



Congresso Internacional de Administração
ADM 2021

Administração Ágil
Inovação e Trabalho Remoto

25 a 27
de outubro

Ponta Grossa - Paraná - Brasil

PROCESSO DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA E DESEMPENHO FINANCEIRO DE COMERCIALIZADORAS DE *COMMODITIES* AGRÍCOLAS

COMPETITIVE INTELLIGENCE PROCESS AND FINANCIAL PERFORMANCE OF AGRICULTURAL COMMODITY TRADERS

ÁREA TEMÁTICA: ESTRATÉGIA

Elissama Dias Horbach, Universidade do Estado de Mato Grosso, Brasil, samaradias928@gmail.com

Liz Vanessa Lupi Gasparini, Universidade do Estado de Mato Grosso, Brasil, lizvanessa@unemat.br

Oksana A. de Lara Hungaro, Universidade do Estado de Mato Grosso, Brasil, oksana.hungaro@unemat.br

Laercio Juarez, Universidade do Estado de Mato Grosso, Brasil, laercio@unemat.br

Resumo

O comércio de *commodities* agrícolas lida com mercado dinâmico, instável e sujeito a variáveis externas incontrolláveis que interferem na formação do preço, exigindo das organizações comercializadoras a capacidade de processar informações variadas e voláteis que subsidiem decisões acertadas e gerem desempenhos superiores. Assim, requer das comercializadoras inteligência competitiva (IC), pois transforma informações em produto de inteligência, proporcionando decisões capazes de agregar valor e vantagem competitiva. O objetivo desse estudo foi analisar o processo de IC de comercializadoras de *commodities* agrícolas para evidenciar elementos e desempenhos superiores e tornar a prática de IC menos abstrata. Especificamente, visou identificar estratégias e variação de desempenhos financeiros; avaliar aspectos e fases de IC; e indicar ações para desenvolvê-los. O estudo de casos múltiplos descritivo e explicativo foi realizado em armazém, cooperativa e *trading* mato-grossenses aplicando questionário a gestores responsáveis pela comercialização. Os resultados indicaram que essas comercializadoras praticam a IC com fases e aspectos dos processos em níveis razoáveis a desenvolvidos. A comercializadora que apresentou disseminação e contra inteligência desenvolvidos, as fases de planejamento, análise e disseminação, e os aspectos estrutura e processos e contra inteligência superiores às demais obteve resultados financeiros crescentes e superiores, evidenciando-os como os que agregaram valor e favoreceram desempenhos superiores entre as organizações pesquisadas. Corroborou que informação coletada útil e significativa que gera inteligência favorece a competitividade, sendo o processo de IC extremamente importante para organizações que necessitam ser competitivas. O estudo contribuiu por unir teorias de avaliação de processos de IC e aplicá-las em contexto inexplorado de elevada relevância econômica e social para Mato Grosso e Brasil, e por torná-la mais acessível a gestores.

Palavras-chave: Inteligência Competitiva; Desempenho organizacional; *Commodities*; Agronegócio; Agro inteligência

Abstract

The trade in agricultural commodities deals with a dynamic, unstable market that is subject to uncontrollable external variables that interfere in the formation of prices, demanding from the trading organizations the ability to process varied and volatile information that subsidize correct decisions and generate superior performances. Thus, it requires from the marketers competitive intelligence (CI) that transforms information into an intelligence product, providing decisions capable of adding value and competitive advantage. The aim of this study was to

analyze the CI process of agricultural commodity traders to highlight superior elements and performances and make the CI practice less abstract. Specifically, it aimed to identify strategies and variation in financial performance; evaluate aspects and phases of CI; and indicate actions to develop them. The descriptive and explanatory multiple case study was carried out in a warehouse, cooperative and trading in Mato Grosso, applying a questionnaire to managers responsible for marketing. The results indicate that these traders practice CI with phases and aspects of the processes at reasonable to developed levels. The marketer that presented dissemination and counterintelligence developed, and phases of planning, analysis and dissemination, structure and processes and counterintelligence aspects superior to the others, obtained increasing and superior financial results, evidencing them as those that added value and favored superior performances among the organizations surveyed. Although with a collection and culture similar to the others, it corroborated that useful and significant collected information that generates intelligence favors competitiveness, being the CI process extremely important for organizations that need to be competitive. The study contributed by uniting theories of evaluation of CI processes and applying them in an unexplored context of high economic and social relevance for Mato Grosso and Brazil, and by making it more accessible to managers.

Keywords: *Competitive Intelligence; Organizational performance; Commodities; Agribusiness; Agro intelligence.*

1. INTRODUÇÃO

Em ambientes com constantes mudanças e readaptação, administração estratégica e inteligência competitiva têm ganhado importância, sendo considerados processos fundamentais para crescimento da competitividade por auxiliarem gestores na tomada de decisão (D'Aveni, 1995; Hitt et al., 2003; Barney & Clark, 2007 apud Oliveira & Teles, 2015). Para obter maior desempenho a administração estratégica analisa ambientes interno e externo, busca compreender sua posição para agir e tomar decisões adequadas a cada situação visando o sucesso da empresa no futuro (Oliveira, 2011). A inteligência competitiva (IC) pode colaborar na análise do ambiente externo por ser um processo institucional sistemático para avaliar informações relacionadas às atividades e ações de concorrentes, tendências do setor e mercado em geral, visando alcançar objetivos e metas (Kahaner, 1997). Portanto, administração estratégica e inteligência competitiva devem caminhar juntas para sucesso da empresa (Camargos & Dias, 2003).

Estudos indicam a relevância de avaliar o processo de IC nas organizações. Garcia (2017) revelou processo de IC em estágio inicial em empresas brasileiras de médio e grande porte concluindo que necessitam de esforços para qualificá-la e consolidá-la. No entanto, tais esforços podem parecer abstratos a gestores, pois Silva (2007) alerta que a organização utiliza dados, informação e conhecimento para gerar inteligência, que só se tornam informação se for atribuído significado por sujeito cognoscente, e para gerar conhecimento este sujeito precisa se apropriar delas, estabelecer contexto e orientar tal elaboração. Isto demanda processo de IC desenvolvido, que pode ser avaliado por seus aspectos: cultura, processo e estrutura, e contra inteligência (Fontana, 2004) e fases: planejamento, coleta de informações, análise e disseminação (Kahaner, 1997), tornando mais factível desenvolvê-los em ambientes em constantes mudanças e readaptação.

Neste contexto se enquadra a comercialização de *commodities* agrícolas como a soja, que enfrenta elevada volatilidade de variáveis incontrolláveis para a formação do preço, que segue a bolsa de Chicago, preço do dólar e taxa de câmbio, nível de estoque e de produção global, prêmio exportação, fretes rodoviário e marítimo, e despesas portuárias, influenciadas pelos

mercados externo e interno. Nível de estoque e produção são regidos pela lei de oferta e demanda: quanto maiores menor o preço e vice-versa. Prêmio exportação varia entre portos considerando origem e destino das *commodities*. Frete rodoviário é o mais utilizado e possui custo significativo devido à distância dos portos, podendo ficar mais caro caso a oferta seja maior após a colheita. Despesas portuárias e frete marítimo podem ser diretos e indiretos e variam entre portos (Imea, 2015). Além desses fatores incontroláveis há diversos modelos de comercialização que podem proporcionar maiores ou menores ganhos (Soja Brasil, 2015).

Portanto, comercializadoras de *commodities* agrícolas devem estar ininterruptamente atentas ao mercado, e acompanhar minuciosamente informações acerca de preços, demandas, e inúmeras variáveis externas e internas que os afetam. Precisam atuar com base em IC desenvolvida capaz de suprir necessidades de informação e subsidiar decisões acertadas para acompanhar mercado, reduzir riscos, gerar oportunidades de negócios e vantagem competitiva. A falta de IC ou incapacidade de utilizar informação a seu favor na comercialização pode acarretar perda de mercado, queda nas vendas, prejuízo e falência. A IC passa a ser requisito básico para organizações desse setor.

O objetivo desse estudo foi analisar o processo de inteligência competitiva de comercializadoras de *commodities* agrícolas, para evidenciar elementos agregadores de valor, e tornar a prática de IC menos abstrata aos gestores. Especificamente, visou identificar estratégias e variação de desempenhos financeiros; avaliar aspectos e fases de IC; e indicar ações para desenvolvê-los.

O objeto desse estudo compreendeu os três tipos de organizações que fazem parte da comercialização da cadeia produtiva da soja: armazém, cooperativa e *trading* mato-grossenses, devido à sua relevância econômica e social para o país e o Estado. O Brasil é o maior produtor e exportador de soja, sendo o MT o maior nacional (Conab, 2021, Embrapa, 2021). Em 2020 movimentou 35.250 bilhões de dólares na exportação da soja, farelo e óleo (Abiove, 2021), e liderou a criação de vagas com carteira assinada (13.396) no agronegócio - responsável por 43,2% das vagas geradas no país segundo Comunicado Técnico da Confederação Agricultura e Pecuária do Brasil (CNA) que analisou dados do Cadastro Geral de Empregados e Desempregados (Novo CAGED) (Globo Rural, 2021). Isso demonstra a importância da sua comercialização para o desenvolvimento do Mato Grosso e do país.

Nessa introdução foram apresentados desafios enfrentados por organizações comercializadoras de *commodities* agrícolas como a soja devido a elevada quantidade de variáveis voláteis e incontroláveis que interferem no preço, que indicam processos de IC desenvolvidos como requisito para obter/manter desempenho superior ou competitividade. No referencial teórico foi estabelecida a relação entre gestão estratégica e IC para desempenho organizacional, aspectos e fases do processo de IC, e resultados de estudos anteriores. Os procedimentos metodológicos foram detalhados e foi demonstrada a escala de níveis de desenvolvimento de aspectos e fases do processo de IC para avaliá-los. Nos resultados e discussão o nível de desenvolvimento de cada elemento dos aspectos e fases do processo de IC foram avaliados e discutidos em relação à teoria, o que permitiu indicar ações para desenvolvê-los, tornando a IC mais factível, e evidenciar elementos do processo de IC e desempenhos financeiros superiores dessas organizações. Nas considerações finais constaram as contribuições deste e sugeridos estudos para o avanço da IC.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Gestão Estratégica, Desempenho Financeiro e Inteligência Competitiva (IC)

Gestão estratégica estuda como organizações conquistam e mantêm vantagens competitivas vindas do desempenho organizacional, cuja avaliação “é fundamental para compreender se ações e resultados estão em sintonia com a estratégia estabelecida corporativamente” (Lavieri & Cunha, 2009 apud Ribeiro; Macedo & Marques, 2012, p. 61), sendo considerado sinônimo de desempenho financeiro ou econômico das empresas (Fryxell & Barton, 1990). Hamann et al. (2013) classificam desempenho financeiro em liquidez, rentabilidade, crescimento e mercado de ações, sendo: liquidez, cumprir obrigações financeiras com base em fluxos de caixa; rentabilidade, usar fatores de produção para gerar lucro; crescimento, a mudança no tamanho de vendas, quadro de colaboradores, e ativos ao longo dos anos; e mercado de ações aplicável a organizações inseridas em bolsa de valores.

Administração estratégica é um procedimento diário, participativo e proativo que visa conectar a organização com seu ambiente, interagindo com eles ao analisar o interno (fatores controláveis) e externo (fatores incontroláveis) para identificar oportunidades de mercado e descobrir riscos, eliminando-os; estabelecer diretrizes com base na missão e objetivos; formular estratégias: definir ações e metas para atingir objetivos; implementá-las, e controlá-las: acompanhar fases anteriores certificar a conformidade de procedimentos, e caso desconforme, revisá-los e melhorá-los (Certo et al., 2005).

Portanto, inteligência competitiva descomplica o processo de formulação estratégica, facilitando seu entendimento e execução (Sharp, 2009), e deve orientar e auxiliar no planejamento estratégico, informando sobre mudanças do mercado, concorrentes, clientes e fornecedores para ter estratégias atualizadas conforme cenário externo (Tyson, 1998). Para Tarapanoff (2000, p.30) “informação, conhecimento e inteligência presentes nos processos de gestão alimentam a tomada de decisão e planejamento estratégico” e assim IC oferece conhecimento em tempo real para decisão estratégica.

A essência da IC está em lidar com o cenário competitivo utilizando informação como alicerce (Jin & Bouthillier, 2013). Trata-se de sistema operacional que coleta, desenvolve e conduz informação tácita e explícita para responsáveis por decisão (Barreto, 2017), que “deve fornecer a informação certa, no momento certo, de forma certa, à pessoa certa, para que tome decisão acertada” (Tarapanoff, 2000, p. 77). Serve como auxílio e suporte para o gestor avaliar ambiente externo e usar informações úteis para tomar a decisão apropriada ao momento, e como aprendizagem contínua, importante por minimizar riscos na decisão (Valentim, 2002).

Quanto maior a competitividade do mercado maior a necessidade de análise do ambiente de negócios mais esmiuçada e minuciosa. A IC serve para acompanhar e controlar frequentemente o mercado (Barreto, 2017). Proporciona à organização repensar e avaliar ações, práticas culturais e valores; criatividade em inovar tecnologias, produtos ou serviços; identificar negócios e oportunidades de mercado; agir com antecedência aos concorrentes, e adquirir experiência com sucesso e fracasso (Kahaner, 1997). Processo, pessoas e informações são o tripé para a formação da IC na organização (Rodrigues & Riccardi, 2007).

2.2 Processo ou Ciclo de Inteligência Competitiva (IC): aspectos e fases

O processo de IC estuda o cenário externo da organização ao buscar descobrir novas oportunidades que a inovem e beneficiem, identificar possíveis problemas, evitando surpresas desagradáveis, e analisar ambiente interno para delimitar estratégias de curto, médio e longo prazos, facilitando compreender o ambiente onde está inserida, ao proporcionar visão ampla do seu ambiente externo (Valentim et al., 2007, p. 11).

Sua avaliação inclui os aspectos cultura, processo e estrutura, e contrainteligência. Cultura voltada à IC engloba o apoio da alta gerência para suas atividades, reconhecê-la como legítima e necessária para o negócio, seu uso regular para planejar e decidir, e funcionários compreenderem a importância de compartilhar informação e conhecimento para sucesso da empresa. Processo e estrutura envolvem a existência de diretrizes legais e éticas na condução de atividades de IC, haver incentivo para funcionários relatarem suas observações e informações competitivas, e oferta de meios convenientes para realizá-la como intranet e manutenção de mapa/inventário de informações e conhecimentos internos. Contrainteligência se refere a funcionários compreenderem que informações e propriedade intelectual da empresa não devem ser reveladas a terceiros, e atividades de IC incluem medidas para proteger inteligência e conhecimento da empresa (Fontana, 2004).

O processo ou ciclo de IC ocorre quando a matéria prima “informação em estado bruto” passa por quatro fases: planejar e dirigir, coletar, analisar e disseminar, transformando-a em inteligência para o gestor utilizá-la na tomada de decisão (Kahaner, 1997).

Diversos autores atribuem diferentes nomes e quantidades de fases do processo de IC (de 4 a 7) que abrangem 4 centrais: planejamento, levantando necessidades de informações específicas; coleta; análise, transformando-os em inteligência acionável; e sua disseminação: envio a responsáveis pela decisão (Oliveira & Teles, 2015).

Na fase do **planejamento ou direção (foco)** se define o que busca levantar, produto esperado, e relação de pessoas. Ocorre no início e fim do processo, estabelece como ocorrerá (Kahaner, 1997), organiza a execução, prevê atividades e fontes de informação a serem usadas na coleta (Pereira; Carvalho & Jordão, 2016). Orienta o processo filtrando exigências da coleta conforme necessidades dos usuários (Johnston, 2005). Fontes de informação não devem se limitar a competidores diretos, mas avaliar concorrentes mais importantes, seus planos e intenções, e de fornecedores, distribuidores, investidores, colaboradores e outros stakeholders (Fontana, 2004).

Coleta é a busca de dados necessários para transformá-los em informação, seu processamento e armazenamento (Kahaner, 1997), processando somente as relevantes à resolução dos tópicos e questões chave de inteligência que auxiliam na atividade (Pereira; Carvalho & Jordão, 2016). Deve coletar dados primários e secundários para encontrar o solicitado pelos usuários (Johnston, 2005), sendo fontes primárias: contatos externos para conhecer principais concorrentes, e funcionários repassar aos superiores, novas tecnologias e ambiente, e secundárias: revistas especializadas, material de feiras, relatórios de analista, entre outros (Fontana, 2004).

Análise é a fase mais importante e difícil, na qual informação é transformada em inteligência (Kahaner, 1997): quando a informação coletada é útil e significativa serve para gerar

inteligência, impacta positivamente a competitividade (Pereira; Carvalho & Jordão, 2016). Verifica informações utilizando técnicas e métodos de avaliação, integração e comparação, resultando no produto de inteligência (Johnston, 2005). Deve analisar regularmente estratégias dos concorrentes para se antecipar às suas ações, e utilizar modelos analíticos, monitorando e analisando tecnologias que possam interferir no futuro de produtos/serviços (Fontana, 2004).

Disseminação ou comunicação é a última e primeira fase, quando o produto de inteligência gerado na fase anterior é entregue aos tomadores de decisão. O analista pode propor, articular e defender ações (Kahaner, 1997) estabelecer estratégias de comunicação para melhor disponibilizar o produto de inteligência a usuários conforme perfis e gostos (Pereira; Carvalho & Jordão, 2016, Johnston, 2005). A alta gerência distribui resultados de inteligência de forma que funcionários possam utilizá-la para resolver problemas ou alcançar objetivos (Fontana, 2004).

As fases do processo de IC visam transformar informação em conhecimento, gerar o produto de IC, entregá-lo aos tomadores de decisão e auxiliá-los no gerenciamento. Quanto mais o processo de inteligência estiver consolidado e experiente, maior seu desenvolvimento, agregação de valor e vantagem competitiva.

2.3 Comercialização da *commoditie* soja

Da cadeia agroindustrial da soja a comercialização engloba originadores (Imea, 2015) ou organizadores: armazéns, cooperativas e *tradings* (Lazzarini & Nunes, 2000), que estão em contato direto com produtores e indústria esmagadora, e mercado externo onde operam *tradings*: intermediárias entre produtores e mercado internacional que realizam todo o processo de exportação (Maxwell, 2005). Armazéns podem estar em empresas rurais comercializando sua produção e/ou de terceiros agindo como prestadores de serviços para indústrias e *tradings* (Wallau, 2012). Cooperativas compram para produção ou revenda para *tradings*, indústrias ou compradoras internacionais (Soja Brasil, 2015). Sua comercialização pode demandar a internacionalização da organização, pois por ser um dos principais produtos mundiais a maior parte da demanda se concentra no mercado internacional, dividindo seu comércio entre países produtores-exportadores e consumidores-importadores (Imea, 2015), cada vez mais rigorosos em relação ao produto.

A comercialização da soja ocorre em mercado dinâmico e complexo, com diversos compradores, modalidades de venda, modelos de entrega, composição de preços influenciada por variáveis internas e externas, relacionada à oferta e demanda, cíclica por ocorrer estimulação ou desestimulação da produção conforme o preço, de forma inversa (Nehmi, 2012). A composição de preços da soja está alicerçada na bolsa de Chicago, cotação do dólar e prêmio, o comprador desconta o valor das despesas portuárias, impostos e fretes, e indústrias e empresas estabelecem o preço. As modalidades de venda são: balcão, spot ou soja disponível, lotes, mercado futuro, hedge, contrato a Termo de Moeda sem Entrega Física ou Non Deliverable Forward (NDF), pré fixação, pré-pagamento, barter e venda a fixar. As de entrega se relacionam ao pagamento de frete no transporte marítimo de mercadorias, riscos, perdas, danos e seguros: na Free on Board (FOB) são pagas pelo comprador ou destinatário, e na Cost, Insurance and Freight (CIF) pelo produtor ou vendedor (Soja Brasil, 2015). Assim, sua comercialização

demanda transformar muita informação variada em inteligência, necessitando da IC para promover desempenhos superiores.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Essa pesquisa foi realizada por *survey*, pesquisa de avaliação, pesquisa de levantamento, ou pesquisa observacional de pequena escala, descritiva e explicativa, caracterizada pela não manipulação das variáveis (Freitas et al., 2000), e por coletar dados qualitativos e/ou quantitativos de interesse em indivíduos de um ou mais grupos, sem intervenção (Miguel, 2010), identificar fenômenos manifestos na população pesquisada (Freitas et al., 2000) e pretender “contribuir para o corpo geral de conhecimento na área” (Forza, 2002, p. 155),

Foram realizadas pesquisas bibliográfica e de campo. A bibliográfica utilizou buscas nas bases Spell e Scielo. A pesquisa de campo foi realizada em três comercializadoras de *commodities* agrícolas incluindo a soja, do Estado de Mato Grosso escolhidas por acessibilidade e tipicidade, por representarem a composição de comercialização da cadeia agroindustrial: armazém (A), cooperativa (C) e *trading* (T) de acordo com Lazzarini e Nunes (2000). O sujeito foram gestores responsáveis pela tomada de decisão no processo de comercialização dessas *commodities*, dada sua visão ampla.

A coleta de dados foi realizada por questionário. Perguntas abertas coletaram caracterização e estratégias. Foi usada escala tipo Likert para coletar e analisar a variação do desempenho financeiro nos últimos 3 anos pelas variáveis crescimento, lucratividade e rentabilidade segundo Hamann et al. (2013), sendo 1=forte redução, 2=redução, 3=estabilidade, 4=aumento, e 5=forte aumento, considerando quanto maior melhor. Assim como para avaliar o desenvolvimento do processo de IC, sendo: 1=discordo totalmente, 2=discordo, 3=indeciso, 4=concordo e 5=concordo totalmente para afirmações (elementos de análise) dos seguintes construtos e categorias de análise: aspectos: cultura organizacional, processo e estrutura, e contra inteligência (quadro 2) com base em Fontana (2004); e fases: planejamento, coleta, análise e disseminação (quadro 3) conforme Kahaner (1997).

Os resultados do processo de IC de cada organização e sua média foram apresentados em quadros comparativos. Os aspectos e fases e suas variáveis de cada comercializadora foram classificados em: inexistente (1), subdesenvolvido (2), razoável (3), em desenvolvimento (4) e desenvolvido (5) e analisados à luz da teoria, o que possibilitou indicar ações para aprimorá-los em cada organização. Resultados de desempenho financeiro e dos aspectos e fases do processo de IC das três organizações foram sintetizados em gráfico de linhas para evidenciar desempenhos financeiro e de elementos do processo de IC superiores entre elas.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1 Processo de IC de comercializadoras de *commodities* agrícolas: aspectos e fases

Processo de IC é “extremamente importante para organizações que necessitam ser competitivas no mercado, seja regional, nacional ou internacional” (Valentim et al., 2007, p.11), como comercializadoras de *commodities* agrícolas cujo mercado depende e exige informações voláteis e incontroláveis, internas e externas. Sua avaliação compreende aspectos e fases.

O armazém (A) está no mercado há 3 anos, possui 5 colaboradores, não considera seu ambiente altamente competitivo e não exporta. A cooperativa (C) atua há 7 anos, possui 4 colaboradores, considera o ambiente altamente competitivo e não exporta. A *trading* (T) atua há 9 anos, possui 11 colaboradores, considera seu ambiente altamente competitivo, e exporta soja para Ásia há 2 anos. Os resultados dos aspectos cultura, estrutura e processo e contra inteligência das comercializadoras foram apresentados no quadro 1.

COMERCIALIZADORAS DE <i>COMMODITIES</i> AGRÍCOLAS	A	C	T
ASPECTOS DO PROCESSO DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA (media)	3,75	4,75	4
CULTURA ORGANIZACIONAL (media)	4,25	4,75	4,75
Nossa empresa reconhece inteligência competitiva (monitoramento e análise do ambiente externo) como atividade legítima e necessária para nosso negócio.	4	4	5
A alta gerência da empresa apoia as atividades de inteligência	5	5	5
A alta gerência utiliza inteligência competitiva (monitoramento e análise do ambiente externo) regularmente, no planejamento e na tomada de decisão.	4	5	4
Nossos empregados compreendem que compartilhar informação e conhecimento é importante para o sucesso da empresa.	4	5	5
PROCESSO E ESTRUTURA (media)	3,5	4,5	3,25
Nossa empresa desenvolve diretrizes legais e éticas na condução das atividades de IC (monitoramento e análise do ambiente externo).	4	4	3
Nossa empresa desenvolve medidas de incentivo visando estimular nossos funcionários a relatarem suas observações e informações competitivas.	3	5	4
A empresa disponibiliza meios convenientes para que os funcionários relatem observações e informações (<i>intranet</i> projetada para facilitar atividades de IC).	4	4	3
Mantemos um mapa ou inventário das informações e conhecimentos internos.	3	5	3
CONTRA INTELIGÊNCIA (media)	3,5	5	4
Nossos funcionários compreendem claramente que as informações e a propriedade intelectual da empresa não devem ser reveladas a terceiros.	4	5	4
Nossas atividades de inteligência competitiva incluem contra inteligência, isto é, medidas que visem proteger a inteligência e o conhecimento da nossa empresa.	3	5	4

Quadro 1 - Avaliação dos aspectos do processo de IC de comercializadoras de *commodities* agrícolas

Os resultados médios demonstraram culturas organizacionais voltadas à IC em desenvolvimento na A (4,25), C e T (4,75). A alta gerência das 3 apoia atividades de inteligência, importante pois colaboradores precisam estar à vontade e confortáveis para realizá-las, incentiva produzir conhecimento e resulta em produto de IC sem se sentirem forçados, realizando-a de forma proativa e espontânea (Silva, 2007). A e C precisam reconhecê-la como legítima e necessária, empregados da A compreender que compartilhar conhecimento e informações é importante, e alta gerência da A e T usar regularmente para planejar e decidir. Possuem cultura bem definida e de fácil compreensão, importante pois “convencer pessoas a compartilhar conhecimentos é grande problema nas organizações pois ao considerar que informação é poder, não estão dispostas a cedê-lo facilmente” (Miller, 2002, p. 58).

Os resultados médios revelaram processo e estrutura de IC razoáveis na T (3,25) e A (3,5), e em desenvolvimento na C (4,5). Para tê-los desenvolvidos, todas, especialmente a T precisa aprimorar diretrizes legais e éticas nas atividades da IC, definir processos padronizados que não as desrespeitam, alta gestão ter interesse e proatividade dos colaboradores, e fornecer infraestrutura para criar inteligência com qualidade (Fontana, 2004). O A precisa disponibilizar

meios para funcionários relatarem informações, o que para Schermerhorn, Hunt e Osborn (1999 apud Reginato & Gracioli, 2012) pode ser realizado promovendo comunicação interna por e-mail institucional, skype, telefone, reuniões, palestra, mural, que a facilita e gera conhecimento. Tarapanoff (2000) corrobora: para agilizar comunicação no ambiente organizacional é preciso viabilizar meios eficientes, usados cuidadosamente pois IC precisa fornecer informações seguras para a pessoa certa no momento correto, que quando faltam, dificultam compartilhar informações atrasando processos e gerando decisões equivocadas. A e T precisam manter inventário de informações e conhecimentos pois empresas que não criam ferramentas para consolidar e fortalecer sua história, crenças, valores, instruções de trabalho dificultam o ambiente para colaboradores, sem padronização, suporte ou referência para futuras experiências e desafios, impossibilitando-os de adquirir conhecimentos (Fontana, 2004). Enfim, processo e estrutura da IC demandam mais atenção da T, seguida do A e da C.

Os resultados médios demonstraram contra inteligência razoável no A (3,5), em desenvolvimento na T (4,0) e desenvolvida na C (5,0). A, C e T compreendem que suas informações devem ser protegidas pois promove vantagem competitiva. Para obter contra inteligência desenvolvida, no A e T colaboradores precisam compreender que informações e propriedade intelectual da empresa não devem ser reveladas a terceiros, pois o colaborador deve ser ético e responsável pelo sigilo da informação, conhecimento e inteligência para não vazar informações e favorecer a concorrência, evitando imitação (Nolan; Quinnem & Miller, 2002 apud Fontana, 2004). Corroborando, para Fontana (2004, p. 100) “cada vez mais empresas desenvolvem e adquirem grandes quantidades de ativos intangíveis como informações confidenciais, patentes, que devem ser submetidos a adequada e eficaz proteção”, e que a perda de ativos pode acarretar grandes danos prejudicando sua posição competitiva.

Em média, os aspectos cultura, processo e estrutura, e contra inteligência da IC são razoáveis no armazém (3,75), em desenvolvimento na *trading* (4) e na cooperativa (4,75), precisando das ações indicadas para aprimorá-los. Foram avaliadas as quatro fases do processo de IC dessas comercializadoras (quadro 2).

COMERCIALIZADORAS DE <i>COMMODITIES</i> AGRÍCOLAS			
FASES DO PROCESSO DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA (media)	A	C	T
PLANEJAMENTO E DIREÇÃO (FOCO) (media)	3,67	4,67	4,33
Nossa empresa não se preocupa somente com organizações com as quais competimos diretamente	3	4	4
Nossa empresa produz esforços de inteligência e avaliações sobre concorrentes que nós acreditamos sejam os mais importantes	5	5	4
Estamos interessados em atender planos e intenções de nossos principais concorrentes, fornecedores, distribuidores, investidores, colaboradores, etc.	3	5	5
COLETA (media)	4,33	4	4
Usamos fontes secundárias de informação (revistas especializadas, material de feiras, relatórios de analista, etc) p aprender sobre nossos principais concorrentes	4	5	4
Nossos empregados relatam regularmente aos seus superiores informações sobre os nossos concorrentes	4	4	4
Nossos contatos fora da empresa são nossa fonte primária de inteligência sobre os nossos concorrentes; novas tecnologias; o ambiente de negócio; etc	5	3	4
ANÁLISE (media)	3,33	4	3,67
Analizamos regularmente estratégias de nossos concorrentes para nos antecipar às suas ações	3	4	4
Usamos modelos analíticos (perfis da concorrência; análise swot/ de cenários; benchmarking; etc) na análise de informações sobre nossos concorrentes	2	4	3
Monitoramos e analisamos possíveis tecnologias que possam impactar o futuro dos nossos produtos.	5	4	4
DISSEMINAÇÃO OU COMUNICAÇÃO (media)	4	5	3
A alta gerência distribui resultados de inteligência, de forma que funcionários possam utilizar a informação para resolver um problema ou alcançar um objetivo	4	5	3

Quadro 2 – Avaliação das fases do processo de IC das comercializadoras de *commodities* agrícolas

As médias dos resultados indicaram planejamento e direção razoável no A (3,67) e em desenvolvimento na C (4,67) e T (4,33). Apesar do A produzir esforços de inteligência e avaliações sobre concorrentes mais importantes, precisa considerar os não diretos, e atender planos e intenções de stakeholders. A C e a T precisam se atentar mais a todos os concorrentes, e a T de mais esforços de inteligência e avaliações sobre os mais importantes. Segundo Fontana (2004) em um ambiente altamente competitivo e em constante globalização a empresa deve se preocupar com todos os concorrentes, mesmo os indiretos, atentar aos novos e aos que vendem produtos substitutos ou similares para se adaptar e posicionar no mercado sem perder vantagem competitiva. A e C (5) produzem esforços de inteligência e avaliações sobre concorrentes mais importantes, e a T os desenvolve (4), importante pois quanto mais a empresa estuda seu concorrente, mais consegue identificar seus pontos fracos e ter proveito. Ao investigar e acompanhar o ambiente interno e externo, a empresa possui visão do todo, não deixa espaço para concorrentes se sobressaírem, trabalha para atender expectativas de stakeholders, conhece todos os envolvidos e se relaciona com necessidades de cada um para atendê-los ou superá-los (Fontana, 2004).

Os resultados médios apontaram coleta em desenvolvimento na A (4,33), C e T (4). A C desenvolveu e o A e a T estão desenvolvendo o uso de fontes secundárias para aprender sobre principais concorrentes, importante por se basearem nas primárias, consideradas mais confiáveis por estarem documentadas e revisadas, reduzindo probabilidade de informação equivocada e risco de interpretação errada, ganhando tempo para mudar ou adaptar para não

ficar atrás do concorrente (Cunha, 2001 apud Azevedo, 2012). As três vêm desenvolvendo relato regular de informações de empregados sobre concorrentes, importante pois pessoas são ativos que filtram informação, geram conhecimento individual que repassado à organização dão continuidade ao conhecimento na empresa (Silva, 2007). Quando empregado passa informações necessárias sobre concorrentes para seu superior embasa a decisão. A C precisa desenvolver contatos fora da empresa como fonte primária, novas tecnologias e ambiente, pois produzir canais de inteligência através de contatos pessoais externos é muito eficaz e pode proporcionar coleta de informações úteis de alta qualidade para o andamento da empresa (Nolan, 1999 apud Fontana, 2004).

Os resultados médios classificaram como razoável a análise do A (3,33) e T (3,67) e da C em desenvolvimento (4,0). O monitoramento e análise das tecnologias que possam impactar o futuro dos produtos foi desenvolvida no A, e está em desenvolvimento na C e T, positivo pois “a monitoração ambiental [age] como instrumento para diminuir incerteza e riscos gerados pelo ambiente externo” (Fontana, 2004, p. 33). O A precisa desenvolver análise regular de estratégias dos concorrentes para se antecipar às ações, que deve ser seguido à risca para que nenhuma ação passe despercebida pois o não acompanhamento pode causar perda de vantagem competitiva (Op. cit., 2004). O uso de modelos analíticos na avaliação das informações sobre concorrentes precisa ser desenvolvida na T, e no A (subdesenvolvido) para auxiliar a análise do cenário externo, identificando-o, o que possibilita conhecer concorrentes, verificar se há ação para prejudicar interesses da empresa, e em caso positivo tomar medidas evitando riscos (Tarapanoff, 2001).

Os resultados médios indicaram a disseminação ou comunicação da T razoável (3), do A em desenvolvimento (4) e da C desenvolvida (5). Para Almeida (2003 apud Pizzaia et al., 2018) em organização que gerencia bem comunicação interna empregados estão conectados podendo chegar à solução de problemas mais rápido, pois várias pessoas pensando torna mais fácil compreensão e solução. Choo (2006 apud Pizzaia et al., 2018) corrobora afirmando que comunicação entre gestão e empregados proporciona transformar conhecimento individual em coletivo, sendo imprescindíveis comunicação organizacional e compartilhamento de informações. Malmelin (2007 apud Pizzaia et al., 2018) ressalta que a comunicação pode possibilitar à organização atingir objetivos. Assim, falta de comunicação entre gerência e funcionários pode inibir criação de conhecimento na empresa, e impossibilitar alcançar objetivos e solucionar problemas.

Em média, as fases de planejamento e foco, coleta, análise e disseminação da IC podem ser considerados apenas razoáveis no armazém (3,83) e na *trading* (3,75) e em desenvolvimento na cooperativa (4,42) pesquisadas.

4.2 Aspectos e fases do processo de IC e desempenho financeiro de comercializadoras de *commodities* agrícolas

Inteligência competitiva deve agregar valor e favorecer vantagem competitiva ou desempenhos superiores à concorrência, como a variação do desempenho financeiro ao longo do tempo. A Figura 1 ilustra resultados dos aspectos e fases do processo de IC e da variação do desempenho financeiro do armazém, cooperativa e *trading*.

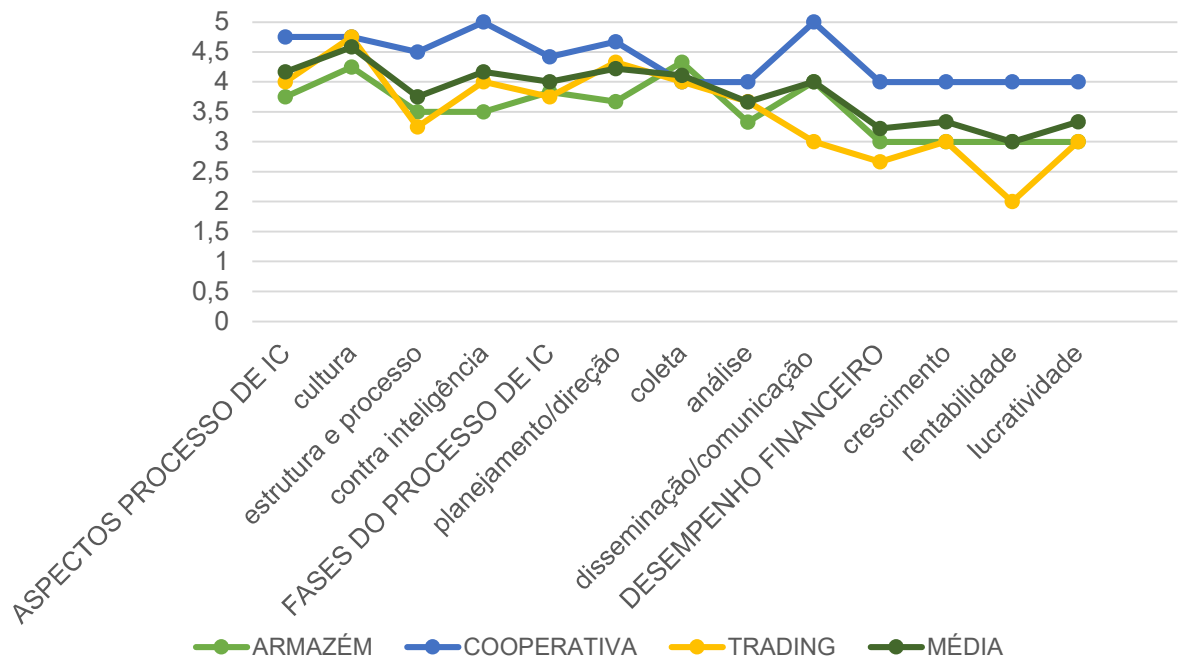


Figura 1 – Desenvolvimento e média de aspectos e fases do processo de inteligência competitiva e da variação do desempenho financeiro do armazém, cooperativa e *trading*

O A apresentou aspectos e fases do processo razoáveis, e somente a fase de coleta acima da média, e estabilidade no crescimento, lucratividade e rentabilidade nos três últimos anos. Sua missão é prestar serviço de qualidade. Não possuir visão, valores e objetivos pode dificultar atingir sua meta de vender 300 mil sacas/ano, e atingir melhor desempenho financeiro pois visão implica definir onde chegar e traçar objetivos para alcançá-la.

A C obteve aspectos e fases em desenvolvimento, cultura equivalente à T, somente não está superior às demais e à média na coleta, destacando-se em contra inteligência e disseminação, e aumento de crescimento, rentabilidade e lucratividade, que reflete e fortalece sua missão de conseguir os melhores preços nas compras e vendas, valor de respeito aos cooperados, e objetivo de buscar o melhor preço. Tais resultados podem atrair cooperados e consolidar sua estratégia de formar grandes lotes para obter força nas negociações, meta de comercializar 180 mil toneladas/ano, e visão de ser bem vista no mercado em que atua e em 15 anos ter mais de 300 sócios, corroborando Kahaner (1997) ao afirmar que IC colabora na análise do ambiente externo visando alcançar objetivos e metas.

A T possui estratégia de ampliar a participação em outras regiões do Estado, meta de crescer 15%, e visão de ser reconhecida como referência na comercialização de grãos e atendimento logístico. Apresentou aspectos e fases em desenvolvimento, estrutura e processo e comunicação razoáveis e inferiores às demais e à média, análise inferior à C, e estabilidade no crescimento e lucratividade, e redução na rentabilidade: o menor desempenho financeiro e aspectos entre as três, e abaixo da média. O baixo desempenho financeiro foi explicado pelo gestor devido à

grande disponibilidade do produto e conseqüente queda do preço, lei da oferta e demanda (Nehmi, 2012), no entanto rentabilidade foi mantida no A e elevada na C no mesmo período. Isso reforça que estrutura e processo pouco definidos dificultam análise e disseminação sistemática de inteligência: modelos analíticos possibilitam verificar ações prejudiciais e evitar riscos (Tarapanoff, 2001), e falta de comunicação pode inibir criação de conhecimento na empresa e impossibilitar alcançar objetivos e solucionar problemas (Almeida, 2003, Malmelin, 2007 apud Pizzaia et al., 2018).

A comercializadora (C) que possui disseminação e contra inteligência desenvolvidos, fases de planejamento, análise e disseminação, e aspectos estrutura e processos e contra inteligência superiores às demais obteve resultados financeiros crescentes e superiores às demais. Embora com coleta e cultura semelhantes, confirmou que quando a informação coletada é útil e significativa serve para gerar inteligência, impactando de forma positiva a competitividade (Pereira; Carvalho & Jordão, 2016), e que o processo de IC é “extremamente importante para organizações que necessitam ser competitivas no mercado, seja regional, nacional ou internacional” (Valentim et al., 2007, p.11),

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Frente às constantes mudanças do mercado dinâmico, instável e sujeito a variáveis externas incontrolláveis que interferem na formação do preço de *commodities* agrícolas, comercializadoras precisam processar informações variadas e voláteis que subsidiem decisões acertadas através de processo de IC desenvolvido para reduzir riscos e gerar desempenhos superiores ou vantagem competitiva. A falta de IC ou incapacidade de utilizar informação a seu favor pode acarretar perda de mercado, queda nas vendas, prejuízos e falência, sendo requisito neste setor.

Neste contexto, o objetivo desse estudo de analisar o processo de inteligência competitiva de comercializadoras de *commodities* agrícolas, para evidenciar elementos do processo e desempenhos superiores e tornar sua prática menos abstrata foi atingido. Nesta pesquisa a comercializadora que apresentou disseminação e contra inteligência desenvolvidos, e fases de planejamento, análise e disseminação, e aspectos estrutura e processos e contra inteligência superiores às demais obteve resultados financeiros crescentes e superiores, evidenciando tais fases e aspectos como agregadores de valor e vantagem competitiva entre as pesquisadas.

Os objetivos específicos foram atendidos. Foram identificadas a variação do desempenho financeiro nos últimos três anos e estratégias. A T apresentou estabilidade no crescimento e lucratividade, e redução na rentabilidade, o A estabilidade e a C aumento nos três. Foram avaliados aspectos e fases dos processos de IC das comercializadoras. Em média, os aspectos cultura, processo e estrutura, e contra inteligência da IC foram razoáveis no armazém (3,75), em desenvolvimento na *trading* (4) e na cooperativa (4,75) (quadro 2); e as fases de planejamento, coleta, análise e disseminação da IC razoáveis no armazém (3,83) e na *trading* (3,75), e em desenvolvimento na cooperativa (4,42) (quadro 3). Tais resultados permitiram indicar ações pontuais para cada comercializadora desenvolver seu processo de IC, tornando a prática de IC mais factível.

Devido às limitações metodológicas ressalta-se que os resultados desse estudo devem ser utilizados sem generalizações, sendo válidos para as organizações pesquisadas. Sugere-se realizar estudos quantitativos com amostras ampliadas neste e em outros setores para verificar se os resultados deste se confirmam ou não, e como os elementos do processo de IC se comportam em diferentes realidades. Ainda, estudo quantitativo com análise integrada dos elementos do processo de IC, estratégia e desempenho financeiro. Analisar os níveis de maturidade da IC é outro estudo que possibilita melhor compreender o fenômeno.

A contribuição desse estudo aos gestores foi tornar a IC menos abstrata ao servir como modelo de análise para revelar ações a serem avaliadas e consideradas para torná-la factível, orientando-os a aprimorá-la continuamente nas organizações. Teoricamente, esta pesquisa contribuiu com a análise de processos de IC por reunir teorias sobre aspectos (Fontana, 2004) e fases (Kahaner, 1997) e testá-las em novo contexto altamente dependente de conhecimento e inteligência para sobreviver e prosperar, e de extrema relevância econômica e social para o MT e o país.

Este estudo corroborou que informação útil e significativa que gera inteligência favorece a competitividade, sendo o processo de IC extremamente importante para organizações que necessitam ser competitivas.

REFERÊNCIAS

- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS INDÚSTRIAS DE ÓLEOS VEGETAIS - ABIOVE. **Estatísticas mensais do complexo soja**. 2021. Disponível em: <<https://abiove.org.br/estatisticas/>>. Acesso: 25 abr 2021.
- AZEVEDO, A. W. Metodologia de identificação de fontes de coleta de informação: uma proposta de modelo para cadeia produtiva de couro, calçados e artefatos. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v. 2, número especial, p. 149-158, out. 2012.
- BARRETO, Aldo. A. A questão da Informação. In: STAREC, Claudio (Org). **Gestão da Informação, Inovação e Inteligência Competitiva**: como transformar a informação em vantagem competitiva nas organizações. São Paulo: Saraiva, 2017, p. 3-14.
- CALOF, J. L.; WRIGHT, S. **Competitive intelligence**: a practitioner, academic and interdisciplinary perspective. *European Journal of Marketing*, v. 42, n. 7/8, 2008, p. 717-730.
- CAMARGOS, M. A.; DIAS, A. T. Estratégia, Administração Estratégica e Estratégia Corporativa: uma síntese teórica. **Cadernos de Pesquisas em Administração**. São Paulo, v. 10, n. 1, p.27-39, jan-mar, 2003.
- CERTO, Samuel C.; PETER, J. P.; MARCONDES, Reinaldo; CESAR, Ana Maria Roux. **Administração Estratégica**: planejamento e implantação da estratégia. 2 ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2005.
- COMPANHIA NACIONAL DE ABASTECIMENTO – CONAB. **Acompanhamento da safra brasileira de grãos**. v. 8 – safra 2020/21, n. 8 levantamento | maio 2021. Disponível em: <<https://www.conab.gov.br/info-agro/safras/graos/boletim-da-safra-de-graos>> Acessado em: 25 abr. 2021.
- EMPRESA BRASILEIRA DE PESQUISA AGROPECUÁRIA - EMBRAPA SOJA. **Soja em números** (safra 2019/20). 2021. Disponível em: <<https://www.embrapa.br/soja/cultivos/soja1/dados-economicos>>. Acesso: 25 abr 2021.
- FLEISHER, Craig S.; BENSOUSSAN, Babette E. **Strategic and competitive analysis**: methods and techniques for analysing business competition. Upper Saddle River NJ: Prentice Hall, 2003.
- FONTANA, E. W. **Inteligência competitiva apoiando o processo de internacionalização de empresas Brasileiras**: contribuição para os pequenos negócios exportadores de madeira. Dissertação (Dissertação em Sistemas de Gestão) – Universidade Federal Fluminense - UFF. Niterói, 2004.

- FORZA, C. Survey research in operations management: a process-based perspective. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 22, n. 2, p. 152–194, 2002.
- FREITAS, H. OLIVEIRA, M.; SACCOL, A. Z.; MOSCAROLA, J. O método de pesquisa *Survey*. **Revista de Administração**, v. 35, n. 3, jul/set, p. 105–112, 2000.
- FRYXELL, G. E., BARTON, S. L. Temporal and contextual change in the measurement structure of financial performance: Implications for strategy research. **Journal of Management**, v. 16, n.3, p. 553–569. 1990. doi:10.1177/014920639001600303
- FULD, Leonard. M. **The new competitor intelligence**: the complete resource for finding, analyzing, and using information about your competitors. New York: John Wiley & Sons, Inc.1995. 482 p.
- GARCIA, A. E. G. A inteligência competitiva e o desenvolvimento de capacidades dinâmicas nas organizações. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, São Paulo, v. 16, 2017.
- GLOBO RURAL. **Em ano de pandemia, agro gera maior número de empregos formais desde 2011**. Revista Globo Rural. 2021. Disponível em: <<https://revistagloborural.globo.com/Noticias/Economia/noticia/2021/02/em-ano-de-pandemia-agro-gera-maior-numero-de-empregos-formais-desde-2011.html>> Acesso: 25 abr 2021.
- HAMANN, P.M.; SCHIEMANN, F.; BELLORA, L. Exploring the Dimensions of Organizational Performance: A Construct Validity Study. **Organizational Research Methods**, v. 16, n. 1, p. 67-87, 2013. <https://doi.org/10.1177/1094428112470007>
- INSTITUTO MATO-GROSSENSE DE ECONOMIA AGROPECUÁRIA - IMEA. Workshop Jornalismo Agropecuário: uma oportunidade para sua carreira, 17/06/2015. **Entendendo o Mercado da Soja**. Mato Grosso, 2015. 48 p. Disponível: <http://www.imea.com.br/upload/pdf/arquivos/2015_06_13_Paper_jornalistas_boletins_Soja_Versao_Final_AO.pdf>. Acesso: 08 out. 2019.
- JIN, T.; BOUTHILLIER, F. What do Competitive Intelligence Professionals Do? A Pilot Study. Working Paper. 2013. Disponível em: <<http://www.caisacsi.ca/ojs/index.php/cais/article/view/697/454>>. Acesso em: 12 out. 2019.
- JOHNSTON, R. **Analytic culture in the US intelligence community**: an ethnographic study. Washington: Center for the study of Intelligence – Central Intelligence Agency, 2005.
- KAHANER, Larry. **Competitive Intelligence**: how to gather, analyze, and use information to move your business to the top. New York: Touchstone, 1997.
- LAZZARINI, Sérgio G.; NUNES, Rubens. **Competividade do Sistema Agroindustrial da Soja**. São Paulo: Pensa/USP, 2000.
- PEREIRA, F.C.M.; CARVALHO, R.B.; JORDÃO, R.V.D. Análise do ciclo da inteligência competitiva em arranjos produtivos locais: estruturação e implantação do bureau de inteligência do APL de software de belo horizonte. **Revista Inteligência Competitiva**, v. 6, n. 1, 2016. DOI: 10.24883/ric.v6i1.145
- MAXWELL, V. A cadeia de suprimentos da soja no Mato Grosso sob o ponto de vista dos atores da cadeia. Certificação digital nº 0612005/CA, cap. 6., 2005. Disponível em: <https://www.maxwell.vrac.puc-rio.br/15383/15383_7.PDF>. Acesso em: 10 nov. 2019.
- MIGUEL, P. A. C. (ORG). **Metodologia de Pesquisa em Engenharia de Produção e Gestão de Operações**. Rio de Janeiro: Elsevier Science Publishing Company, Inc., 2010.
- MILLER, Jerry P. **O milênio da inteligência competitiva**. Porto Alegre: Bookman, 2002. 394p.
- NEHMI, V. **Porque commodities são cíclicas**. 2012. Disponível em: <<https://verios.com.br/blog/porque-commodities-sao-ciclicas/>>. Acesso em: 10 set. 2019.
- OLIVEIRA, Djalma Pinho Rebouças de. **Administração estratégica na prática**: a competitividade para administrar o futuro das empresas. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2011.

- OLIVEIRA, P. H. de; TELES, E. L. Relações de dependência informacional entre os processos de administração estratégica e de inteligência competitiva. **Revista Inteligência Competitiva**, São Paulo, v. 5, n. 2, 2015.
- PIZZAIA, A.; PEGINO, P. M. F.; COLLA, J. E.; TENORIO, N. O papel da comunicação na gestão do conhecimento: aspectos relevantes e estímulo a novas pesquisas. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v. 8, n. 2, p. 62-81, maio/ago. 2018.
- REGINATO, C. E. R.; GRACIOLI, O. D. Gerenciamento estratégico da informação por meio da utilização da inteligência competitiva e da gestão do conhecimento: estudo aplicado à indústria moveleira do RS. **Gestão da Produção**, São Carlos, v. 19, n. 4, p. 705-716, 2012.
- RIBEIRO, M. G. C.; MACEDO, M. A. S.; MARQUES, J. A. V. C. Análise da relevância de indicadores financeiros e não financeiros na avaliação de desempenho organizacional: um estudo exploratório no setor brasileiro de distribuição de energia elétrica. **Revista de Contabilidade e Organizações**, Ribeirão Preto, SP, v. 6, n. 15, p. 60-79, 2012.
- RODRIGUES, Leonel C., RICCARDI, Riccardo. **Inteligência Competitiva nos negócios e organizações**. Maringá (PR): Unicorpore, 2007.
- SILVA, H. M. Gestão do conhecimento e inteligência competitiva em organizações: uma abordagem conceitual. **Revista de Iniciação Científica da FFC**, Marília, v. 7, n. 1, p. 84-93, 2007.
- SHARP, Seena. **Competitive intelligence advantage**. Hoboken: Wiley. 2009.
- SOJA BRASIL. **Entenda como funciona o comércio da soja**, 2015. Disponível em: file:///D:/Tcc%20I/hoje/Entenda%20como%20funciona%20o%20com%C3%A9rcio%20da%20soja%20_%20Soja%20Brasil%20-%20Soja%20Brasil.pdf >. Acesso: 24 out. 2019.
- TARAPANOFF, Kira. (Org.). **Inteligência organizacional e competitiva**. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 2001.
- TARAPANOFF, K.; ARAUJO JÚNIOR, R. H. de; CORMIER, P. M. J. Sociedade da informação e inteligência em unidades de informação. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 29, n. 3, p. 91-100, set./dez. 2000.
- TYSON, Kirk W. M. **The complete guide to competitive intelligence**. Chicago: Kirk Tyson International, 1998.
- VALENTIM, Marta Ligia Pomim **Processo de inteligência organizacional**. Valentim, Marta Ligia Pomim (Org.). Informação, conhecimento e inteligência organizacional. 2 ed. p. 9-24. Marília: FUNDEPE Editora, 2007.
- VALENTIM, M. L. P. Inteligência competitiva em organizações: dado, informação e conhecimento. **Revista de Ciência da Informação**, Data Grama Zero, Rio de Janeiro, v.3, n.4, p.1-13, ago.2002. Disponível em: <<https://biblioufal.files.wordpress.com/2013/10/inteligencia-competitiva-em-organizacoes-dado-informacao-e-conhecimento1.pdf>>. Acesso em: 10 out. 2019.
- WALLAU, F. **Análise da cadeia produtiva da soja no município de Sapezal-MT**. Dissertação (Dissertação em Agronegócio) - Universidade Federal do Paraná - UFPR. Curitiba, 2012.