são primordiais à sobrevivência e crescimento do varejista, uma vez que é a indústria que dá condições para que sua atividade-fim aconteça, não só no sentido de fornecer os produtos ofertados pelo varejista, como também fornecer condições que permitam ao varejista melhor competitividade diante de seus concorrentes, com relação a preços, informações sobre lançamentos de produtos, trocas de informações sobre tendências e promoções/campanhas. Trata-se de uma relação bilateral, cooperativa e colaborativa, em que o varejista também fornece condições à indústria para que sua atividade-fim (seus produtos, no caso) aconteça no que diz respeito a exposições de produtos, ofertas em meios de comunicação (tabloides, por exemplo), sinalização das marcas nas lojas e precificação.

Nesse ciclo, percebe-se também que o dinamismo se faz presente enquanto uma das características principais para que o varejo exista e se desenvolva inclusive nas etapas em que o planejamento e os cuidados com a sobrevivência ganham mais destaque. Essas características aliadas (dinamismo e planejamento) são grandes forças para que o setor se destaque em meio a tantas outras questões econômicas, enfrentando e superando os desafios apresentados pelos ambientes interno e externo, de modo a atuar em diferentes formatos.

2.2 Os desafios do varejo em suas diversas atuações

Estudar as atuações do varejo envolve também a compreensão de seus principais estágios, para entender inclusive de onde surgem os seus principais desafios.

Terra et al. (2012) mapeia três estágios de evolução do varejo: o primeiro, anterior à internet; o segundo, em que se origina a internet; e a seguir o estágio com as tecnologias abundantes. Acrescentaremos aqui ainda um estágio adicional, originado na Era do Conhecimento.

O primeiro estágio aconteceu até meados o ano de 1995. É chamado de Varejo 0.0, e de acordo com Terra et al. (2012), esta fase está relacionada à questão do preço, com um perfil de consumidor que é espectador do cenário de relações mercadológicas (nesse contexto, destaca-se a publicidade) e tem sua decisão de compra influenciada apenas pelos amigos e família, com a participação dos chamados "líderes de opinião" quando envolvidos dentro de uma cultura que valoriza bens materiais, em que os comportamentos são ditados pela mídia, e a publicidade e promoção é o maior meio para atrair e manter os consumidores.

Além disso, estes autores destacam que nesse modelo, o alcance de públicos é restrito, com acessibilidade apenas física, sendo um diferencial o atendimento por telefone, num contexto em que a tecnologia é limitada e cara, pois ter um computador é considerado luxo, ou seja, não existem soluções via web para o consumidor (TERRA et al., 2012).

Durante a década de 1990, a internet se popularizou com o desenvolvimento do famoso "WWW" (World Wide Web), que permitiu a criação de sites mais dinâmicos e atraentes visualmente, através interfaces gráficas (SOUZA, 2011). Além disso, Souza (2011) também destaca que logo após o desenvolvimento do "WWW", a internet foi disponibilizada para domínio público, o que estimulou a compra de computadores pessoais.

O crescimento acelerado deste novo meio de comunicação trouxe novos desafios às organizações, uma vez que se abriam os horizontes para informações em tempo real e novos tipos de relações.

Assim, no segundo estágio como aponta Terra et al. (2012), surge o conceito de Varejo 1.0, que se tratava de um modelo herdado e fortemente influenciado ainda pela Revolução Industrial, cujo principal objetivo é vender os produtos, atingindo as massas e suprimindo as necessidades físicas dos consumidores.

Nesse novo modelo, passou a existir um perfil de consumidor conectado, com decisões de compra influenciadas pelos amigos e pela família, em avaliações que são realizadas em ambiente offline, como também avaliações e comentários online em poucos casos, dentro de comportamentos ditados pela mídia e aprovados pelos ciclos sociais (TERRA et al., 2012).

Os referidos autores ressaltam ainda que o consumidor do Varejo 1.0 prioriza a conveniência, o que se faz observar que é um consumidor que busca a solução de

suas necessidades, o que nos permite considerar, como fatores de influência, o preço, localização e funcionalidades, por exemplo (TERRA et al., 2012).

Nesse contexto, Terra et al. (2012) observa que a abrangência de públicos cresce um pouco, comparado ao Varejo 0.0, pois a criação de sites gera espaço para comentários e avaliações, popularização de chats e consolidação do e-mail, com soluções web que são abertas, mas que ainda são centralizadas, dentro de uma comunicação vertical empresa-consumidor, com uso de tecnologias que já estão mais acessíveis, cujos produtos como aparelhos de celulares vivem um momento de entrada e desenvolvimento no mercado; ter um computador já é uma condição mínima, e internet de boa qualidade torna-se o novo item de luxo.

O mercado e a sociedade estavam aprendendo a se comportar em meio a esse novo cenário, fortemente impactado pela internet e pelas novas tecnologias, o que demandou adaptação das organizações, uma vez que o novo perfil consumidor se tornou mais ativo e mais informado.

Para responder aos desafios deste novo cenário consumidor, o varejo buscou agregar valores por meio do conceito do Varejo 2.0.

Neste novo estágio, a decisão de compra é influenciada por amigos e família (quando envolvidos), pelas redes sociais, com avaliações e comentários, além de sites de reclamação, com valorização maior das tribos, comunidades e interesses em comum, em comportamentos ditados pela mídia e por protagonistas da rede, com a tecnologia cada vez mais veloz, dentro de uma mobilidade que já é real, através dos notebooks, smartphones e tablets (TERRA et al., 2012). Além disso, os mesmos autores observam que, nesse contexto, a acessibilidade da web atinge todas as classes sociais, e selecionar o que é relevante torna-se um desafio, pois as informações estão disponíveis em excesso.

Sobre este período de transformações, Terra et al. (2012) e Siano (2012, p. 15), observam que:

A democratização da Web, o avanço da tecnologia e a mobilidade claramente mudaram o comportamento do consumidor de um período para o outro. Além disso, trouxeram benefícios ao varejo, como redução de custo e aquecimento do consumo, que para o consumidor significam preços mais baixos. Também, por outro lado, vemos a redução de barreiras e a aproximação do que o consumidor quer com o ator que o vende. [...] Um período não invalida

comportamentos anteriores, mas representa uma mudança e traz consigo novas prioridades do ponto de vista de quem compra e, conseqüentemente, deveria também trazer novas formas de se ofertar por quem vende.

Os referidos autores ressaltam que "[...] o interessante da mudança que notamos com a transição para o varejo 2.0 é que ela tem o consumidor como protagonista das experiências de uma forma verdadeira" (TERRA et al., 2012, p. 16).

Pode-se observar que é um momento em que a web começa a se misturar com o ambiente offline, fortemente presente na rotina de grande parte da população.

Assim, nesse cenário de web 2.0 e varejo, destaca-se ainda o Business to Network (B2N), processo em que o vendedor não faz negócios apenas com um comprador, mas com toda a sua rede, uma vez que compartilhar suas compras faz-se necessário ao contexto social de quem consome, de modo a influenciar outros clientes e também potenciais consumidores, como aponta Terra et al. (2012).

Portanto, uma vez que uma experiência de compra é bem-sucedida, essa ideia positiva a respeito da marca será compartilhada, muitas vezes não apenas pelo produto ou serviço em si, mas principalmente pela sua simbologia, representada por status, por um conceito (uma ideologia ambientalista, por exemplo, ao comprar um produto sustentável) ou por contextos sociais, políticos ou até mesmo econômicos.

Nessa perspectiva, quando se trata de uma experiência de compra mal-sucedida, a ideia de que "um cliente satisfeito conta para três pessoas sobre a experiência positiva na sua empresa; ao passo que um cliente insatisfeito relata para onze pessoas sua experiência negativa" (CASTRO, 2009) se potencializa, uma vez que os brasileiros têm o segundo maior número no mundo de amigos em redes sociais, de acordo com estudo publicado na rede inglesa BBC (2010), ou seja, cada usuário alcança milhares de pessoas em suas postagens.

Segundo o Portal Uol (2013, P.?), em artigo sobre os consumidores nas redes sociais,

[...] de acordo com o estudo Social Media Report 2012, realizado pelo Nielsen e pela NM Incite, cerca de 33% dos usuários acham que anúncios nas mídias sociais incomodam mais do que em outras mídias, porém, 26% deles prestam mais atenção em uma propaganda que tenha sido compartilhada por algum amigo.

Nesse contexto, pode-se observar que realizar processos de expansão que acompanhem as novas tecnologias exige também novas diretrizes, nas quais gerem relacionamento e de fato estejam de acordo com o novo contexto social que inclui aspectos dentro e fora do ambiente virtual, fazendo-se necessário que o varejo esteja presente em diferentes canais, como por exemplo, o e-commerce, de modo a garantir processos de expansão com mais segurança e assertividade (menos vulnerável a riscos), proporcionando uma experiência sensorial de compra que surpreenda em nível online e offline, uma vez que o consumidor atual não distingue mais esses dois ambientes.

Segundo o relatório WebShoppers 2015,

[...] o comércio eletrônico brasileiro faturou R\$ 35,8 bilhões em 2014, um crescimento nominal de 24%, já que em 2013 o resultado foi de R\$ 28,8 bilhões. [...] Mesmo com um cenário econômico não muito favorável, o primeiro semestre elevou as vendas em 26% e o segundo, em 23%, garantindo assim o fechamento do ano com números positivos. Algumas datas importantes para o varejo, no final do ano, tiveram grande participação nesse saldo. As compras de Natal (período de 15 de novembro a 24 de dezembro) renderam ao comércio eletrônico R\$ 5,9 bilhões, o que significou um crescimento de 37% se comparado ao mesmo período em 2013.

Podemos citar o comércio eletrônico que se torna uma realidade para inúmeras empresas varejistas que levam a sua *expertise* empresarial para o ambiente virtual. Um exemplo disso é a empresa Ponto Frio que conta com mais de 500 pontos de vendas distribuídos no país e se tornou uma das líderes em vendas de eletrodomésticos e eletroeletrônicos pela internet (e-commerce). O incremento em vendas foi tamanho que em 2009 foi criado o PontoFrio.com como uma unidade de negócios com operação independente da loja física (E-commerce News, 2009).

Isso significa, para o varejo, maior diversificação de contatos com os consumidores, uma vez que o comportamento de compra do mesmo é afetado diretamente por diversos e diferentes estímulos, inclusive os virtuais. Além disso, esses consumidores estão cada vez mais exigentes e pouco fiéis às marcas e empresas.

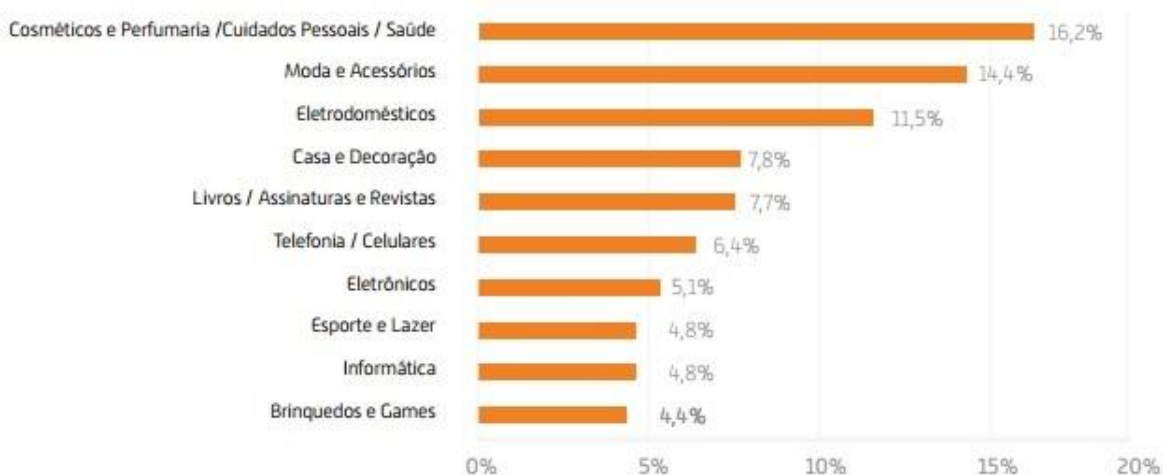
Não obstante, o varejo precisa desenvolver formas de manter contatos confiáveis com esses consumidores e se preparar para estar onde ele quiser, da forma como quiser e no momento que ele quiser.

O mobile commerce (chamado também de m-commerce), em que as compras são realizadas por meio de aparelhos móveis como smartphones e tablets, já é uma realidade entre consumidores, ao mesmo tempo em que é um grande desafio às empresas. Em 2014, o m-commerce representou 9,7% no total do volume das transações do comércio eletrônico, segundo o WebShoppers (2015).

Ao comparar as categorias que mais geraram pedidos e as categorias com maior participação em vendas, podem-se traçar análises fundamentais sobre o comportamento do mercado.

Entre as categorias líderes em volume de vendas, estão a Cosméticos e Perfumaria/Cuidados Pessoais/Saúde (16,2% em participação), seguida Moda e Acessórios (14,4%), como se pode observar na Figura 4:

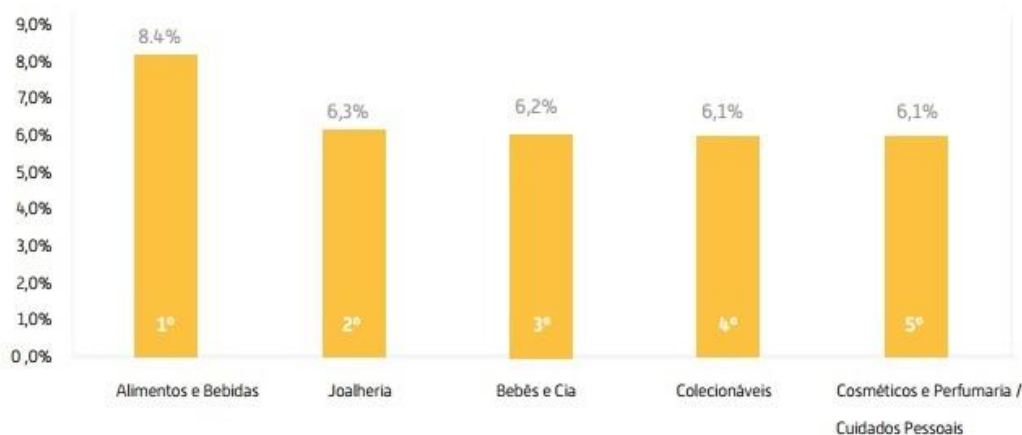
Figura 4: Categorias mais vendidas (pedidos) em 2014



Fonte: E-bit Informação apud WebShoppers (2015, p. 22)

Entretanto, quando se observa a participação nas compras, a categoria de Alimentos e Bebidas lidera o ranking pode-se verificar na Figura 5:

Figura 5: Ranking das 5 categorias com maior participação de mobile nas vendas 2014 (compras em sites sem uso de APPs)



Fonte: E-BIT INFORMAÇÃO apud WEBSHOPPERS (2015, p. 23)

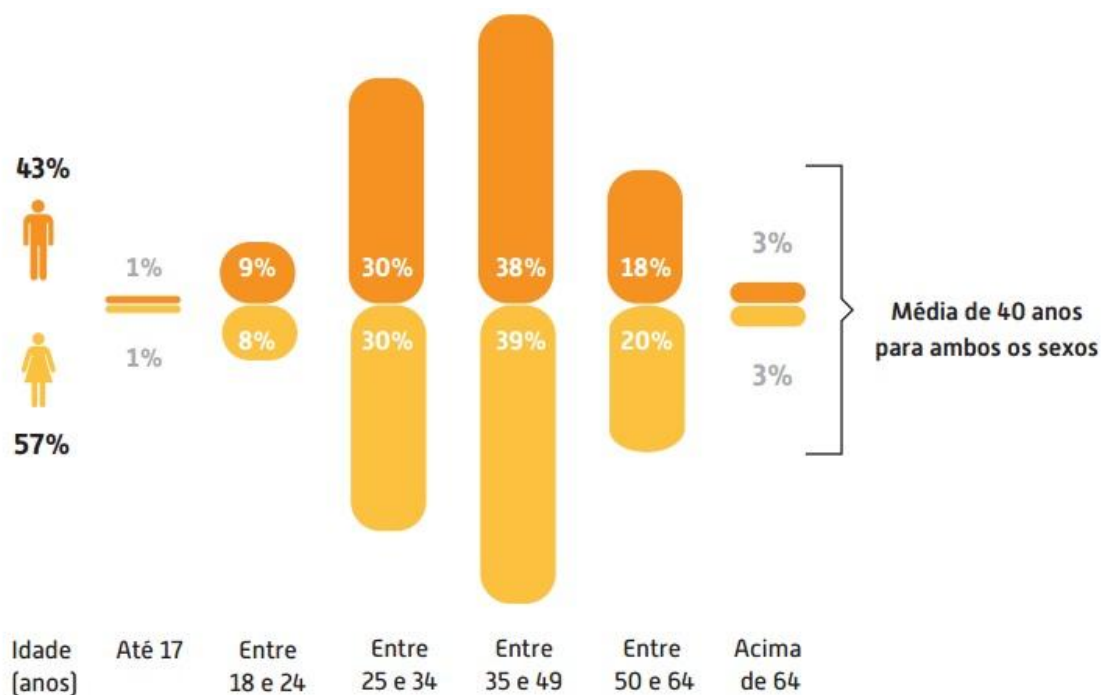
Sobre a categoria líder neste ranking, o relatório WebShoppers (2015) ressaltou que a mesma não representa uma categoria expressiva em volume de vendas, porém sua parcela significativa de share de vendas vindas de mobile se dá "por conta dos sites especializados nisso estarem preparados para o público que utiliza dispositivos móveis, investindo em sites responsivos e otimizados nos últimos anos" (WebShoppers, 2015, p. 23). Ou seja, ter foco apenas para vender mais e estar acessível não basta, pois o consumidor busca opções que de fato tragam facilidades de acesso e otimização de tempo, em uma realidade é favorável às empresas que focam em vendas de qualidade, que atendam às necessidades de seus públicos.

Nesse cenário, os jovens não são os únicos protagonistas a serem atendidos, pois em 2014, as mulheres representaram 57% do perfil consumidor, e, entre elas,

[...] a faixa etária que mais consome é a entre 35 e 49 anos (39%), seguida da faixa de 25 a 34 anos (30%) e 50 a 64 anos (20%), e entre os homens (que têm os restantes 43% da participação nas compras), a faixa dos 35 a 49 anos (38%) é também a que mais consome por transações em dispositivos móveis, vindo em seguida 25 a 34 anos (30%) e 50 a 64 anos (18%) (WEBSHOPPERS, 2015, p. 25).

Podem-se observar esses perfis de faixa etária na Figura 6.

Figura 6: Perfil no consumidor no m-commerce. Sexo e Faixa de Idade 2014

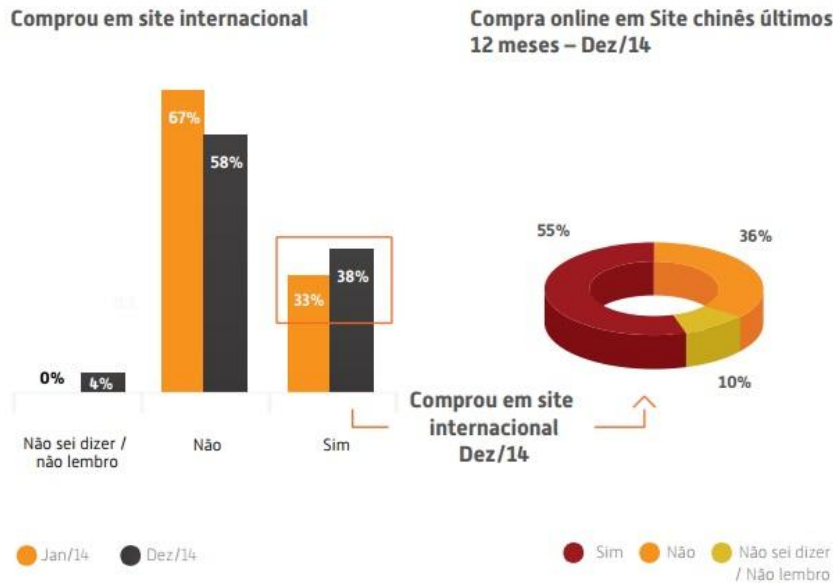


Fonte: E-BIT INFORMAÇÃO apud WEBSHOPPERS (2015, p. 25)

Esses dados sobre faixa etária invalidam o estereótipo de que os jovens devem ser o principal foco dos relacionamentos entre marcas e consumidores na web. Com média de 40 anos de idade, trata-se de um público que já atingiu níveis de estabilidade financeira e estão dispostos a comprar com qualidade, e dada a sua rotina atribulada entre trabalho e outras ocupações, principalmente nas grandes cidades, comprar online torna-se uma opção viável, que ele executa onde e quando quiser.

Nesse cenário, também é válido observar a participação de consumidores brasileiros em compras de sites internacionais. Segundo o WebShoppers (2015, p. 30), 4 em 10 cada brasileiros efetuaram compras em sites internacionais no ano de 2014, sendo que os sites chineses foram opção para 55% desse público em sua última compra, como ilustrado na Figura 7.

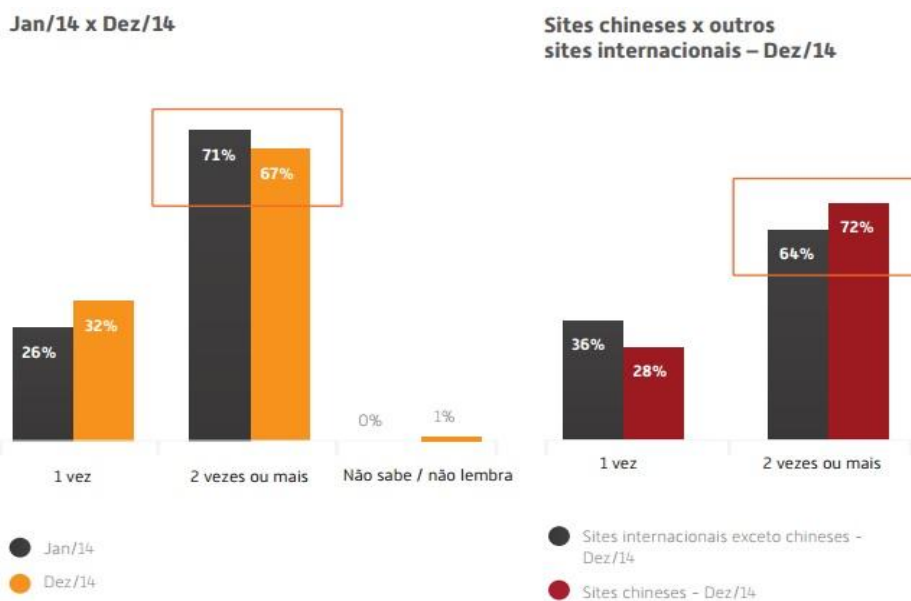
Figura 7: Compra de produtos em sites internacionais



Fonte: E-BIT INFORMAÇÃO apud WEBSHOPPERS (2015, p. 30)

Destes entrevistados, 67% afirmaram ter feito mais de uma compra em sites internacionais no último ano, e 64% afirmaram que fizeram duas compras ou mais, sendo que, sobre os sites chineses, 72% entram no grupo que realizou duas compras ou mais, como se pode verificar na Figura 8.

Figura 8: Frequência de compra de produtos em sites internacionais

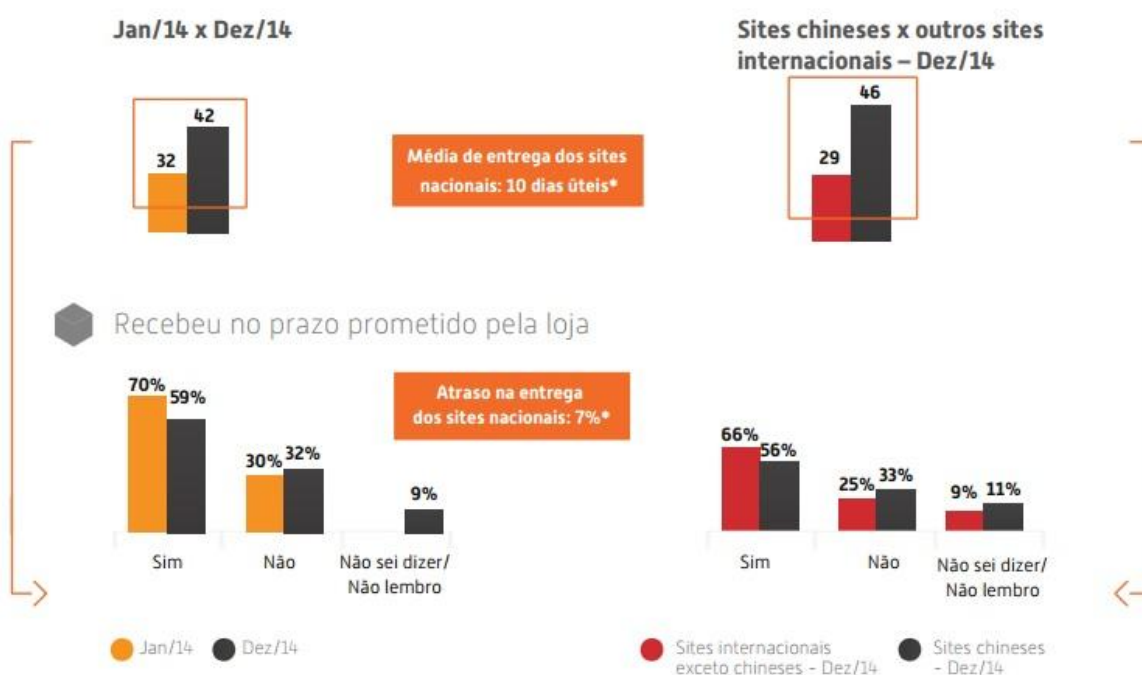


Fonte: E-BIT INFORMAÇÃO apud WEBSHOPPERS (2015, p. 31)

Ao analisar a participação em compras e a frequência disto em sites internacionais, conforme as Figuras 7 e 8, pode-se verificar o potencial de públicos consumidores brasileiros atraídos por sites internacionais, sendo que os cinco sites internacionais mais utilizados pelos brasileiros são o AliExpress, eBay, Amazon.com, DealExtreme (dx.com) e MiniInTheBox, sua maioria pertencente ao varejo (WEBSHOPPERS, 2015). Ou seja, há uma grande parcela de público brasileiro, que poderia ter suas compras canalizadas também no varejo brasileiro, mas está empregando suas compras em mercados varejistas internacionais.

Os sites internacionais já apresentam um gargalo que deve ser fortemente utilizado como forma de reação para expandir mercados e atingir essa parcela brasileira que investe suas compras em mercados internacionais, conforme a Figura 9.

Figura 9: Dias corridos para entrega



Fonte: E-BIT INFORMAÇÃO apud WEBSHOPPERS (2015, p. 31)

Segundo a Figura 9, o tempo de entrega de sites internacionais é em média 42 dias, sendo que 41% dos consumidores afirmaram que já tiveram problemas com atrasos. Nesse sentido, inclusive, os sites de e-commerce nacionais já têm suas vantagens, pois sua média de entrega é de 10 dias e apenas 7% dos consumidores afirmaram problemas com atraso. Essas vantagens brasileiras sobre prazos podem

ser utilizadas nas estratégias dos varejistas nacionais, dentro do grande desafio de atrair essa parcela da população, que está disposta e interessada em comprar, considerando sua participação nos sites internacionais.

Nesse desafio de converter compradores de sites internacionais em compradores de sites nacionais, o WebShoppers (2015), apontou que

O preço mais baixo é a principal razão que motiva os brasileiros a realizarem compras em sites internacionais. E ele atrai cada vez mais pessoas, já que 8 em cada 10 e-consumidores afirmaram comprar nessas lojas virtuais por este motivo, uma proporção maior que 7 em cada 10 apontados em janeiro/2014. Esse índice é ainda maior entre os que consomem em sites chineses do que os que compram em outros internacionais. Outras justificativas para buscar o produto em sites não brasileiros são também porque este não estava disponível em lojas no Brasil (25%); era lançamento e não havia chegado ainda ao País (7%); preferiu comprar no exterior e trazer na bagagem, entre outros motivos.

Apesar desses dados, o mesmo relatório também apontou que 8 em cada 10 entrevistados teriam preferência para comprar em sites nacionais, caso encontrassem os produtos e os mesmos estivessem com preços competitivos. Ou seja, os números comprovam que há espaço de crescimento para o varejo nacional, em públicos potenciais que já estão sendo usufruídos por varejistas internacionais e teriam interesse em empregar suas compras nos sites nacionais.

O e-commerce representa grandes possibilidades de escolha para os consumidores, não só pela variedade de produtos e lojas, como pelas vantagens econômicas que isso traz, pois há mais facilidades nas comparações de preços e ofertas. Isso otimiza o tempo deste novo perfil consumidor de modo que estimula a concorrência, além de dar transparência aos valores praticados pelas organizações, dando mais condições para que as mesmas atinjam seus públicos de diversas formas e criem relacionamentos além do "simples" ato de comprar e vender.

Essa condição de presença em diversos canais e preocupação real com o consumidor cria experiências que o envolvem em aspectos emocionais, psicológicos e até inconscientes, gerando, inclusive, mídias espontâneas. É o que Pastore (s/d), do Núcleo de Estudos do Varejo da ESPM, chama de Varejo 3.0.

Esse novo conceito de varejo envolve um novo tipo de relacionamento entre empresas e consumidores, motivado por uma causa ou engajamento, baseado na convergência total das informações em diferentes canais de comunicação.

Segundo Camargo (2012, P.?), do Portal Falando de Varejo, "o varejo 3.0 tem como principal característica a convergência ou fusão total entre todos os canais da empresa sejam eles físicos ou virtuais, móveis ou de qualquer outra maneira que se apresentem ao consumidor".

Para o autor,

Na cabeça do consumidor de hoje, a marca é uma só. Não importa se você compra na loja online e retira o produto na loja física, se a loja física lhe dá um desconto via celular toda vez que você adquire uma nova mercadoria, se a compra pode ser complementada no varejo físico através de uma compra online, tudo está integrando, não havendo espaço para empresas que têm imagens, posicionamentos e até mesmo preços diferentes em seus canais. Mais do que não entender, o consumidor não deseja isso. (Camargo, 2012, P.?)

Um exemplo desse modelo é a rede canadense The Hudson's Bay Company, que passou por uma transformação em suas lojas de departamento em busca de fornecer uma experiência única aos clientes e se fortalecer enquanto autoridade na moda (REVISTA EXAME, 2012). "Oferecer a solução certa no momento adequado faz parte do modelo de loja 3.0", segundo David Jaffe, CEO da Ascena Retail Group, consultado pela Revista Exame (2012).

Sobre este formato, o mesmo artigo (Revista Exame, 2012, P.?) ressalta ainda que "é o consumidor interagindo com telas de *touch screen* nos pontos de vendas, fazendo pesquisa online e usando o telefone para compartilhar experiências de compra".

Nesse sentido, Pastore (ESPM, s/d), adaptou as ideias de Philip Kotler sobre Marketing 3.0 e as trouxe para o contexto de Varejo 3.0:

[...] o varejo 3.0 chega para transformar o varejo numa atividade, física ou virtual, capaz de transformar e valorizar o consumidor em um cidadão melhor, fazendo sua parte, evoluindo de um simples ponto-de-venda onde o objetivo era apenas vender (1.0), passando pelo ponto-de-relacionamento (2.0) onde se pretendia satisfazer e reter consumidores pelo relacionamento.

A Revista Exame (2012) destaca que construir um modelo de loja 3.0 passa pelo exemplo do filme futurista, e também pelo caso de sucesso da Starbucks, reconhecida como o terceiro lugar do seu cliente, depois da casa e do trabalho. “O ambiente da loja deve ser único e agradável”, aponta David Jaffe. “Devemos observar, antecipar as tendências e nos adaptar ao novo modelo”.

Para atender às necessidades do perfil consumidor destacados nos formatos de varejo, principalmente o Varejo 2.0 e 3.0, que estão com maior destaque nos últimos anos (o 2.0 enquanto modelo consolidado e o 3.0 em fase de desenvolvimento), é preciso que o varejista esteja munido de informações, com estratégias que atendam plenamente o seu papel de protagonista enquanto mediador das relações entre consumidores-finais e indústrias.

O varejo tem plenas condições para utilizar, em sua rotina, ferramentas de pesquisa, monitoramento e diagnóstico sobre seus públicos: perfis, preferências, expectativas e experiências de compra, de modo a traduzir cenários e identificar ameaças e oportunidades de mercado.

Nesse processo, enquanto mediador das relações indústrias-consumidor final, o varejista também precisa informar seus consumidores sobre os produtos vendidos no mercado, bem como alternativas para atender as demandas destes consumidores (GUIDOLIN; COSTA; NUNES, s/d). A Figura 10 exemplifica este conceito:

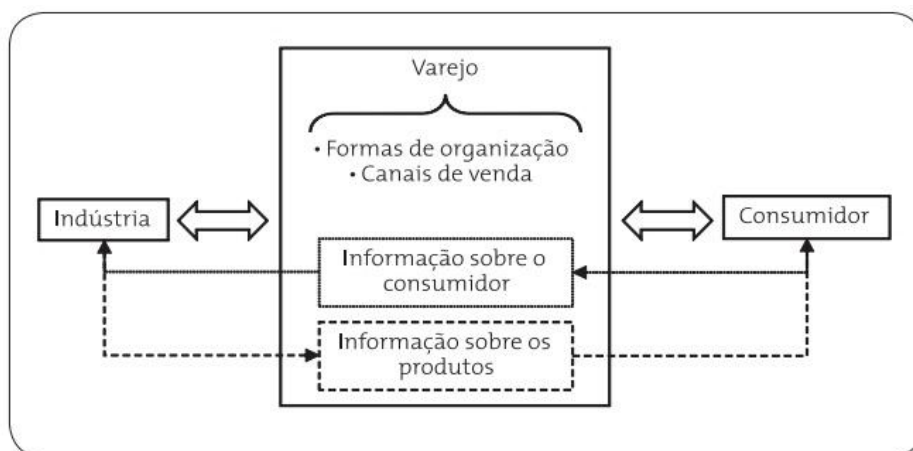


Figura 10 – Relações do Varejo

Fonte: Guidolin, Costa e Nunes (s/d, p. 30)

A partir da figura, percebe-se claramente a informação como ponto central nesse processo de mediação do varejo, que transmite informações sobre consumidores às indústrias, e informações aos consumidores sobre produtos (aqui se inclui preços e locais de venda, por exemplo), lançamentos e tendências, se organizando enquanto canal de venda e relacionamento entre esses públicos.

Desse modo, percebe-se que, além do destaque perante os seus consumidores, varejistas também precisam se destacar aos seus fornecedores, de modo a conseguir melhores negociações, que facilitem suas condições e preço final aos seus clientes. É o que Cavalcante (2004, p. 6 apud Guidolin, Costa e Nunes, s/d, p. 6) chama de “buyer power”, que é uma situação em que o comprador é capaz de obter condições mais favoráveis de seus fornecedores do que aquelas disponíveis aos outros compradores ou do que as vigentes em uma estrutura de mercado competitiva (DOBSON, WATERSON & CHU, 1998, p. 5 apud Cavalcante, 2004, p. 6).

Como analisado nos formatos de varejo, seu ponto central de destaque entre os seus consumidores é o relacionamento que, por si só, já sugere necessidade de embasamento sobre preferências, perfis e hábitos de compra; e uma das chaves para melhores negociações com fornecedores é a capacidade de vender, expor e comunicar melhor os seus produtos. Assim, um dos grandes desafios do varejo atualmente é estar munido de informações relevantes do ponto de vista interno de consumidores e potenciais, como também do ponto de vista externo de tendências e análises mercadológicas em amplitudes sociais, políticas e econômicas, com níveis nacionais e globais. Nesse sentido, é preciso estar atento a todos os fatores de influência direta ou indireta sobre o seu negócio. Para isso, utiliza-se da Inteligência Competitiva.

3. INTELIGÊNCIA COMPETITIVA

3.1 Inteligência Competitiva: algumas definições

O conceito de Inteligência Competitiva traz consigo alguns estereótipos, normalmente ligados a questões militares e espionagem.

É nesse sentido, que Carvalho (s/d) embasa o entendimento do conceito de Inteligência Competitiva, utilizando o contexto militar observado por Cohen (1999) que entende o termo Inteligência como uma capacidade de obter e analisar informações em busca de facilitar ou direcionar a tomada de decisões - na visão de órgãos militares e de segurança.

No sentido facilitar o entendimento sobre Inteligência e ampliar as definições sobre o tema, a Agência Brasileira de Inteligência - ABIN explica que

[...] quando se trata de produção de conhecimentos voltados para a segurança do Estado e da sociedade, é consagrado o uso do termo "Inteligência". No entanto, hoje ele é muito mais amplo. Na realidade, esse já é um conceito em consolidação no Brasil. (ABIN, s/d, apud MEDEIROS, s/d, p. 04)

De acordo com essa observação da ABIN, percebe-se que o conceito de "Inteligência", quando não especificado, pode ter diversas abrangências, que incluem questões governamentais, no sentido de estratégias militares, questões organizacionais, no sentido de estratégias administrativas, ou também questões de recursos humanos, quando se fala em equipes de Inteligência. Carvalho (s/d, p. 10) resume essa assertiva, quando afirma que

A Inteligência pode ser vista, então, tanto como um processo - para criação de inteligência -, como um produto - enquanto resultado desse processo - ou como função organizacional - pessoas voltadas especificamente para essa atividade.

Ao observar a Inteligência enquanto produto tem-se uma espécie de subconceito que ainda se traduz em ideias bastante amplas. Assim, Johnson (1998 apud Carvalho, s/d, p. 09), aponta que o nível do "produto" Inteligência possui três subdivisões, quais sejam:

- Inteligência Estratégica: foco no apoio às decisões estratégicas, às definições de alianças (parcerias, joint-ventures), às aquisições e/ou fusões.
- Inteligência Tática: foco em apoiar o dia-a-dia da empresa na busca de vantagens de mercado, de novos contratos, novos fornecedores, outros.
- Contra Inteligência (ou Inteligência Defensiva): foco em defender os bens de conhecimento da organização, evitando obtedores de inteligência hostis.

No que diz respeito à Contra Inteligência, Carvalho (s/d) ainda destaca duas medidas básicas que são recomendadas pela Sociedade dos Profissionais de Inteligência Competitiva - SCIP (1999): definição precisa do que é segredo comercial e o controle efetivo da sua disseminação, considerando que o controle inclui até (ou principalmente, dependendo do contexto) os fornecedores, para que garantam o segredo das informações da referida organização.

Os subprodutos e a Inteligência em si são relacionados à segurança, mas a Contra-Inteligência se destaca mais do que os outros no sentido reativo do que diz respeito à concorrência, e também a proteger informações confidenciais da organização.

Nesse sentido, Natsui (2002, p. 03) acrescenta que

[...] a contra-inteligência tem por objetivo neutralizar as ações de inteligência ou espionagem da concorrência. Suas ações buscam detectar o invasor, neutralizar sua atuação ou mesmo contra-atacar por meio da produção da desinformação.

Dada a amplitude do conceito de Inteligência, para o contexto empresarial é necessário segmentá-lo à chamada Inteligência Competitiva.

A Associação Brasileira dos Analistas de Inteligência Competitiva - ABRAIC (ABRAIC, s/d, apud Natsui, 2002, p. 02) define Inteligência Competitiva (IC) como:

[...] um processo informacional proativo que conduz à melhor tomada de decisão, seja ela estratégica ou operacional. (...) Visa descobrir as forças que regem os negócios, reduzir o risco e conduzir o tomador de decisão a agir antecipadamente, bem como proteger o conhecimento gerado.

Assim, percebe-se que a Inteligência Competitiva tem um foco menor nas questões de segurança, com direcionamento maior para as questões estratégicas

sobre os negócios no sentido de gerar informações que facilitem a tomada de decisão. A SCIP (1999, apud Carvalho, s/d, p. 10) amplia esse conceito, de modo a englobar também os processos da IC, definindo que é

[...] o processo de monitorar o meio ambiente competitivo com o objetivo de habilitar gerentes seniors, em empresas de todos os tamanhos, a tomar decisões informadas sobre todas as coisas de marketing, P&D e investimentos táticos para as estratégias de negócio de longo prazo.

Dado que o conceito de IC tem estereótipos ligados à espionagem, é importante destacar a legalidade e a ética enquanto partes fundamentais desse processo. Nesse contexto, Natsui (2002, p. 02) complementa também com uma definição da SCIP sobre o assunto, mas com ênfase no aspecto da ética:

[...] programa sistemático e ético para coleta, análise e gerenciamento de informação externa que pode afetar planos, decisões e operações de uma empresa. Posto de outro modo, IC é o processo de realçar a competitividade do mercado por meio de um maior - e indiscutivelmente ético - entendimento dos concorrentes e do ambiente competitivo. Especificamente, é a coleta e análises legais de informações quanto às capacidades, vulnerabilidades e intenções dos concorrentes, conduzidas pelo uso do banco de dados e outras fontes abertas e por meio de investigações éticas.

Nesse sentido, pode-se entender que, além de ser uma coleta de informações, a IC também é a interpretação das mesmas, fundamentando-se na ética e seriedade para a busca destas informações.

Este processo de coletar informações e analisá-las para que direcionem a tomada de decisões da organização não envolve apenas a gestão, mas também outras áreas, em um ambiente de troca que favoreça o planejamento estratégico, tático e operacional. Por isso, Bataglia (1999, p. 204) ressalta a integração com a área de marketing, além das áreas de gestão, observando que

[...] o conceito de IC surgiu na década de 80, como uma disciplina capaz de integrar o planejamento estratégico, atividade de marketing e de informação, objetivando o monitoramento constante do ambiente externo, com respostas rápidas e precisas à empresa no que diz respeito aos movimentos do mercado.

A integração com outras áreas faz com que a IC deixe de ser apenas um processo ou produto e se torne parte do pensamento organizacional, de modo a se incluir na cultura da organização para estabelecer parcerias colaborativas que de fato gerem resultados.

Miller (2002, p.35, apud Oliveira e Melo, 2012, p. 05) ressalta que o processo de Inteligência “baseia-se no entendimento de que os gerentes precisam estar sempre bem informados sobre questões fundamentais de negócios de maneira formal e sistemática”. Para o respectivo autor (MILLER, 2002 apud OLIVEIRA E MELO, 2012, p. 05), os objetivos do processo de inteligência são determinados pela orientação desenvolvida na tomada de decisão estratégica.

Dado o dinamismo dos mercados e as questões de concorrência, principalmente com a globalização, se antecipar aos cenários é fundamental à sobrevivência e ao crescimento das organizações. Nesse contexto, a ABRAIC (s/d, apud, Natsui, 2002, p. 05) destaca a importância da IC e observa que

[...] o ambiente de incerteza dos mercados atuais dificulta a tomada de decisão, principalmente no que diz respeito ao longo prazo. Em muitas indústrias uma tomada de decisão errada pode levar à falência da organização. Para sobreviverem, as empresas precisam dispor de um Sistema de Inteligência Competitiva que forneça informações analisadas de forma integrada, permitindo tomar decisões mais seguras e em tempo real.

Além disso, é importante destacar que, ao analisar os movimentos dos concorrentes, as empresas podem antecipar a própria evolução do mercado, ao invés de só reagir a eles, considerando ainda que a IC é parte crucial da emergente economia do conhecimento (NATSUI, 2002).

Além das questões externas, a IC também traz vantagens internas às organizações, considerando controles de custos e estratégias de produtividades, por exemplo. NATSUI (2002, p. 05) observa esse cenário e destaca que "uma área de Inteligência pode reduzir custos ao eliminar redundâncias informacionais, desde que não seja isolada do restante da organização”.

Além da redução dos custos, há também o aumento da lucratividade. A SCIP (s/d, apud, Natsui, 2002, p. 05) aponta pesquisas que mostram que

[...] companhias com programa de IC bem estabelecidos têm maior lucro por ação que companhias na mesma indústria sem IC. Além de obter aumento nos lucros, as empresas que utilizam IC evitam custos e têm processos de tomada de decisão maiores.

Por se tratar de um processo diretamente ligado à informação, a Inteligência Competitiva pode ser confundida com outros conceitos também ligados ao tema, por isso é importante conhecer suas diferenciações. Por exemplo, Natsui (2002) observa que a IC pode ser confundida com outros termos como espionagem, *business intelligence* (B.I.) e gestão do conhecimento (G.C.).

SVEIBY (1998 apud CARVALHO, s/d, p. 01) observa a Gestão do Conhecimento como “a arte de gerar valor a partir de bens intangíveis da organização”. Nesse caso, pode-se entender como principal diferenciação entre IC e GC o fato de que a IC tem foco maior nas informações tangíveis e dados concretos (análises, entrevistas e pesquisas, por exemplo) do que nos bens intangíveis (como memória organizacional dos colaboradores, por exemplo).

MURRAY (1996 apud CARVALHO, s/d, p. 02) define que a Gestão do Conhecimento é “uma estratégia que transforma bens intelectuais da organização - informações registradas e o talento dos seus membros - em maior produtividade, novos valores e aumento de competitividade”.

A IC utiliza os bens intelectuais da organização quando faz entrevistas, por exemplo, mas no sentido de transformar estas informações em análises que gerem conteúdo estratégico e direcionador. Nesse sentido, Carvalho (s/d, p. 02) define que “a GC tem a função de apoiar e orientar, a partir de um planejamento estratégico que inclui a informação e o conhecimento, a melhor forma de capitalizar o conhecimento organizacional”.

Assim, o mesmo autor observa que, em um Sistema de Gestão de Conhecimento, “a preocupação principal está em cercar todas as informações de dentro da própria empresa”, enquanto “um Sistema de Inteligência Competitiva, por sua vez, busca entender os desafios competitivos, ou seja, na maioria das vezes está olhando para o mundo do lado de fora da empresa.” (CARVALHO, s/d, p. 11)

Nesse sentido, Carvalho (s/d, p. 12) sintetiza que

A existência de um Sistema de Gestão do Conhecimento facilita o funcionamento de um Sistema de Inteligência Competitiva, na

medida em que facilita o processo de armazenamento, recuperação e disseminação interna através das redes. Como consequência, pode ocorrer uma melhor exploração dos resultados da IC pelo ambiente interno. A existência de um SIC facilita o funcionamento de um SGC, pois organiza e sistematiza as informações e/ou dados oriundos do ambiente externo. Como se pode observar, um SGC não contém um SIC, nem vice-versa. São dois sistemas que se complementam e potencializam a utilização de dados, informações, conhecimento e inteligência.

No sentido de organizar as informações, surge ainda o *business intelligence* (BI), que segundo Parreiras e Matheus (s/d, p. 04) "tem como objetivo criar sistemas de informação computacionais, geralmente a partir de grande volume de dados, capazes de prover aos gerentes melhores informações para tomada de decisão".

Assim, o BI pode ser entendido como o sistema ou software que permite o armazenamento e disponibilidade de dados pelos gestores, de acordo com filtros de relatórios acessíveis que facilitem a leitura das informações. Os autores apontam ainda que

[...] o BI é focado na tecnologia, (...) mas por outro lado, não se resume a sistemas para apoio à tomada de decisões gerenciais. (...) Além disso, não compreende todos os sistemas de informação computacionais passíveis de serem usados no apoio da Inteligência Empresarial. (PARREIRAS; MATHEUS, s/d, p. 04)

Turban et. al (2009) aponta que a Inteligência Competitiva utiliza com frequência iniciativas de BI, mas também possui suas próprias ferramentas.

Os autores (TURBAN et. al, 2009) destacam ainda que a IC consiste em acompanhar a concorrência, enquanto o BI consiste em armazenar esses acompanhamentos.

Barbosa (2015, p. 61) destaca que:

[...] a tecnologia atua como um fator fundamental para essa disseminação do conhecimento, pois desenvolve técnicas e métodos que irão propiciar na captação, estruturação e disseminação do conhecimento gerado, que anteriormente estava desestruturado e disperso dentro da empresa e, por vezes, restrito a poucas pessoas. Não é a capacidade da tecnologia em si que irá se tornar fator fundamental, mas a forma como a tecnologia é utilizada pelas pessoas com a finalidade de tornar o uso da rede como propiciadora do conhecimento (PEREIRA, 2005).

Por se tratar de um termo cuja tradução literal seria "inteligência de negócios", o BI também é usado, equivocadamente, como sinônimo de IC. Sobre essa questão, a ABRAIC (s/d, P.?) afirma que:

Na maioria das vezes, o primeiro está sendo empregado pelas empresas de tecnologia da informação para designar o conjunto de ferramentas utilizadas para auxiliar nos negócios, tais como: data warehouse, data mining, CRM, ferramentas OLAP e outras. Quando se fala de Inteligência Competitiva, faz-se referência a um processo muito maior que engloba a obtenção e o tratamento de informações advindas da rede mantidas pelos sistemas de IC, nas quais as informações de BI estão inseridas.

No sentido de armazenar e proteger informações, surgem as discussões sobre espionagem, termo que também pode ser confundido com Inteligência Competitiva. Nesse contexto, é sempre válido ressaltar a falha dessa confusão, dada a ênfase ética atribuída à IC, além de suas formalizações de continuidade e abrangência estratégica.

Sobre o tema, Natsui (2002, p. 03) resalta que

[...] a SCIP deixa claro que 'IC não é espionagem', pois 'espionagem é o uso de meios ilegais para reunir informações', e em IC 'não é necessário usar métodos ilegais ou antiéticos' - fazer isso representa uma falha, já que 'muitas informações que não podem ser coletadas através de fontes abertas ou investigações podem ser deduzidas a partir do uso de uma variedade de ferramentas analíticas.

Dada a complexidade do assunto e a seriedade envolvida no mesmo, a ABRAIC (s/d) também afirma categoricamente que IC não é espionagem, ressaltando ainda que

[...] a introdução dos Sistemas de Inteligência Competitiva nas empresas tem mostrado que boa parte dessas informações já se encontra dentro da própria empresa, faltando apenas um sistema capaz de captá-las e gerenciá-las.

Tratadas as diferenciações para compreender o conceito de Inteligência Competitiva, é importante entender como esse conceito se aplica enquanto processo nas organizações.

3.2 O processo de Inteligência Competitiva - Implantação e Feedbacks

Como dito anteriormente, a IC é um processo que envolve legalidades, continuidades e armazenamento formal de informações. Portanto, deve ter seus procedimentos definidos e direcionamentos claros de sua atuação.

Apesar de sua complexidade, Santos (s/d, p. 04) observa que

[...] a IC não exige o conhecimento e o uso de técnicas sofisticadas, ou o desenvolvimento de novas habilidades, que já não estejam disponíveis na maioria das empresas. De fato, ela está focalizada nas competências, habilidades e técnicas já existentes, mas numa direção e num propósito que, estes sim, são novos em muitas empresas.

Dada a necessidade de procedimentos, Natsui (2002) aponta requisitos básicos para se produzir inteligência, de acordo com o CID - *Center for Innovations Development* (2001):

- Preparação: É preciso ter ideias que esclareçam as necessidades de informação, de modo que se compreenda qual é o problema de inteligência.

- Exploração sistemática de fontes: Estabelecer um plano para reunir as informações, dando importância para segui-lo, de modo que se visualize o passo seguinte ao que está sendo realizado.

- Flexibilidade: É necessário que a metodologia seja flexível à medida que o processo avança, considerando que informações novas e situações de desafio vão exigir adaptações;

- Análise: Será necessário processar a informação coletada para que se desenvolva uma abordagem estruturada.

Percebe-se que a estruturação de IC depende de fatores internos, que demandam, principalmente, objetivos definidos e direcionamento de equipe.

Nesse contexto, Araújo et al. (s/d, p. 06) observam a importância de algumas ações a serem tomadas quando se fala em implantar o processo de IC em uma organização:

1. O primeiro passo é ter a certeza de que a alta administração compreende a importância da IC e está disposta a apoiar o processo. Obter um patrocinador é essencial para o desenvolvimento do trabalho, bem como envolver os tomadores

- de decisão. Se não se tem o patrocinador, o projeto de IC não deve ser iniciado;
2. Um programa de IC não foi feito para atender a todos. Definir o objetivo e focar nos pontos mais importantes para a tomada de decisões é fundamental, sob pena de se ver mergulhado numa imensidão de informações sem nenhuma utilidade.
 3. Não se deve começar um sistema de IC implementando um plano muito ambicioso, mas sim, construí-lo aos poucos;
 4. Repositórios de dados são importantes, mas não são suficientes para se ter um sistema de IC. As pessoas são a fonte de informação mais importante, sendo necessário, portanto, disponibilizar canais de comunicação na empresa para coleta e disseminação da informação. Somente as pessoas podem gerar conhecimento/ inteligência;
 5. Boa parte dos funcionários reluta em compartilhar informações. Desenvolver uma cultura de compartilhamento e criar um programa de incentivos promove o crescimento do sistema de IC;
 6. Muito esforço em captura de informação pode levar a pouco esforço em interpretação. Uma das funções da equipe de IC é propor recomendações aos tomadores de decisão. Caso contrário corre-se o risco de se ter apenas um sistema de informações gerenciais;
 7. A coleta de informações não deve estar restrita apenas a dados já publicados, mas devem ser utilizadas também outras formas criativas de se localizar informações em lugares não-tradicionais, como entrevistas, conversas, conferências e seminários;
 8. O estabelecimento de padrões éticos e jurídicos deve ser determinado já nos primeiros momentos da atividade.

A implantação de IC faz parte de um processo que envolve conscientização da equipe, inclusive da gestão, para que se entenda a importância de colaboração para consolidação desse processo na organização, e também desenvolvimento do mesmo para a efetividade de resultados. Nesse sentido, Oliveira e Melo (2012, p. 05) observam que:

[...] as relações desenvolvidas entre produtores e consumidores da inteligência competitiva nem sempre acontecem de maneira harmoniosa e objetiva, uma vez que diferenças de percepções, necessidades temporais e objetivos funcionais podem contribuir para o aumento da complexidade da mesma, especialmente na incitação de distorções comunicacionais importantes entre os mesmos que possam dificultar a respectiva etapa do processo de IC.

Além da conscientização sobre a importância do processo, também é fundamental que as áreas estejam dispostas a realizar parcerias e colaborar entre si na produção das informações e execução das decisões tomadas a partir dessas

informações, em sintonia com a equipe responsável pela IC. Os referidos autores (OLIVEIRA; MELO, 2012, p. 05) citam Miller (2002, p. 36) para realizar esta reflexão:

[...] além de um perfeito entendimento dessas várias definições da função da inteligência, os responsáveis pelas decisões, quando não cada integrante de uma empresa, deveriam chegar a um consenso quanto ao que constitui dados, informação, inteligência e conhecimento. Quando os gerentes e os profissionais da inteligência não conseguem encaminhar adequadamente esses pontos fundamentais, a equipe começa a interpretar incorretamente essas diferenças, algo que, por sua vez, pode levar a um processo de inteligência ineficaz. Mais ainda, os administradores são obrigados a saber distinguir entre fatos, missão e visão organizacionais, da mesma forma que em relação a suposições em nível corporativo quanto ao respectivo setor empresarial e ao mercado. Dar como certo que os responsáveis pelas decisões tenham um entendimento comum sobre estas questões, na verdade, esse entendimento inexistente, e pode conduzir a uma inteligência difusa e incompetente.

Discutidas as questões relativas às expectativas, objetivos e direcionamentos do processo de IC, é fundamental elencar sua implementação, execução e resultados.

O SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (s/d) aponta que o processo de Inteligência Competitiva se dá em cinco etapas: planejamento, coleta e tratamento das informações, análise final das informações, disseminação e avaliação.

Natsui (2002, p. 06) observa que a SCIP "reconhece seis passos diferentes no processo de IC: planejamento, coleta, análise, entrega, aplicação e avaliação." A autora ressalta ainda que "as diversas fontes teóricas sobre o assunto divergem quanto ao número de etapas da IC, mas, de modo geral, pode-se identificar algumas que são sempre consideradas: planejamento, coleta e análise e disseminação."

Comparadas as etapas do processo, percebe-se pontos em comum: planejamento, coleta, análise e disseminação.

Como o próprio termo já sugere por si só, a etapa de planejamento está ligada ao ato de estabelecer objetivos e direcionamentos.

Nesse contexto, Oliveira e Melo (2012, p. 05), observam que a etapa de planejamento consiste na

[...] a identificação das necessidades de inteligência da organização e dos seus respectivos usuários, os quais podem estar alocados em diversas unidades funcionais que tenham a necessidade de receber informações com alto valor agregado e atualizadas sobre os concorrentes e demais fatores de interesse do setor industrial, como são os casos dos gerentes responsáveis pelos departamentos de Engenharia do Produto, Pesquisa & Desenvolvimento, Vendas, Marketing e de Administração Estratégica, dentre outros.

Para estabelecer os objetivos da IC durante a etapa de planejamento, Natsui (2002, p. 07) aconselha "começar listando todas as forças externas (sociais, políticas, reguladoras, dos concorrentes) relacionadas ao problema de inteligência".

A autora (NATSUI, 2002, p. 07) aborda ainda o uso de requisitos de inteligência prioritários - chamados de KITs ou *Key Intelligence Topics*, que são os tópicos-chave do que deve ser levantado.

Além de entender quais as necessidades de informação, Santos (s/d, p. 35) aponta que é preciso identificar as fontes potenciais de informação para, a partir disso, "priorizar cada uma delas e construir sua rede de coleta de cada parte da informação".

A etapa de coleta consiste em buscar os dados necessários a partir dos direcionamentos estabelecidos na etapa anterior. Nessa segunda etapa, Baierle et al. (2011, p. 1090) defende que "todos os dados que forem levantados nesta etapa serão considerados inteligência bruta e precisam ser trabalhados para que possam ser utilizados na formulação das estratégias e tomada de decisões".

A forma como a coleta de dados acontece, bem como suas fontes, pode variar de acordo com cada organização e objetivos de IC, considerando ainda a cultura organizacional, o contexto mercadológico e questões externas, que podem ser, inclusive, políticas, sociais e econômicas. Natsui (2002, p. 07) observa que

[...] dados podem ser obtidos por meio de pesquisas primárias ou secundárias. Pesquisa primária é a denominação que se dá quando se vai direto à fonte de informação. O motivo principal deste recurso a fontes primárias é que elas dispõem de informações que não estão publicadas em formato algum. Contudo, o foco da obtenção da informação deve estar em fatos não publicados que não sejam confidenciais pelo proprietário da informação. (...) As fontes secundárias proporcionam as informações de bastidores capazes de sustentar as sugestões obtidas a partir das fontes primárias. Entre as fontes secundárias, pode-se citar: bancos de dados comerciais e publicações periódicas, como relatórios de analistas, publicações

governamentais, relatórios setoriais, discursos de executivos, relatórios técnicos e sobre patentes.

Dentro do principal objetivo da IC, que é gerar informações direcionadoras para a tomada de decisões organizacionais, ter dados apenas não basta, ou seja, analisá-los e transformá-los em conteúdos plausíveis é fundamental: a chamada etapa de análise.

Depois de reunidas as informações, é preciso compreender o que as mesmas "significam", buscando *insights* exclusivos e identificando relações entre os dados (NATSUI, 2002).

Natsui (2002, p. 09) aponta que:

[...] a fase de análise pode exigir uma característica muito científica: formular uma proposição e determinar a validade de suas suposições, bem como a probabilidade dos consequentes impactos. No decorrer deste processo, seu executor pode concluir que precisa de mais dados. Portanto, a coleta e a análise não são necessariamente fases sequenciais.

Assim, a coleta e a análise são etapas que permitem flexibilidade, ao considerarmos o dinamismo organizacional.

Dada a complexidade das análises e seu foco na interpretação dos dados coletados, é preciso utilizar técnicas que a tirem da subjetividade, fator que pode ser influenciador de como os dados serão moldados. Ou seja, é preciso ter ferramentas que neutralizem esse processo.

Para Diehl e Tatim (2004 apud Baierle et al. 2011, p. 1091),

[...] a análise consiste em atribuir valor a alguma coisa, sendo necessário definir o ponto de vista pelo qual ela será feita, para que se chegue ao resultado esperado, sendo nesta etapa que a utilização de técnicas de análise dos sistemas baseados em conhecimento irá contribuir para a transformação de dados em informações úteis.

Baierle et al. (2011, p. 1091) aponta que essa etapa:

É um dos pontos mais críticos para a implantação da IC, já que requer que o analista conte com habilidades específicas e que conheça muito bem o assunto pesquisado. Mesmo que o processo seja automatizado, somente o raciocínio humano será capaz de

avaliar a relevância e a credibilidade das informações. Nessa etapa, torna-se muito importante que se tenha um foco bem definido, para que não sejam analisados dados que parecem ser importantes, mas que não tem relação com o real objetivo. O propósito desta análise é que possam ser oferecidas alternativas para a tomada de decisões e de ações, e não de apenas aprender sobre os competidores.

Para analisar os dados, a equipe precisa ter know-how sobre o negócio, de modo a selecionar pontos críticos e informações relevantes que permitam de fato a leitura de cenários e facilitem a tomada de decisões. Nessa etapa, Natsui (2002, p. 09) sugere ainda uma ferramenta:

[...] a Matriz SWOT (forças, fraquezas, oportunidades e ameaças) é uma das ferramentas mais utilizadas para análise. Ela permite que se obtenha uma boa comparação entre uma empresa e seus concorrentes; a partir de acontecimentos passados importantes, aponta para onde eles provavelmente se moverão e quais as ações que a empresa deveria tomar frente a isso.

No sentido de oferecer as alternativas para a tomada de decisões e de ações, e não de apenas aprender sobre os competidores, é preciso disseminar as informações coletadas e analisadas.

Baierle et al. (2011, p. 1091) observa que nessa etapa

[...] os dados analisados, já transformados em informação são entregues aos tomadores de decisão. (...) Com a disseminação, é possível realizar um acompanhamento das informações geradas e como elas podem contribuir para que se volte à primeira etapa do processo de inteligência competitiva, que é o planejamento e identificação de necessidades.

Para que as informações a serem disseminadas tenham credibilidade e otimizem o tempo para tomada de decisão, é necessário que os relatórios estejam formatados e facilitem a leitura dos dados ali contidos. Segundo Carvalho (s/d apud Natsui, 2002, p. 10),

[...] deve-se desenvolver um conjunto integrado de relatórios que cubra quatro categorias genéricas de inteligência: estimativa síntese das estratégias do concorrente, relatórios periódicos das tendências e atividades do concorrente, pesquisa contínua de inteligência -

estudo de caso acerca do competidor denominado 'caso base para inteligência', e flagrantes de inteligência sobre itens de interesse.

Sobre esta questão da leitura e credibilidade, Métayer (2001, apud, Natsui, 2002, p. 10) observa que a primeira regra para se obter o interesse da gerência e ganhar credibilidade é "entregar em três dimensões: tempo, qualidade e formato". Sobre a afirmação, Natsui (2002, p. 10) explica que

[...] qualidade significa que o produto final - um relatório, uma apresentação ou recomendações - atende às expectativas, que os números foram verificados e estão corretos, e que as perguntas estão sendo respondidas. Tempo significa que os prazos estão sendo atendidos. Formato implica em saber como o usuário de inteligência prefere recebê-la - por intranet, por e-mail, apresentação oral ou relatório escrito, por exemplo - o que ajuda a garantir que o produto final entregue seja realmente absorvido e utilizado.

Além disso, a mesma autora (NATSUI, 2002, p. 11) ressalta que

[...] as conclusões ou insights devem ser colocados em primeiro lugar nos documentos, pois isso permite que um leitor sem muito tempo localize os pontos importantes rapidamente. Um documento nunca deve ser enviado sem que o analista de IC destaque os pontos que considera mais relevantes.

Dada a complexidade da aplicação do conceito de IC e do uso de seus resultados, é essencial que a organização tenha uma equipe competente e apta a colocar em prática esse processo.

3.3 O profissional de Inteligência Competitiva

A equipe de Inteligência Competitiva tende a exercer um papel de destaque na organização, considerando que seu trabalho tem o objetivo de direcionar a tomada de decisão por conta da Gestão, e que também deve ter parceria com outras áreas, além do conhecimento completo de como a organização funciona.

Sobre a importância desta equipe, Santos (2000, p. 206) aponta que

Para otimizar a gestão da informação faz-se necessário que as empresas, além das ações de construção de bancos de dados, de

sistemas de codificação, de indexação de arquivos, linguagem de acesso, reúnam aptidões para:

- selecionar, avaliar, formalizar e validar a informação,
- estabelecer regras e práticas comuns,
- estabelecer referências, implantar ferramentas que democratizem a informação,
- assegurar-se que as referências estão sendo compartilhadas por quem de direito,
- criar ferramentas de orientação, de links entre os diferentes documentos,
- definir regras de circulação e de prioridades de acesso à informação.

Sobre as regulamentações envolvendo a área, no que diz respeito à formação dos profissionais e metodologias de trabalho, Santos (2000, p. 208) observa que:

A prova de evidência mais concreta de que a operação para buscar informações úteis e críticas exige procedimentos cada vez mais otimizados através de desenvolvimentos de processos, metodologias e ferramentas, aliados ao conhecimento das fontes adequadas ao propósito da busca está na iniciativa pioneira da França que, através da Association Française de Normalisation –AFNOR - editou e difundiu, em abril de 1998, a Norma XP X 50-053, Prestations de veille et prestations de mise en place d'un système de veille.

Dada a complexidade da área, sua multidisciplinaridade e abrangência, o respectivo autor também afirma que:

Os principais elementos do processo de IC, em fase experimental de regulamentação, de acordo com a presente Norma são:

- Especificação para a prestação de serviço de IC, tomando por base especificações de outros tipos de realização de atividades intangíveis, como, por exemplo, serviços de informação documentária tradicional ou de consultoria,
- Explicações conceituais das várias terminologias usadas em IC,
- Regulamentações dos principais elementos das prestações de serviço de IC oferecidas ao mercado,
- Especificações, para um certo número de exigências mínimas, a serem respeitadas, de forma a permitir uma melhor adequação entre a oferta e a demanda de serviço. (SANTOS, 2000, p.28)

Os profissionais de IC necessitam de flexibilidade e interesse por outras áreas no sentido de exercer a sua função com plenitude. E é nessa questão que Santos (2000, p. 210) faz observações, pertinentes, inclusive à área de Recursos Humanos também, além da Gestão:

Em síntese, estamos falando de profissionais que buscam evidenciar, no exercício das suas atividades, uma contínua preocupação com a otimização das prestações de serviço.

Enquanto, até o presente, as ações são de competência de um profissional de interface, exercendo o verdadeiro papel de agente social, caracterizado por habilidades exclusivamente intelectuais, definindo demandas e identificando ofertas de informações úteis, as duas ações seguintes vão requerer profissionais com habilidades voltadas para operações técnicas de acesso, recuperação, reformatagem e análise de dados.

Embora mudem as exigências quanto às competências requeridas, o propósito é comum e, portanto, todo o esforço desse profissional é no sentido de utilizar ferramentas e técnicas que assegurem retirar, da massa de dados ou de informações recuperadas, sinais significativos.

Esses sinais, produto resultado do processo de IC, caracterizam-se por todas as informações que se situam fora do estado da arte de domínio da organização, e que possam representar uma real ameaça ao seu status quo ou, também, uma ótima oportunidade em termos de ganho de competitividade.

Araújo et al. (s/d, p. 07) levanta a discussão sobre a vinculação departamental da IC, apontando que "cada empresa deverá efetuar sua escolha em função do seu tamanho, sua localização geográfica, sua infra-estrutura tecnológica, suas atividades de negócio". O autor aponta ainda que

De modo geral, a ideia é que se a empresa não possui atividades muito diversificadas, onde seu ambiente concorrencial é mais ou menos uniforme, a centralização da IC poderia gerar ganhos de escala. Nesse caso, as unidades de negócio devem atuar fornecendo subsídios para o núcleo de IC e recebendo as orientações. Por outro lado, empresas muito grandes, com atuação em vários setores, diversidade de concorrentes, processos bastante distintos e poder de decisão descentralizado, devem avaliar com mais atenção a criação de núcleos de IC nas unidades de negócio. Em ambos os casos, as redes de inteligência, com um núcleo central e núcleos periféricos podem ser uma boa alternativa para se otimizar alguns processos, desde que não se crie uma burocracia que inviabilize o processo.

Araújo et al. (s/d, p. 07) também observa que a IC apresenta uma tendência de estar nas áreas de planejamento e marketing, mas isto não é uma regra.

Ao utilizar a Inteligência Competitiva e suas ferramentas tecnológicas, em prol de ações estratégicas da organização com seus públicos, transforma-se essa rede de coleta e análise de informações em verdadeiros relacionamentos, como aponta a Revista Meio e Mensagem (2015, p. 17):

Baseado em GPSs, wereables e outros mecanismos, pode-se medir a velocidade com que as pessoas caminham, o ritmo do coração, temperatura, aceleração, altitude e uma grande diversidade de situações. Com todos esses dados à disposição do anunciante, ele pode segmentar o anúncio para, por exemplo, enviar uma mensagem exclusiva quando uma pessoa chegar a uma determinada altitude. Se sua mão estiver seca, uma marca pode te avisar por smartphone para ir a uma loja e comprar uma bebida. Ou então, poderão recomendar um refrigerante quando a temperatura do corpo aumenta ou um medicamento quando necessário.

Assim, é possível trabalhar ações estratégicas de comunicação de forma segmentada, para que os consumidores se sintam valorizados, o que nos remete aos conceitos de Varejo 2.0 e 3.0. Nesse contexto, a Revista Meio e Mensagem (2015, p. 17) também destaca que "é possível combinar vários dados e as possibilidades de detectar informações para oferecer publicidade são muito mais profundas. Não se trata mais de estabelecer uma conexão pessoal entre marcas e pessoas, mas sim uma relação íntima".

Para este estudo, verificam-se as habilidades e competências do profissional de Relações Públicas para atuar na área de Inteligência Competitiva, considerando sua multidisciplinaridade em uma formação diretamente ligada à informação e relacionamento entre públicos para atender diferentes demandas.

4. RELAÇÕES PÚBLICAS E INTELIGÊNCIA COMPETITIVA

Ao longo deste estudo, foram apresentados dados e informações que ressaltaram a complexidade e importância do setor de varejo para o Brasil, em aspectos econômicos, políticos e sociais. Neste sentido, a Inteligência Competitiva foi destacada enquanto ferramenta fundamental para sobrevivência e crescimento das organizações no contexto atual que envolve globalização, concorrências cada vez mais acirradas e necessidade constante de informações sobre públicos e mercados. Neste capítulo, serão analisadas as características do profissional de Relações Públicas para atuar na área de Inteligência Competitiva, em setores complexos como o Varejo, de forma estratégica e planejada, para analisar ambientes e direcionar as ações organizacionais.

Neste contexto, é importante entender a relevância do planejamento estratégico nas empresas na contemporaneidade, altamente conectadas, em um mercado cada vez mais dinâmico e competitivo que provoca inseguranças e até instabilidade (dependendo das formas como a organização costuma atuar).

Para Estrada e Almeida (2007, p. 150),

[...] o planejamento estratégico consiste em uma técnica administrativa que procura ordenar as ideias das pessoas, de forma que seja possível criar uma visão do caminho que deve ser seguido (estratégia) e, também, ordenar as ações que serão realizadas através do plano estratégico permitindo o alcance da visão de futuro esperada.

Assim, pode-se perceber que o planejamento estratégico não contempla apenas análises, relatórios e previsões, mas também questões relacionadas aos recursos humanos, ao considerar as ideias e objetivos das pessoas dentro das organizações, de modo a traçar direcionamentos que unam todos esses aspectos em prol dos objetivos organizacionais, da sua missão, visão e valores.

Para Kunsch (2006, p. 129),

Com o planejamento estratégico é possível fazer uma análise ambiental externa, setorial ou de tarefa e interna, chegando-se a um diagnóstico organizacional capaz de indicar as ameaças e as oportunidades, os pontos fracos e os pontos fortes, ou seja, traçar um perfil da organização no contexto econômico, político e social.

Nesse sentido, percebe-se que para se chegar ao planejamento estratégico as análises não contemplam apenas as questões internas, mas sim informações e dados externos para que se obtenha um panorama mais próximo do real da organização, em seus diversos aspectos.

Sobre o assunto, Kunsch (2006, p. 129) ainda destaca que:

[...] A partir do mapeamento desse estudo do ambiente é que uma organização poderá reavaliar a situação e definir sua missão e visão, rever seus valores corporativos, redefinir o negócio, elaborar filosofias e políticas, traçar objetivos, formular macroestratégias, metas e planos emergenciais, elaborar o orçamento e implantar as ações.

Assim, é válido observar que o planejamento estratégico também exerce a função de norteador para apontar mudanças que sejam necessárias, inclusive em âmbitos estruturais, por exemplo, na redefinição do negócio, em suas filosofias e cultura organizacional, dentro de propósitos ligados à redução de riscos, ampliação de resultados e maior assertividade de ações.

Kunsch (2006) relaciona a evolução do planejamento estratégico à administração e pensamentos estratégicos, citando, inclusive, os apontamentos de Igor Ansoff (1981 e 1993) e Henry Mintzberg (2000 e 2004), estudiosos que utilizaram essa relação "para explicar a necessidade de incentivar e envolver a participação de todos os integrantes da organização no processo de implementação do planejamento estratégico" (KUNSCH, 2006, p. 130).

Essa linha de raciocínio, no sentido de atuar para envolver os colaboradores ao mesmo tempo em que se planeja para direcionar os negócios em prol de uma missão que de fato remeta a resultados, cria a necessidade de gestores e profissionais com capacidade para entender os diferentes públicos e mediar suas relações.

O processo de analisar informações, refletir sobre comportamentos, envolver colaboradores, planejar e agir em concordância com estes cenários, contempla um processo maior, chamado de administração estratégica.

Sobre a administração estratégica, Kunsch (2006, p. 130) observa que

[...] ela permite que o planejamento estratégico não termine com um plano, feito por consultores e pela alta direção. Ao contrário, faz com que todos sejam envolvidos em todo o processo, pensando estrategicamente e gerindo as ações necessárias. Há um comprometimento comum com as decisões tomadas e uma busca permanente para superar as fraquezas do ambiente interno e agir frente às ameaças e às oportunidades do ambiente externo.

Nessa linha de compreensões, pode-se entender que o pensamento estratégico pode ser considerado como o resultado da junção do planejamento estratégico com a administração estratégica, uma vez que se envolvem os colaboradores, de modo que os mesmos tenham consciência organizacional e trabalhem todos em prol dos objetivos macros da organização, ou seja, com objetivos estratégicos mesmo que suas funções sejam operacionais.

Miquelino, Santos e Padovani (2004, p. 48) defendem que:

Não basta identificar qual é a competência essencial e otimizar os processos ao máximo para ser competitivo, atingindo a excelência operacional. Porter (2001) reforça que cada pequeno fragmento da empresa deve conhecer e operar os seus valores com o máximo de eficiência e de forma totalmente coerente, constituindo-se de organizações de coleções de atividades distintas, nas quais residem as vantagens competitivas. Somente o somatório dos fragmentos que, sinergicamente, agregam valor real ao cliente pode ser alvo de estratégia adequada à empresa, outorgando-lhe posição competitiva exclusiva e sustentável.

Percebe-se, então, que obter vantagens competitivas não implica somente em questões externas ou dos gestores, mas se trata de um processo no qual todos os públicos da organização devem estar envolvidos e conscientes da importância de sua colaboração.

Quando se fala em envolver os colaboradores em um processo estratégico focado na missão organizacional, Miquelino, Santos e Padovani (2004, p. 49) destacam que é preciso observar a percepção destes públicos sobre a identidade e posicionamento da organização:

Faz-se necessário, no entanto, considerar que os atributos particulares refletem a essência de uma empresa, e esta, por sua vez, não pode ser expressa, de forma isolada, por uma identidade real e tangível única. Ao contrário, ela é percebida; logo, intangível e, portanto, só se justifica quando explicitada junto aos "stakeholders"

da empresa que a reconhecem, originando-se um discurso próprio e único tal como uma expressão fonética própria.

Grotto (2005, p. 113 apud BARBOSA, 2015, p. 60) observa que “as organizações precisam criar oportunidades de tornar público o conhecimento privado, a fim de que possam usar, de forma mais efetiva, o saber existente dentro da organização”.

Produzir conhecimento e traçar planos estratégicos implica na necessidade de divulgar e compartilhar informações, de acordo com limites que respeitem o sigilo estratégico pertinente às questões mercadológicas.

Nesta esfera, importante citar que o planejamento estratégico e seus produtos (planos e ações), devem estar condicionados a uma forma de pensar o modelo de gestão e este, por sua vez, deve ser balizado pela gestão estratégica.

Para Tabatoni e Jarniou (1981, p. 41), a gestão estratégica é:

[...] um sistema escolhido de administração, que enfatiza sua própria flexibilidade, isto é, que provoca o aparecimento de programas estratégicos inovadores, que busca mudança da própria política, que avalia mais o desenvolvimento do potencial para mudanças futuras do que o desempenho a curto prazo, e que entende os fundamentos do poder e das características culturais dentro da organização porque aí estão os principais geradores de sua própria flexibilidade.

Complementando essa assertiva, temos em Porém (2013, p.108) que a gestão estratégica:

Quando incorporada ao cotidiano de uma organização, como um sistema de administração, a gestão estratégica poderá gerar um conhecimento crítico e aprofundado sobre seus processos, pensamentos, atitudes perante as coisas do mercado, da sociedade e dos grupos de indivíduos com os quais se relaciona (funcionários, consumidores, concorrentes, fornecedores, credores, etc.). Logo, tem a capacidade de direcionar funções, atividades, pessoas, processos de forma mais assertiva e estratégica, na medida em que incorpora uma reflexão organizacional e mercadológica permanente.

Logo, evidencia-se o relevante papel da comunicação para organizações cujo modelo de gestão se apoia em uma gestão estratégica eficiente.

Barbosa (2015, p. 61) faz relação direta da gestão estratégica com a comunicação:

A comunicação deve servir de apoio para a elaboração de um modelo de gestão, que levará as empresas a enfrentarem maiores desafios competitivos. A comunicação sem o compromisso estratégico dificilmente conseguirá se firmar em um cenário competitivo, correndo sério risco de se tornar irrelevante e trazer pouco valor para a estratégia global da empresa.

Nesse contexto, Kunsch (2006) aponta que os relações públicas devem trabalhar em níveis estratégicos de modo a praticar, inclusive, ensinamentos de administração e gerenciamento, já que essas práticas se destacam durante o processo de planejamento, ao lidar com implantações, riscos, análises e tomada de decisões.

Sobre a atuação estratégica do Relações Públicas, Kunsch (2006, p. 130) também observa que:

Para as relações públicas, exercer a função estratégica significa ajudar as organizações a se posicionarem perante a sociedade, demonstrando qual é a razão de ser do seu empreendimento, isto é, sua missão, quais são os seus valores, no que acreditam e o que cultivam, bem como a definir uma identidade própria e como querem ser vistas no futuro. Mediante sua função estratégica, elas abrem canais de comunicação entre a organização e públicos, em busca de confiança mútua, construindo a credibilidade e valorizando a dimensão social da organização, enfatizando sua missão e seus propósitos e princípios, ou seja, fortalecendo sua dimensão institucional.

Assim, o profissional de Relações Públicas deixa de atuar apenas como um transmissor das informações entre a gestão organizacional e seus públicos, para atuar no sentido de mediar as relações entre esses públicos de modo que haja integração e consciência sobre o papel de cada um nesses relacionamentos e suas funções na organização. Nessa linha de pensamento, o profissional de relações públicas colabora na construção de um posicionamento e identidade organizacionais que sejam reais e não se limitem apenas às teorias que prevalecem o contexto das organizações.

Nessa construção, o profissional de relações públicas torna viável que a comunicação aconteça, sem ruídos ou desencontros de informações, entre esses públicos, de modo a aproximar a alta gestão dos demais colaboradores, em uma realidade organizacional que, inclusive, facilita a gestão estratégica e estimula o pensamento estratégico como resultado orgânico do processo.

Com relação às técnicas de relações públicas utilizadas nesse cenário, Kunsch (2006, p. 131) observa que

[...] como função estratégica, as relações públicas devem, com base na pesquisa e no planejamento, encontrar as melhores estratégias comunicacionais para prever e enfrentar as reações dos públicos e da opinião pública em relação às organizações, dentro da dinâmica social. Lidam com comportamentos, atitudes e conflitos, valendo-se de técnicas e instrumentos de comunicação adequados para promover relacionamentos efetivos. Administram percepções para poder encontrar saídas estratégicas institucionalmente positivas. Enfim, como atividade profissional, as relações públicas trabalham com as questões que dizem respeito à visibilidade interna e externa, ou seja, à identidade corporativa das organizações.

Percebe-se, então, que administrar as relações entre os públicos exige compreensão sobre os aspectos organizacionais no que diz respeito, inclusive, à bagagem pessoal que cada colaborador carrega consigo. Isso pode influenciar seu comportamento ou atitudes pontuais em determinadas situações, principalmente, naquelas que envolverem conflitos.

Portanto, analisar aspectos sociais e culturais, de forma qualitativa, além das questões quantitativas, é fundamental para sejam definidos os caminhos a serem tomados de acordo com cada situação, a partir do foco e posicionamento da organização, considerando as ferramentas disponíveis e inerentes a área de relações públicas, que dão bagagem para que se tenha panoramas e cenários claros àqueles que deliberarão sobre os assuntos e tomarão as decisões.

Nesse contexto, Kunsch (2006) ressalta a importância sobre o posicionamento da área de comunicação dentro da organização, considerando ainda a formação e capacitação do executivo responsável pela área de comunicação, destacando novamente a prática das teorias de administração e gerenciamento nessa área.

Assim, pode-se observar a importância da multidisciplinaridade para o profissional de relações públicas, que amplia sua função de comunicólogo, para entender de áreas como administração, marketing e gestão de pessoas, enquanto administrador de conflitos, gerador de informações e também um dos protagonistas (senão o principal) nas tomadas de decisão, que exigem conhecimento real sobre os cenários.

No contexto atual da profissão de Relações Públicas, esta realidade de comunicação em níveis estratégicos ainda não é tangível para grande parcela das empresas, como aponta Baldissera (2001, p. 04):

O ponto de partida para atingir uma boa estratégia é a correta, clara e precisa definição do objeto maior a ser atingido que, neste caso, é o excelente retorno do investimento a longo prazo, ou seja, „permitir“ que a comunicação organizacional transforme-se realmente em „fluxo“. Pode parecer simples, porém ainda não parece estar clara, para grande parcela das empresas, a diferença entre sistemas de informações e comunicação. Culturalmente, as organizações contentam-se com sistemas informacionais que permitem atingir pequenos objetivos, mais fáceis de alcançar a curto prazo, ou seja, é um processo voltado para as questões diárias que não permitem ver além do amanhã. Desse modo, a comunicação é diferente do que se definiu anteriormente, reduzida a um circuito, geralmente castrador, apenas preocupado em circular informações de cima para baixo, de forma autoritária.

Nessa linha de raciocínio, Kunsch (2006) observa que a função de relações públicas, em muitas situações, tem mais enfoque nas tarefas em nível operacional do que nos processos em nível macro estratégicos.

Os profissionais de relações públicas ainda têm muito a fazer enquanto categoria profissional, no que diz respeito a conquistar posições e consolidar sua essencialidade nos níveis estratégicos das organizações, mas Kunsch (1997) destaca, desde o final da década de 1990, que, apesar dos desvios e obstáculos na trajetória da profissão, os sinais são positivos e há uma crescente valorização dos Relações Públicas. No cenário atual, a conscientização sobre as competências destes profissionais, bem como os resultados que os mesmos podem gerar, têm estimulado sua valorização e expansão de mercados.

Sobre a atuação do Relações Públicas na administração e decisões estratégicas, Kunsch (2006) destaca que este é um dos enfoques da Teoria Geral de

Relações Públicas, que segundo Dejan Versic, Larissa Grunig e James Grunig (1996, apud, KUNSCH, 2006, p. 135),

[...] pode ser consolidada em os dez princípios genéricos de relações públicas que são considerados universais nos diferentes países: 1. envolvimento de relações públicas na administração estratégica; 2. participação total de relações públicas com a alta administração ou tomando parte nas decisões estratégicas da organização; 3. função integrada de relações públicas; 4. relações públicas como função administrativa, separada de outras funções; 5. unidade de relações públicas, coordenada por um «administrador» mais que do que por um «técnico»; 6. uso do modelo simétrico de duas mãos; 7. uso de um sistema simétrico de comunicação interna; 8. profundo conhecimento do papel de administrador e de relações públicas simétricas; 9. diversidade em todos os papéis desempenhados pelo profissional de relações públicas; 10. contexto organizacional para a excelência.

Nesse cenário, pode-se observar que desempenhar papéis diretamente relacionados à gestão estratégica das relações públicas, é algo intrínseco à profissão de Relações Públicas. É importante considerar sua formação acadêmica, pois, envolve conhecimentos relacionados à gestão organizacional, como sociologia, economia, administração, marketing, planejamento e gestão de pessoas bem como entre outras disciplinas, fundamentais à bagagem que se deve ter para atuar com questões também administrativas e não só de comunicação enquanto mediadora.

Kunsch (2006) destaca também a importância de uma comunicação baseada na conexão entre as necessidades dos públicos da organização e a análise do contexto em que a mesma está inserida, ressaltando ainda que praticar ações isoladas de comunicação, sem bases estratégicas, não é suficiente para as organizações da sociedade atual.

Assim, a mesma autora ainda observa que:

Administrar estrategicamente a comunicação nas organizações com os diferentes públicos envolvidos (empregados, consumidores, imprensa, poderes públicos, investidores, fornecedores), por meio de um projeto global e com definição de políticas, é tarefa da área de relações públicas em parceria com a área de marketing. A realização dessa incumbência só é possível com o planejamento, que resultará em instrumentos materiais tangíveis na forma de projetos, planos e programas de ação. (KUNSCH, 2006, p. 133)

Os instrumentos materiais tangíveis, resultados da atuação do Relações Públicas em parceria com outras áreas como marketing, por exemplo, podem ser traduzidos em análises, relatórios, dados e informações, não só do ponto de vista interno, mas também no que diz respeito às questões externas, como análise de concorrência e macro-ambiental. Nesse sentido, o profissional de Relações Públicas tem plenas condições para atuar na área de Inteligência Competitiva da organização.

Sobre as análises a serem realizadas, Baldissera (2001, p. 04) destaca:

[...] a definição de uma boa estratégia está diretamente relacionada à análise do ramo (setor) de atuação e à determinação da posição exata da empresa, no âmbito de sua competência principal. É imprescindível entender o setor no qual a empresa está inserida. Tal investigação, que objetiva, dentre outras coisas, verificar o grau de dificuldade/barreiras para o ingresso de novas organizações no mercado, analisar quais são os objetivos/interesses dos consumidores para com a empresa, bem como localizar os focos e o nível do poder de que são detentores (grupos de pressão, influência política, nível de politização etc.), pontuar as principais variáveis relacionadas à questão da rivalidade (inovação, preço, atendimento etc.), analisar os meios e os procedimentos comunicacionais adotados pelo setor, atentando para características como credibilidade, abrangência, possibilidade de acesso, necessidades de inovações, alternativas, direcionamento, linguagens e tecnologias adotadas, permitirá compreender como se dão as relações de força entre a organização e os seus públicos e localizar as fendas, os pontos nevrálgicos no processo de comunicação que necessitam ter especial atenção.

O mesmo autor destaca ainda que as organizações contemporâneas atuam enquanto transformadoras sociais, exercendo papéis ativos que questionem padrões e os reciclem quando necessário, com proatividade e bagagem de conhecimentos sobre o mercado (BALDISSERA, 2001).

Para compreender as transformações advindas das ações organizacionais, no âmbito da comunicação, pode-se citar o trabalho de imagem e identidade organizacional, uma das funções do profissional de relações públicas, o que engloba identidade e posicionamento, dentre outros aspectos.

Nessa linha de pensamento, Miquelino, Santos e Padovani (2004, p. 48) observam que

É preciso que essa escolha [de posicionamento] esteja associada à forma distinta com que a empresa opera sua cadeia de valor inteira, considerando o jeito de ser e de fazer que criam sistemas, procedimentos, serviços, hábitos, ritos, etc. Esses são, por outro lado, conseqüentemente, característicos e únicos, como se derivados de uma mesma identidade genética, de difícil imitação por terceiros que não compartilham da essência daquela empresa. Da mesma forma, essa essência encontra-se refletida na marca da empresa e de seus produtos, que tem no processo de comunicação via inteligência competitiva, sua mais importante ferramenta (GUIMARÃES).

Trabalhar a imagem organizacional afeta o contexto mercadológico, uma vez que influencia, obviamente, a forma como os públicos visualizam certa organização, e provoca reações da concorrência, como observam Miquelino, Santos e Padovani (2004, p. 49):

Uma identidade de uma empresa é, assim, comunicada através de suas interações com o seu mercado. Dessa forma, não é algo fixo e eterno, mas, um produto de seu conteúdo, da sua vivência e da sua relação com o ambiente; conseqüentemente, produto em eterna construção, permanecendo em constante evolução. Dessa forma, as empresas não têm apenas um posicionamento implícito. O seu posicionamento é também produto das ações que o implementam, reflete seu poder no mercado e, como todo o poder, não é possuído, é exercitado. Por outro lado, ao exercício do poder corresponde também resistência ao poder. Conseqüentemente, a um forte posicionamento da empresa é de se esperar, em contrapartida, uma forte reação da parte de sua concorrência (FOUCAULT, s/d).

Percebe-se, então, mais uma necessidade de envolvimento entre Relações Públicas e Inteligência Competitiva: trabalhar a comunicação externa envolve análises e movimentações mercadológicas que afetam diretamente a competitividade e o poder da organização no contexto em que a mesma está inserida.

O papel do Relações Públicas enquanto estrategista engloba conhecimentos profundos sobre seu setor de atuação, assim como técnicas de coletas de dados e relacionamentos que gerem credibilidade de modo a permitir sua atuação com foco em ações direcionadoras, em níveis estratégicos - o que nos remete, novamente, à área de Inteligência Competitiva.

Baldissera (2001, p. 05), também observa que:

[...] os procedimentos que simplesmente empregam técnicas para elencar os pontos fortes e fracos, adotados por um grande número de empresas que se dão por satisfeitas em apenas apresentá-los em reuniões e relatórios, até por não saber o que fazer com tais informações, caracterizam-se por estarem obsoletos. Estratégia não se reduz à coleta de informações. Importa pontuar que, quando se tratem de estratégias de comunicação com o mercado, é fundamental que, além de saber se na rentabilidade comparada o resultado alcançado pela organização está abaixo ou acima da média, também se compreenda o porquê de tal resultado. Em qualquer dos casos, deve-se, juntamente com os setores competentes, avaliar se o resultado se deve ao fator custo ou preço e verificar se há formas de evoluir. Para, somente então, desenvolver estratégias de comunicação específicas para a situação.

Barbosa (2015, p. 64) afirma que:

[...] a comunicação se torna parte fundamental para a divulgação de materiais que são gerados pela área da inteligência competitiva, e que essa atividade pode gerar maior interação entre as áreas da empresa. Nessa questão, Roedel (2006, p. 68) afirma que: Ao introduzir os conceitos de inteligência competitiva para a realização de um monitoramento contínuo e dinâmico do ambiente externo, os processos de planejamento adquirem maior agilidade e atualidade no levantamento de informações necessárias à definição de estratégias.

Ao atuar na área de Inteligência Competitiva, o profissional de Relações Públicas põe em prática as teorias de sua formação, por exemplo, pesquisas, técnicas de comunicação dirigida e gestão administrativa, dentre outras, e utiliza outras características de seu perfil enquanto comunicólogo, ao mesmo tempo em que une esses fatores às ferramentas de coleta e análise de dados. Ou seja, são áreas essenciais que se complementam em prol da missão e visão da organização, com atuação em nível estratégico, que se traduz aos níveis tático e operacional.

Para o Relações Públicas, trata-se de deixar de trabalhar apenas a comunicação de forma intangível com resultados que nem sempre têm seu devido reconhecimento e credibilidade, para gerar resultados tangíveis e direcionadores.

Nesse sentido, Kunsch (2006, p. 133) afirma que:

As relações públicas devem gerenciar a comunicação nas organizações e têm que ser encaradas como uma função estratégica, como valor econômico, não periférico, cosmético e

dispensável. Infelizmente, criou-se uma visão muito distorcida do potencial dessa área. Faltou trabalhar conceitualmente o lado pragmático de sua utilidade na consecução dos objetivos organizacionais. Pela natureza de suas atividades e pelo seu objeto de estudo (público/organização), as relações públicas devem, por obrigação, pensar e agir estrategicamente em busca da excelência e da comunicação simétrica, conforme já defendiam Grunig e Hunt (1984) há mais de duas décadas.

Para os profissionais de comunicação, principalmente os publicitários e relações públicas, este cenário tem evoluído nos últimos anos, dada a necessidade de informações mais específicas.

4.1 Relações Públicas, Inteligência Competitiva e o cenário atual

O mercado está, cada vez mais, entendendo a importância de se unir criatividade a dados específicos e números que traduzam a realidade do contexto em que cada organização está inserida, a fim de aumentar a assertividade de ações e segmentar mensagens.

Empresas holdings² de comunicação, como a WPP e Publicis já estão, nos últimos tempos, fazendo aquisições e parcerias para reforçar suas ferramentas de gerenciamento de dados, com a compra da Run, especializada em dados cross-plataforma (que trabalha com geolocalização e com comportamento do consumidor), pela Publicis, além de parceria com a Adobe para centralizar estruturas de dados (MEIO E MENSAGEM, 2015).

O mercado de comunicação já visualiza o gerenciamento de dados como ferramenta que se tornará cada vez mais indispensável ao passar do tempo. "Para o WPP, big data é um dos quatro pilares de crescimento futuro, ao lado de novas mídias, novos mercados e horizontalidade" (MEIO E MENSAGEM, 2015, p. 16).

² "Holding é uma empresa criada para participar de outras empresa como sócia ou acionista, passando a controlar a outra empresa. As Holdings normalmente são criadas, por empresários que constituem varias empresas, que atuam em vários ramos de atividades, muitas vezes isto é feito para se evitar a concentração de todo o capital em um único setor. Para melhor administrar este grupo de empresas surge a Holding, uma empresa que controlará as demais, administrando cada uma delas de acordo com suas características, porem mantendo o controle centralizado." (VOLPE E GALVÃO CONSULTORIA, s/d)

É válido ressaltar que o gerenciamento de dados como fator isolado, sem as competências do profissional de comunicação, não é suficiente para suprir as necessidades do mercado, uma vez que apenas tecnologia e técnicas de coletas com armazenamento de dados não traduzem as informações por si só. Deve-se considerar que suas análises e interpretações, realizadas por profissionais com a devida bagagem profissional, é que geram os insights direcionadores das organizações.

Em reportagem da Revista Meio e Mensagem (2015), Igor Puga, chief interactive officer da DM9DDB, observou que as agências de publicidade e também de marketing direto ou digital podem sofrer "invasões de território." Segundo o executivo,

[...] há até pouco tempo, as tradicionais não tinham inteligência de dados, que eram usados mais para dentro de casa. Agora, elas têm capacidade até de ter contas de CRM e marketing direto, assim como as especializadas estão se especializando em propaganda. Na ponta do cliente, todos são fornecedores de comunicação. (MEIO E MENSAGEM, 2015, p. 16)

Nesse sentido, investir em ferramentas e equipe de gerenciamento de informações ao mesmo tempo em que se utilizam esses fatores em prol de análises estratégicas que de fato gerem resultados é uma forma dos profissionais de comunicação reafirmarem seu valor ao mercado, mesmo que trabalhem na área de Inteligência Competitiva de organizações atuantes de setores que não tem seu foco principal apenas em comunicação, por exemplo, o varejo.

A FCB Brasil, agência de comunicação integrada, já tem planos de implantar um novo processo para trabalhar o gerenciamento de dados. Segundo a Revista Meio e Mensagem (2015, p. 16),

A idéia é utilizar o DNA de CRM da agência para segmentar as mensagens e oferecer comunicação mais relevante. O objetivo é reunir os expertises da área de mídia, liderada pelo vice-presidente Alexandre Ugaldin; de CRM, através do diretor-executivo de criação Rua Piranda; de planejamento, com o diretor Gabriel Fernandes; e business intelligence, com o diretor João Torres.

Em entrevista à Revista Meio e Mensagem (2015, p. 16), Ugaldin esclareceu que:

Tudo está no começo. Há alguns anos, temos um departamento com estatísticos que atuam em search, social e ROI, que identifica qual é a mídia mais efetiva. Mas há um grande volume de dados que, se modelados, trazem inúmeros outros insights para termos uma comunicação mais efetiva. O potencial do big data não é trazer apenas dados estatísticos, mas insumos comportamentais. Estamos testando e encontrando metodologias para isso.

Nesse contexto, percebe-se que a Inteligência Competitiva já se faz presente na rotina da área de comunicação e direciona ações, por exemplo, ao apontar as mídias mais efetivas e os retornos de cada investimento. Portanto, já se trata de uma relação de troca, em que a Inteligência fornece informações que direcionem ações, ao mesmo tempo em que ações fornecem demandas à Inteligência, a partir destas ações.

A agência de publicidade WMCcann, já tem investido em estruturas de inteligências de dados, e essa é uma área concentrada nos setores de inteligência de mídia, relacionando fortemente seu setor de business intelligence ao planejamento, que inclui questões de social media (MEIO E MENSAGEM, 2015). Em entrevista à Revista Meio e Mensagem (2015, p. 16), Carolina Buzetto, diretora de planejamento e pesquisa de mídia, deliberou que "é uma equipe com perfis distintos, entre analíticos e criativos, que trabalha como ponte entre departamentos".

Dada a realidade das agências de comunicação, fica claro que os profissionais de comunicação, especialmente os de Relações Públicas por sua formação, têm condições para trabalhar com análises de dados estratégicos e direcionadores ao mesmo tempo em que se trabalham as questões de comunicação, em parceria com outros departamentos, inclusive.

Em entrevista à Revista Meio e Mensagem (2015), Felipe Santos, diretor-geral de mídia digital da Agência África, acredita que o mercado de agências passou a dar mais atenção à necessidade de gerenciar dados com o crescimento das redes sociais. Segundo o diretor (Meio e Mensagem, 2015, p. 16), "O big data gera uma quantidade de dados que, se não analisados de forma correta, podem tirar a relevância do seu conteúdo", frisa.

Além disso, "o Festival Internacional de Criatividade de Cannes inaugurou neste ano a categoria Creative Data. A complexidade da área é um indicativo do

potencial que essa nova fronteira abre para publicidade", segundo a Revista Meio e Mensagem (2015, p. 16).

Como se trata da maior reunião de profissionais de marketing, comunicação e publicidade, com a premiação de maior prestígio mundial, em que participam mais de 12 mil delegados de 95 países da indústria da propaganda e áreas afins, para discutir assuntos da indústria de comunicação e eleger os melhores *cases* de criatividade, considerando todas as plataformas de mídia (Jornal O Estadão, s/d), a inserção dessa nova categoria dá ainda mais visibilidade para a complementação das áreas de Comunicação e Inteligência, fator que é fundamental para uma maior conscientização e valorização do tema, de modo a ressaltar que estas áreas, trabalhando isoladamente, não conseguem produzir os mesmos resultados estratégicos que podem produzir juntas.

Sobre o assunto, o Jornal Estadão (2015), representante oficial do Cannes Lions Festival Internacional de Criatividade, destacou que esta nova categoria, a Creative Data Lion, foi criada para atender à demanda do setor, no sentido de estabelecer critérios padronizados para a criatividade inovadora dos dados. Em entrevista ao jornal (Jornal Estadão, 2015), Philip Thomas, CEO do Festival, afirmou:

Temos o compromisso de estar na vanguarda da indústria, o que significa refletir as tendências e, por vezes, liderá-las. O Creative Data Lion é a incorporação desses princípios. O conhecimento proporcionado pelos dados é um poderoso motor de soluções criativas, por isso é imperativo que seja reconhecido e comemorado no Festival. Somos o primeiro evento de criatividade global a fazer isso, o que significa que também estamos defendendo e reconhecendo a importância do papel que os dados podem desempenhar na criatividade.

Nesse cenário, percebe-se que o profissional de Relações Públicas possui as habilidades e competências necessárias para trabalhar na coleta e análise das informações pertinentes ao contexto mercadológico e interno da organização em que atua, ao mesmo tempo em que colabora para as suas tomadas de decisões, no sentido estratégico e também de comunicação, com ações que gerem resultados econômicos, sociais e culturais, além de criar identidade e posicionamento perante os públicos nesta organização.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O varejo é um dos grandes mediadores das relações entre indústrias e consumidores, portanto sua atuação abrange aspectos sociais, comportamentais e políticos, além dos mercadológicos e econômicos. Portanto, seu desenvolvimento está altamente ligado às questões macro do contexto em que está inserido, como por exemplo, infraestrutura local, questões de transporte (que influenciam sua logística e distribuição), índice de emprego e comunicação.

O setor é um dos maiores responsáveis pela movimentação e crescimento da economia no Brasil, sendo que em 2012 sua representação no PIB foi de 24,6%, segundo o Instituto para Desenvolvimento do Varejo - IDV. Além disso, o varejo também é um dos maiores geradores de empregos formais, empregando cerca de 20% da população brasileira.

Seus formatos mais comuns de atuação não estão restritos a apenas um tipo de loja, podendo trabalhar em formatos como: lojas de conveniência, lojas de departamentos, supermercados, cooperativas, hipermercados, supermercados, lojas especializadas, dentre outros.

O varejo passou por estágios de evolução durante décadas, passando por períodos no qual o consumidor era apenas espectador do processo (Varejo 0.0), evoluindo para uma época na qual seu principal objetivo é vender os produtos, atingindo as massas e suprimindo as necessidades físicas dos consumidores, e chegando a um novo estágio, em que há maior valorização das tribos e da representação social do que se vende - Varejo 2.0 (TERRA et. al, 2012).

O Varejo 2.0 se deu com o surgimento da internet e sua popularização, e a disseminação dos aparelhos tecnológicos (notebooks, smartphones, tablets), que trouxeram novos desafios à atuação do varejo (TERRA et. al, 2012).

Esse novo cenário colocou o consumidor como protagonista das experiências vividas durante o momento de compra, com sensações que são transmitidas aos seus ciclos sociais através das redes, pelas quais o mesmo compartilha suas compras, não pelos produtos em si, mas pela sua representatividade social e individual. Por exemplo, um consumidor que compra um alimento orgânico compartilha sua aquisição, porque a mesma demonstra que ele se preocupa com o meio ambiente.

Nesse contexto, surgiu o e-commerce para compras realizadas através de computadores/sites, e o m-commerce (mobile commerce em que as compras são realizadas através de dispositivos eletrônicos portáteis como tablets e smartphones, com uso também de aplicativos. Esse novo formato já é uma realidade para muitas empresas, pois gera maior diversificação de contatos e formas de influenciar seus consumidores, a exemplo da empresa Ponto Frio, cuja loja PontoFrio.com já se tornou um negócio independente de suas lojas físicas, dada a potencialidade de seu e-commerce na rede.

Dada a globalização facilitada pela tecnologia, os e-commerces de grandes varejistas internacionais, como Amazon e E-bay, possuem grande parcela de compras de consumidores brasileiros, por conta de seus preços e variedade de produtos, mas enfrentam problemas no cumprimento de prazos – gargalo que pode ser suprido pelos varejistas nacionais, que surpreendem com entregas antes mesmo do prazo vencer. Fazer com que essa parcela de consumidores brasileiros empregue suas compras no varejo nacional, é um dos desafios do varejo no cenário atual.

Além disso, o varejo enfrenta o grande desafio de se fazer presente com canais eficientes que atendam as expectativas dos consumidores, não só no sentido de vender, mas também de atendê-los com otimização de tempo e experiências que estejam além das relações mercadológicas.

Assim, surgiu o conceito de Varejo 3.0, cujo objetivo é estar presente em um contexto onde o ambiente online se mistura com o offline, de modo a convergir todos os seus canais de comunicação. Trata-se de fornecer experiências personalizadas, que atendam o consumidor onde, quando e como ele preferir – um grande desafio que revoluciona os padrões do varejo.

Percebe-se então que se faz cada vez mais necessário que o varejo esteja presente em diferentes plataformas de atuação, no sentido comercial, para vender através da web, mas também no sentido comportamental, para se relacionar com seus consumidores, humanizar sua marca e gerar informações.

Dado o seu envolvimento com diferentes públicos, entre fornecedores e consumidores, o varejista deve estar munido de informações que se transformem em vendas, e também inovações mercadológicas.

Em sua essência, o varejo é responsável por gerar informações aos consumidores, sobre os produtos disponíveis no mercado, e gerar informações às indústrias, sobre os interesses dos consumidores (e potenciais) a respeito dos produtos, do ponto de vista interno e externo, inclusive sobre questões políticas, sociais e econômicas, com análises que direcionem tendências e ações.

Nesse contexto, ter uma equipe de Inteligência Competitiva é fundamental ao varejista, pois é a Inteligência Competitiva quem coleta dados, analisa-os e os transforma em informações relevantes que direcionem a tomada de decisão do ponto de vista estratégico.

A Inteligência Competitiva é responsável por levantar informações do ponto de vista interno sobre consumidores, mas também externas no que diz respeito à economia e política, por exemplo, além de ações dos concorrentes e outras tendências, de modo a se antecipar às movimentações do mercado e analisar futuros cenários.

Nesse sentido, a Inteligência Competitiva torna as decisões estratégicas mais assertivas, reduzindo riscos e ampliando a capacidade de obter maiores lucros.

Para coletar as informações e colaborar com a execução das decisões que direcionam ações, a equipe de Inteligência Competitiva deve trabalhar em parceria com outras áreas, e por isso, tende a exercer papel de destaque na organização, o que implica na necessidade de profissionais flexíveis e multidisciplinares, o que nos remete ao profissional de Relações Públicas.

Como dito anteriormente, a Inteligência Competitiva está diretamente relacionada às decisões estratégicas, o que implica em trabalhar o planejamento, o pensamento e a gestão, todos em âmbito estratégico.

Nesse sentido, envolver os colaboradores também do nível tático e operacional a fim de que trabalhem em prol das decisões estratégicas torna-se fundamental para que as ações realmente aconteçam de acordo com a missão, visão e valores da organização. Assim, o profissional de Relações Públicas é peça-chave para mediar esses relacionamentos de modo a envolver todos os públicos no processo.

Além disso, o profissional de Relações Públicas possui, em sua formação, habilidades para coletas e análises de dados, como pesquisas qualitativas e quantitativas, no sentido empírico ou exploratório, assim como outras disciplinas

como comunicação dirigida, que são fundamentais à atuação da Inteligência Competitiva.

Nesse sentido, o profissional de Relações Públicas amplia sua atuação de comunicólogo para atuar enquanto um dos protagonistas, ou o principal, na gestão organizacional e tomadas de decisões, pois trabalha como gerador de informações, administrador de conflitos, mediador de relacionamentos e analista de cenários.

Kunsch (2006) defende, inclusive, que o profissional de Relações Públicas deve aplicar conhecimentos de outras áreas, mas que também foram adquiridos em sua formação acadêmica, como administração e gerenciamento – o que nos remete novamente à multidisciplinaridade requerida à área de Inteligência Competitiva.

Esta realidade ainda não é parte de grande parte das empresas no Brasil, mas já é um cenário que evoluiu bastante, dada a crescente necessidade de segmentar ações de acordo com diferentes públicos, e aumentar a assertividade das mesmas.

Holdings de comunicação, como WPP e Publicis, já estão fazendo aquisições que aprimorem seu gerenciamento de dados, além do Festival Internacional de Criatividade de Cannes que inaugurou em 2015 a categoria Creative Data (MEIO E MENSAGEM, 2015), dando ainda mais visibilidade à importância da complementação entre áreas de Comunicação e Inteligência.

Observa-se, então, que o profissional de Relações Públicas possui plenas habilidades e competências para atuar na área de Inteligência Competitiva, considerando sua formação acadêmica que é multidisciplinar e o prepara para atuar considerando questões econômicas, políticas e sociais, que afetam diretamente as organizações e o mercado em que estão inseridas.

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, Luiz H. L. et al. **Implantando Inteligência Competitiva nas Organizações**. S/d. Disponível em: <<http://www.portalpeg.eb.mil.br/artigos/competi.pdf>>. Acesso em: 22 fev. 2015.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DOS ANALISTAS DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA. **Perguntas mais frequentes**. S/d. Disponível em: <<http://abraic.org.br/inf.php?idAtual=1&idTela=25>>. Acesso em: 19 jan. 2015.

BAIERLE, Ismael Cristofer. O ciclo da produção de inteligência como apoio à estratégia de tomada de decisão organizacional. **Revista Científica Eletrônica de Engenharia de Produção**, Florianópolis, v. 11, n. 4, p.1086-1113, out. 2011. Disponível em: <<http://producaoonline.org.br/rpo/article/view/743>>. Acesso em: 16 fev. 2015.

BALDISSERA, Rudimar. Estratégia, comunicação e relações públicas. In: CONGRESSO BRASILEIRO DA COMUNICAÇÃO, 24., 2001, Campo Grande. **Artigo**. [s.l]: 2001. Disponível em: <<http://www.sinprorp.org.br/clipping/2007/estrategia.pdf>>. Acesso em: 11 fev. 2015.

BARBOSA, Paula Assis. Inteligência Compartilhada: uma análise entre inteligência competitiva e estratégias de comunicação. **Revista Inteligência Competitiva**, São Paulo, v. 05, n. 01, p.55-67, jan. 2015.

BATTAGLIA, Maria da Glória Botelho. A Inteligência Competitiva modelando o Sistema de Informação de Clientes. **Revista Ciência da Informação**, Brasília, v. 29, n. 2, p.200-214, maio 1999. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ci/v28n2/28n2a12>>. Acesso em: 20 jan. 2015.

BBC. **Brasileiros têm 2º maior nº de amigos em redes sociais, diz estudo**. 2010. Disponível em: <http://www.bbc.co.uk/portuguese/noticias/2010/10/101010_amigos_virtuais_pesquisa_rw.shtml>. Acesso em: 18 jan. 2015.

BORGES, Admir Roberto. **Propaganda & Varejo: Teoria, Técnica e Prática**. Belo Horizonte: Universidade Fumec. Faculdade de Ciências Humanas, Sociais e Saúde, 2013. 235 p.

BRANSKI, R. M. Desafio da venda ao consumidos direta pela internet. In: ÂNGELO, C.F.; SILVEIRA, J. A. G. Varejo competitivo. São Paulo, Atlas, 2000.

BRUNO CASTRO. Portal Administradores. **A importância dos clientes insatisfeitos**. 2009. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/a-importancia-dos-clientes-insatisfeitos/40808/>>. Acesso em: 17 fev. 2015.

BRUNO MELLO. Revista Exame. **Loja 3.0 representa o futuro do varejo**. 2012. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/marketing/noticias/loja-3-0-representa-o-futuro-do-varejo>>. Acesso em: 12 fev. 2015.

CAIO CAMARGO. Portal Falando de Varejo. **Varejo 3.0: Estamos prontos?**. 2012. Disponível em: <<http://www.falandodevarejo.com/2012/02/varejo-30-estamos-prontos.html>>. Acesso em: 12 fev. 2015.

CARVALHO, Hélio Gomes de. **A estreita relação entre Gestão do Conhecimento e Inteligência Competitiva**. Centro Federal de Educação Tecnológica do Paraná, Curitiba, s/d.

CASAS, Alexandre Luzzi Las; BARBOZA, Valdemirson Alves. Marketing no varejo. In: CASAS, Alexandre Luzzi Las; GARCIA, Maria Tereza. **Estratégias de Marketing para Varejo: Inovações e diferenciações estratégicas que fazem a diferença no marketing de varejo**. [s. L.]: Novatec, s/d. Cap. 01. p. 19-43. Disponível em: <<http://www.novateceditora.com.br/livros/estmark/capitulo9788575221341.pdf>>. Acesso em: 18 jan. 2015.

DANIELA AMORIM. Revista Exame. **Varejo recupera vendas em janeiro, que crescem 0,8%**. 2015. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/economia/noticias/varejo-recupera-vendas-em-janeiro-que-crescem-0-8>>. Acesso em: 15 mar. 2015.

DANIEL ZANCO. Universo Varejo. **Os dez desafios do varejo brasileiro para os próximos anos**. 2011. Disponível em: <<http://www.universovarejo.com.br/os-dez-desafios-do-varejo-brasileiro-para-os-proximos-anos/>>. Acesso em: 03 fev. 2015.

DELOITTE BRASIL. **Análise Setorial do Varejo**: Um setor em grandes transformações. 2009. Disponível em: <[http://www.deloitte.com/assets/dcom-brazil/local assets/documents/analise setorial varejo.pdf](http://www.deloitte.com/assets/dcom-brazil/local%20assets/documents/analise%20setorial%20varejo.pdf)>. Acesso em: 12 fev. 2015.

DONATO, Claudio. **O conceito do varejo e a importância da tomada de decisão!** 2012. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/economia-e-financas/o-conceito-do-varejo-e-a-importancia-da-tomada-de-decisao/67341/>>. 19 nov. 2012. Acesso em 20 de janeiro de 2015.

E-BIT INFORMAÇÃO. **WebShoppers**. 31. ed. [s. L.], 2015.

E-COMMERCE NEWS. **Ponto Frio e Pão de Açúcar**:: redes criadas por imigrantes têm históricos de pioneirismo. 2009. Disponível em: <<http://ecommercenews.com.br/artigos/cases/ponto-frio-e-pao-de-acucar-redes-criadas-por-imigrantes-tem-historicos-de-pioneirismo>>. Acesso em: 18 jan. 2015.

ESTRADA, Rolando Juan Soliz; ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de. A eficiência e a eficácia da gestão estratégica: do planejamento estratégico à mudança organizacional. **Revista Periódicos**, Florianópolis, v. 9, n. 19, p.147-178, set. 2007. Disponível em: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/adm/article/view/1784/12691>>. Acesso em: 12 fev. 2015.

FLAVIO ROCHA. Instituto Para Desenvolvimento do Varejo (Comp.). **Fórum do Varejo**. [s. L.], s/d. Color. Disponível em: <[http://www.forumdovarejo.com.br/palestras/IDV_Fórum Varejo_FLAVIO ROCHA.pdf](http://www.forumdovarejo.com.br/palestras/IDV_Fórum_Varejo_FLAVIO_ROCHA.pdf)>. Acesso em: 14 fev. 2015.

FRANCISCO JOSÉ FONSECA DE MEDEIROS. Competitiva Inteligência. **A atividade de Inteligência no mundo atual**. S/d. Disponível em: <http://www.competitivainteligencia.com.br/artigos/A_Atividade_de_Inteligencia_no_mundo_atual.pdf>. Acesso em: 23 fev. 2015.

GUIDOLIN, Silvia Maria; COSTA, Ana Cristina Rodrigues da; NUNES, Bernardo Furtado. **Conectando indústria e consumidor: desafios do varejo brasileiro no mercado global.** S/d. Disponível em: <http://www.bndespar.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/bnset/set3001.pdf>. Acesso em: 20 jan. 2015.

INSTITUTO PARA DESENVOLVIMENTO DO VAREJO. **Varejo em números.** S/d. Disponível em: <http://www.idv.org.br/varejo-dados-brasil.aspx#Page_4>. Acesso em: 17 jan. 2015.

JORNAL ESTADÃO. **Cannes Lions abre para inscrições de peças com novidades.** 2015. Disponível em: <<http://canneslions.estadao.com.br/2015/02/25/cannes-lions-abre-para-inscricoes-de-pecas-com-novidades/>>. Acesso em: 01 mar. 2015.

KUNSCH, Margarida M. Krohling. **Planejamento e gestão estratégica de relações públicas nas organizações contemporâneas.** 2006. São Paulo. Escola de Comunicação e Artes, Universidade de São Paulo.

MATHEUS, Renato F.; PARREIRAS, Fernando S.. **Inteligência Competitiva versus Business Intelligence: abordagens complementares para o apoio à tomada de decisão no Brasil.** Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, s/d.

MENSAGEM, Revista Meio e. **Agências investem em inteligência de dados.** São Paulo, v. 01, n. 1652, p.15-17, mar. 2015.

MIQUELINO, Fernando L. C.; SANTOS, Raimundo N. M.; PADOVANI, Reginaldo C.. **A INTELIGÊNCIA COMPETITIVA APLICADA À COMUNICAÇÃO E À ARQUITETURA DA MARCA DE UMA ORGANIZAÇÃO.** *Revista Periódicos*, Florianópolis, v. 00, n. 00, p.47-58, jan. 2004. Disponível em: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/eb/article/viewFile/1518-2924.2004v9nesp1p47/5280>>. Acesso em: 12 fev. 2015.

MONALIZA DE SOUZA. Portal Administradores. **A influência da Internet e suas ferramentas no ambiente corporativo.** 2011. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/a-influencia-da-internet-e-suas-ferramentas-no-ambiente-corporativo/56354/>>. Acesso em: 26 jan. 2015.

NATSUI, Érica. **Inteligência Competitiva**. 2002. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2002.

OLIVEIRA, Paulo Henrique de; MELO, Samanta Cristina Oliveira. A etapa de planejamento no processo de Inteligência Competitiva: desafios e algumas reflexões. **Revista Inteligência Competitiva**, São Paulo, v. 02, n. 03, p.01-14, jul. 2012.

PORÉM, M.E. Relações públicas, gestão estratégica e planejamento estratégico: a articulação necessária. IN: SANTOS, C.M.R.G. **Relações Públicas, faces e interfaces**. Bauru: Universidade Estadual Paulista, Faculdades de Arquitetura, Artes e Comunicação, 2013. P: 105-116

PORTAL UOL. **Consumidor faz "propaganda" positiva e negativa nas redes sociais**. 2013. Disponível em: <<http://consumidormoderno.uol.com.br/index.php/comportamento/consumo/item/26606-consumidor-faz-propaganda-positiva-e-negativa-nas-redes-sociais>>. Acesso em: 19 jan. 2015.

RICARDO PASTORE. Núcleo de Estudos do Varejo da ESPM. **A Customização do Atendimento no Varejo**. 20. Disponível em: <<http://varejo.espm.br/a-customizacao-do-atendimento-no-varejo>>. Acesso em: 12 fev. 2015.

SANTOS, Angela Maria Medeiros M.; COSTA, Cláudia Soares. **Características Gerais do Varejo no Brasil**. 20. Disponível em: <http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/bnset/varejo.pdf>. Acesso em: 01 fev. 2015.

SANTOS, Neri dos. **Inteligência Competitiva**. Florianópolis: Núcleo de Inteligência Competitiva. Universidade Federal de Santa Catarina, s/d.

SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Inteligência Competitiva**. 2011. Disponível em: <http://www.agricultura.gov.br/arq_editor/file/camaras_setoriais/Hortalicas/26RO/App_IC.pdf>. Acesso em: 23 fev. 2015.

TABATONI, P; JARNIOU, P. A dinâmica na gestão estratégica. In: ANSOFF, H.I; DECLERCK, R.P; HAYES, R.L. **Do planejamento estratégico à gestão estratégica**. São Paulo: Atlas, 1981.

TERRA, José Claudio C. et al. **Varejo 2.0**: Um guia para aplicar redes sociais aos negócios. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

TURBAN, Efraim et al. **Business Intelligence**: Um enfoque gerencial para a inteligência do negócio. São Paulo: Artmed, 2009.

VOLPE. Volpe e Consultoria. **Empresas Holding**. S/d. Disponível em: <<http://www.volpe.com.br/holding.htm>>. Acesso em: 17 mar. 2015.

WAGNER HILÁRIO. Associação Brasileira de Supermercados. **Uma década de expansão**. 2014. Disponível em: <<http://www.abrasnet.com.br/economia-e-pesquisa/ranking-abras/os-numeros-do-setor/>>. Acesso em: 19 jan. 2015.

YANO, Nina Machado; MONTEIRO, Marley Modesto. **Mudanças institucionais na década de 1990 e seus efeitos sobre a produtividade total dos fatores**. S/d. Disponível em: <<http://www.anpec.org.br/encontro2008/artigos/200807211610100-.pdf>>. Acesso em: 19 jan. 2015.