

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO – UFRJ
CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E ECONÔMICAS – CCJE
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS – FACC



PEDRO AZEREDO COUTINHO STOB

**ATIVIDADES DE EXTENSÃO UNIVERSITÁRIA:
PORTAL DA TRANSPARÊNCIA COMO FONTE DE VANTAGEM
COMPETITIVA PARA EMPRESAS DO SETOR
FARMACÊUTICO**

RIO DE JANEIRO – RJ
2018

PEDRO AZEREDO COUTINHO STOB

ATIVIDADES DE EXTENSÃO UNIVERSITÁRIA:
PORTAL DA TRANSPARÊNCIA COMO FONTE DE VANTAGEM
COMPETITIVA PARA EMPRESAS DO SETOR
FARMACÊUTICO

Monografia apresentada à Faculdade de
Administração e Ciências Contábeis da
Universidade Federal do Rio de Janeiro (FACC/UFRJ)
como requisito parcial à obtenção do grau de Bacharel
em Administração.

Orientadora: Ana Maria Barcellos Malin

RIO DE JANEIRO – RJ
2018

PEDRO AZEREDO COUTINHO STOB

**ATIVIDADES DE EXTENSÃO UNIVERSITÁRIA:
PORTAL DA TRANSPARÊNCIA COMO FONTE DE VANTAGEM
COMPETITIVA PARA EMPRESAS DO SETOR
FARMACÊUTICO**

Monografia apresentada à Faculdade de Administração e Ciências Contábeis da Universidade Federal do Rio de Janeiro (FACC/UFRJ) como requisito parcial à obtenção do grau de Bacharel em Administração aprovada pela seguinte banca examinadora:

NOME DO MEMBRO DA BANCA, TITULAÇÃO E INSTITUIÇÃO A QUE PERTENCE

NOME DO MEMBRO DA BANCA, TITULAÇÃO E INSTITUIÇÃO A QUE PERTENCE

Rio de Janeiro, 28 de novembro de 2018.

AGRADECIMENTOS

Aos meus pais, Thomas Stob Junior e Mônica Pinto de Azeredo Coutinho, por nunca terem desistido de mim, por terem me educado da melhor forma possível e por terem me ensinado a agir sempre de forma ética, justa e verdadeira. Se hoje possuo vitórias é, certamente, graças a todo o incentivo e investimento que tive o privilégio de receber de vocês. Se hoje possuo sonhos é porque, certamente, vocês me ensinaram a poder e a querer sempre chegar além. Mas, se hoje corro para alcançar estes sonhos, é porque vocês me ensinaram algo muito mais precioso: ensinaram-me a acreditar em mim mesmo e a não desistir nunca de lutar por algo melhor.

À professora Ana Malin, por toda a dedicação e paciência ao longo da orientação da minha monografia. Agradeço por toda a orientação precisa e impecável. Agradeço, principalmente, por todo o empenho em extrair sempre o melhor de mim.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Perfil dos entrevistados.....	24
Quadro 2: Conhecimento do Portal da Transparência.....	26
Quadro 3: Elaboração de proposta comercial utilizando o Portal da Transparência.....	27
Quadro 4: Tipo de informações monitoradas.....	27
Quadro 5: Nível de importância do Portal da Transparência para obter determinadas informações.....	28
Quadro 6: Relevância do Portal da Transparência.....	29
Quadro 7: Informação essencial para a empresa vencer determinada licitação.....	30

RESUMO

Esta pesquisa objetiva entender como o Portal da Transparência pode ser utilizado como uma fonte de dados para que as empresas do setor farmacêutico obtenham vantagem competitiva frente aos seus concorrentes ao vender para o governo. Para tal, foi realizada, inicialmente, uma revisão bibliográfica sobre os principais aspectos relacionados ao tema. A seguir, utilizou-se uma abordagem de entrevistas com gerentes, diretores e proprietários de empresas do setor farmacêutico no Brasil, realizadas entre os dias 1o de outubro até 18 de outubro remotamente, com roteiros semiestruturados. Foram entrevistados 15 profissionais dentre os cargos mencionados acima. Observou-se que o Portal da Transparência pode ser utilizado como uma fonte de dados para obter vantagem competitiva no mercado de vendas para o governo, sendo responsável por muitas vitórias em licitações.

Palavras-chaves: Porta da Transparência, Inteligência Competitiva, Vendas para o Governo, Indústria Farmacêutica.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	Error! Bookmark not defined.
2. O PROBLEMA.....	Error! Bookmark not defined.
3. Objetivos.....	Error! Bookmark not defined.
3.3.1. Objetivos Gerais	Error! Bookmark not defined.
3.3.2. Objetivos Intermediários	Error! Bookmark not defined.
4. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	Error! Bookmark not defined.12
4.1. Inteligência Competitiva	Error! Bookmark not defined.
4.1.1. Origem da Inteligência Competitiva	Error! Bookmark not defined.
4.1.2. Inteligência Competitiva em Vendas Governamentais	Error! Bookmark not defined.
4.2. Vantagem Competitiva.....	Error! Bookmark not defined.
4.3. Portal da Transparência	Error! Bookmark not defined.
4.4. Licitação	Error! Bookmark not defined.
4.4.1. Conteitos Básicos.....	Error! Bookmark not defined.
4.4.2. Modalidades.....	Error! Bookmark not defined.
4.4.2.1 Convite.....	Error! Bookmark not defined.
4.4.2.2. Tomada de Preços.....	Error! Bookmark not defined.
4.4.2.3. Concorrência	Error! Bookmark not defined.
4.4.2.4. Concurso.....	18Error! Bookmark not defined.
4.4.2.5 Leilão.....	Error! Bookmark not defined.
4.4.2.6Pregão.....	Error! Bookmark not defined.
5. METODOLOGIA DA PESQUISA.....	Error! Bookmark not defined.
5.1. Descrição e Justificatia do Método	Error! Bookmark not defined.
5.2. Coleta e Tratamento de Dados.....	Error! Bookmark not defined.
5.3. Segmento Selecionado.....	Error! Bookmark not defined.
6. RESULTADOS DA PESQUISA.....	Error! Bookmark not defined.
6.1. Critérios Utilizados.....	Error! Bookmark not defined.

6.2. Perfil dos Respondentes	Error! Bookmark not defined.
6.3 Análise dos Dados Obtidos.....	Error! Bookmark not defined.
6.4. Descrição doas respostas do Questionário	Error! Bookmark not defined.
7. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	Error! Bookmark not defined.
8. CONCLUSÃO	Error! Bookmark not defined.
8.1. Principais Conclusões.....	Error! Bookmark not defined.
REFERÊNCIAS.....	34Error! Bookmark not defined.
APÊNDICE	34Error! Bookmark not defined.
Questionário da entrevista	36Error! Bookmark not defined.

1. INTRODUÇÃO

O presente estudo investigou as empresas do setor farmacêutico que vendem para o Governo Federal e utilizam o Portal da Transparência do Governo Federal como fonte de dados para obter vantagem competitiva frente aos principais concorrentes. Foram analisadas as informações mais relevantes, tanto para basear as propostas comerciais, quanto para vencer licitações.

A pesquisa foi exploratória. Apesar do vasto conhecimento produzido por diversos autores, relatando o que é inteligência competitiva e vantagem competitiva, encontra-se, no Brasil, pequena literatura o uso do Portal da Transparência como uma fonte de dados para aumentar as vendas para o governo sobre vendas governamentais.

O presente estudo se propõe a descrever como os gestores de empresas do setor farmacêutico se utilizam do Portal. Para tanto, foram selecionadas, no Brasil, 15 empresas do setor farmacêutico, com posturas proativas para os órgãos do governo federal e realizadas entrevistas por telefone com seus gestores, diretores ou proprietários.

Quais informações são mais relevantes? Quais informações fizeram diferença para vencer uma licitação? Como foram buscadas essas informações? Quais informações são mais relevantes para basear as propostas comerciais?

2. O PROBLEMA DE PESQUISA

Desde o início da década de 90, o cenário empresarial brasileiro vem passando por transformações. O mercado tem se tornado cada vez mais competitivo e, com isso, as organizações buscam adequar-se ao novo cenário de permanente desafio.

Diante desse quadro, a vantagem competitiva das organizações pode existir quando a empresa se diferencia dos seus principais concorrentes. Ainda mais num mercado onde as informações estão todas disponíveis, tem regras claras e que varia muito de acordo com a situação econômica do país.

A partir de 2004, o governo federal brasileiro adotou uma política industrial mais ativa, com o lançamento da Política Industrial, Tecnológica e de Comércio Exterior (PITCE). Dentre os eixos de ações previstas, estava o estímulo ao desenvolvimento de setores considerados estratégicos, sendo a indústria de fármacos e medicamentos uma delas. Em consonância com a PITCE, o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) lançou neste mesmo ano o Programa de Apoio ao Desenvolvimento do Complexo Industrial da Saúde (PROFARMA), para financiamento de projetos empresariais, visando principalmente o adensamento da cadeia produtiva da indústria farmacêutica (PIERONI, 2014).

Os subsídios do governo à população relativos ao programa Aqui Tem Farmácia Popular – que transfere recursos a farmácias populares para pagar medicamentos adquiridos pelas famílias – deram um salto nos últimos anos, passando de R\$ 238 milhões para R\$ 2,8 bilhões, entre 2010 e 2015, segundo a secretária de comércio e serviço, segundo a secretária de comércio e serviço.

Juntamente a isso, nos anos de 2015, 2016 e 2017, de acordo com o portal eletrônico Comprasnet, o governo federal teve um gasto, respectivamente, de R\$52.000.000.000,00, R\$ 51.400.000.000,00 e R\$ 49.480.000.000,00.

Por último, segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) as compras governamentais representam 14,5% do PIB brasileiro, sendo 3,5% a parcela dos municípios. O valor das compras públicas dos três entes da Federação em 2012 foram superiores às receitas líquidas de vendas (somadas) das quatro maiores

empresas brasileiras no ano de 2013: Petrobras, Vale, JBS e Ultrapar (Valor Econômico, 2016).

Os números citados mostram quanto o governo Federal investe no setor farmacêutico e, além disso, pode ser um ótimo mercado para vender. De acordo com a base de pregões do site comprasnet, além do dado citado no parágrafo anterior, a indústria de comércio de produtos hospitalares e medicamentos é a que participa da maior parte dos pregões eletrônicos.

Assim, pode-se considerar, então, que o Governo Federal é um ótimo mercado para vender medicamentos, entretanto, a concorrência é muito grande. Isso porque, além de movimentar muito dinheiro, esse mercado tem suas regras muito claras e dados e informações disponíveis.

Considerando isso, as empresas desse setor devem buscar obter vantagem competitiva de seus competidores e, uma das maiores fontes de informação das compras governamentais é o Portal da Transparência, que será analisado no capítulo seguinte.

Diante de um mercado altamente competitivo e de mudanças constantes, para os gestores das empresas do setor farmacêutico que vendam para o governo federal entender como elas podem obter vantagem competitiva frente aos principais concorrentes é de extrema importância. Portanto, a pergunta de pesquisa que norteou o trabalho foi a seguinte: Como as empresas do setor farmacêutico que vendem para o governo federal podem obter vantagem competitiva frente aos seus principais concorrentes utilizando o Portal da Transparência do governo federal como fonte de dados?

3 OBJETIVOS

3.1 Objetivo geral

Identificar quais são as principais informações que as empresas do setor farmacêutico podem extrair no portal da transparência do governo federal para obter vantagem competitiva frente aos seus principais concorrentes ao vender para órgãos do governo federal.

3.2 Objetivos intermediários

- Descrever o setor farmacêutico;
- Descrever o sistema de compras governamentais;
- Descrever o portal da transparência e quais as informações que podem ser extraídas;

4. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Tendo como base o objeto da proposta de estudo, a revisão de literatura abordará os seguintes temas:

- Descrever conceitos de inteligência competitiva;
- Descrever conceitos de vantagem competitiva;
- Descrever o Portal da Transparência e as principais informações contidas nele;
- Descrever o sistema de compras governamentais com suas diferentes modalidades;

4.1. INTELIGÊNCIA COMPETITIVA

4.1.1. ORIGEM DA INTELIGÊNCIA COMPETITIVA

Quando se discute a origem da IC, autores como Prescott (1999) e Miller (2002), por exemplo, têm apontado três momentos específicos da história da humanidade e das empresas: (a) os ensinamentos do filósofo chinês Sun Tzu sobre a Arte da Guerra há milhares de anos atrás (contexto militar); (b) as políticas de segurança nacional utilizadas por muitos países durante a Segunda Guerra Mundial e Guerra Fria (contexto governamental) e (c) os estudos realizados por Michael Porter no início da década de 80 sobre a estrutura da indústria e a análise dos competidores (contexto empresarial). Especificamente em relação a este último, Porter (1980) chamou a atenção dos gestores para a necessidade de um acompanhamento sistemático e contínuo das ações e intenções dos concorrentes estratégicos com o objetivo de antecipar e neutralizar as possíveis ameaças que pudessem colocar em risco a sobrevivência e o crescimento empresariais em seus respectivos mercados consumidores.

4.1.2 INTELIGÊNCIA COMPETITIVA EM VENDAS GOVERNAMENTAIS

Não se pode falar em eficácia estratégica, vantagem competitiva e desempenho superior sem antes compreender os significados da natureza e da dinâmica concorrencial existente nos setores industriais ou mercados consumidores onde as empresas estão inseridas. Dessa forma, como apresentado anteriormente os dados do

setor farmacêutico, é de imensa importância que as empresas desse setor consigam se diferenciar de alguma forma dos seus principais concorrentes, visto que é um meio em que se movimentam muito dinheiro e com uma concorrência muito acirrada. Além dos dados estarem disponíveis e regras bem estabelecidas.

A IC consiste em um conjunto de técnicas para a produção de conhecimento sobre mercados, competidores, produtos, tecnologias e diversos outros pontos de interesse, que nascem a partir da necessidade de otimização de resultados por parte das empresas. A IC rastreia as atividades dos concorrentes em uma ampla gama de áreas, atuando como um radar, capaz de detectar novas oportunidades ou ameaças, e permitindo a tomadores de decisão o conhecimento de informações que a priori parecem insignificantes (HERRING, 1997; FULD, 2006; LODI, 2006; MILLER, 2006; QUEYRAS; QUONIAM 2006). Dessa forma, isso se torna extremamente importante para as empresas farmacêuticas que vendem para o governo, pois monitorar a concorrência e para que órgão ela está vendendo é fundamental na dinâmica de vendas para o governo. Assim, a IC tem ajudado muitas empresas a melhor compreenderem a dinâmica e a complexidade dos seus ambientes competitivos, reduzindo incertezas e, conseqüentemente, os riscos de falhas das estratégias competitivas delineadas para o alcance dos objetivos de longo prazo propostos.

É essencial que as empresas transformem sua inteligência competitiva em vantagem competitiva. Michael Porter foi o pioneiro na discussão acerca dos diferenciais que promovem um aumento de fatias de mercado o qual algumas empresas conseguem alcançar ou ao menos lutam para isso, tal termo foi concebido, em 1989, no seu livro “Vantagem Competitiva”.

South (1980), publica um artigo intitulado “Competitive advantage: the cornerstone of strategic thinking”. A vantagem competitiva começa a tomar um papel central no campo da estratégia. O processo de gestão estratégica é proposto como a gestão da vantagem competitiva, ou seja, o processo de identificar, desenvolver e tomar vantagem dos embates onde uma vantagem tangível e preservável nos negócios possa ser conquistada (SOUTH, 1980).

Aaker (1984) explica que a escolha de uma estratégia de negócios tem dois elementos centrais. O primeiro é a decisão onde competir, a decisão do produto-

mercado. O segundo é o desenvolvimento de uma vantagem competitiva sustentável. A possibilidade ou não de se conseguir uma vantagem competitiva sustentável passa a ser elemento chave na seleção de uma estratégia de sucesso.

Isso é essencial para uma empresa do setor farmacêutico que queira vender para o governo, pois será necessário ter uma estratégia de preço muito bem definida, juntamente de uma análise prévia da especificidade de uma licitação para que aumente as chances de vitória em determinada concorrência.

4.2 VANTAGEM COMPETITIVA

Observa-se que a questão da vantagem competitiva está no cerne do campo da estratégia empresarial, no qual se discute como as empresas devem-se comportar para atingi-la e quais os fatores que influenciam a obtenção de vantagem competitiva pelas organizações. De acordo com Vasconcelos e Brito (2004), a vantagem competitiva pode ser vista como o objetivo das ações que uma empresa toma, podendo ser usada para explicar a diversidade entre as empresas como o objetivo final da função corporativa e, por último, podendo explicar o sucesso ou fracasso na competição.

Apesar do uso frequente e comum da expressão “vantagem competitiva” na literatura de estratégia e de Administração em geral, sua expressão não é precisa. O conceito de vantagem competitiva está ligado a um desempenho superior das empresas frente aos seus concorrentes, mas essa ligação tem múltiplas abordagens, dependendo dos autores e do contexto. Não há consenso, por exemplo, quanto a uma questão fundamental: se a vantagem competitiva deve ser tomada como uma causa do desempenho superior ou como a constatação efetiva desse desempenho. (VASCONCELOS; BRITO, 2004).

Na visão de Porter (1986, 1989), uma firma adquire uma vantagem competitiva em dado mercado se esta obtém um desempenho melhor do que seus competidores. A vantagem competitiva pode resultar de um menor custo de produção, da habilidade de prover, a um grupo de clientes, produtos ou serviços com maiores benefícios percebidos, ou ambos. Percebe-se que a relação entre vantagem competitiva e

desempenho superior das firmas apresenta-se como a visão dominante entre as diversas correntes que discutem esse conceito.

Dessa forma, pode-se observar alguns fatores fundamentais de como o Portal da Transparência pode ser visto como uma fonte de dados para obtenção de vantagem competitiva no mercado de vendas para o governo. Entender os preços a serem utilizados em determinada licitação ou se os benefícios de determinado produto estão sendo percebidos pelo edital lançado é fundamental para que uma empresa vença uma concorrência governamental.

4.3 PORTAL DA TRANSPARÊNCIA

O primeiro Portal da Transparência foi um outdoor em frente à prefeitura municipal de Macapá, com os gastos atualizados mensalmente. A decisão foi do prefeito da cidade, João Capiberibe em 1990. Em 2001 como Governador do Amapá, João lança o primeiro portal da transparência, com informações básicas de gastos e licitações.

Em 2004, aprovada a Lei do Portal da Transparência (proposta do João Capiberibe, como Senador). Em 2009 - Lei Complementar nº 131 – torna-se obrigatório disponibilizar informações financeiras em tempo real.

O Portal da Transparência do Governo Federal, mantido pelo Ministério da Transparência, Fiscalização e Controle (MTFC), registrou, no mês de maio, o maior número de acessos desde a criação do site em 2004: 1,7 milhão.

Em 2016, a média mensal ficou em 1,44 milhão, outro recorde atingido. Essas informações podem ser obtidas no relatório com as estatísticas de acesso, divulgado mensalmente. As cinco seções mais visitada: “Servidores”, “Despesas Diárias”, “Transferência de Recursos”, “Convênios” e “Cadastro de Empresas Inidôneas e Suspensas (CEIS)”.

Considerando a importância do governo como mercado para as indústrias do setor farmacêutico e a necessidade da obtenção de vantagem competitiva nesse setor, o Portal da Transparência torna-se uma excelente fonte de dados para isso. Conseguir monitorar as informações que estão públicas no portal e transformá-las em insumo para

a tomada de decisão é um desafio que os gestores de vendas para o governo enfrentam.

O Portal da Transparência do Governo Federal é uma iniciativa da Controladoria-Geral da União (CGU), lançada em novembro de 2004, para assegurar a boa e correta aplicação dos recursos públicos. O objetivo é aumentar a transparência da gestão pública, permitindo que o cidadão acompanhe como o dinheiro público está sendo utilizado e ajude a fiscalizar.

Dentro dele consegue-se encontrar informações sobre Gastos Diretos do Governo Federal: contratação de obras, serviços e compras governamentais, que podem ser vistas por órgão, por ação governamental ou por favorecidos (empresas privadas ou pessoas físicas). Sendo assim, contratos, atas de registro de preço e penalidades podem ser encontrados.

Dessa forma, é possível baixar os dados apresentados, em formato aberto, possibilitando que os usuários façam cruzamentos e análises específicas, de acordo com suas necessidades. Como:

- Orçamento Público
- Despesas públicas
- Cartão de Pagamento
- Receitas públicas
- Licitações e contratos
- Convênios e instrumentos Congêneres
- Benefícios ao cidadão
- Servidores
- Sanções
- Viagens a serviços
- Imóveis Funcionais

4.4 LICITAÇÃO

Segundo o Indriunas (2007) o processo licitatório iniciou no Brasil em 1595, a partir de uma lei trazida de Portugal chamada de Ordenações Filipinas que possibilitava a realização das compras públicas.

As Licitações Públicas têm como base a análise detalhada da Lei nº 8.666/93 que, assim como a federal nº 10.520 de 2002, são normas gerais sobre licitações e contratos administrativos, onde se encontram, pertinentemente, a matéria regulamentada.

4.4.1. CONCEITOS BÁSICOS

A Licitação é um processo administrativo obrigatório pelos órgãos governamentais dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, devendo haver a igualdade entre os participantes.

Neste processo é selecionada a melhor proposta dentre as apresentadas, obedecendo ao princípio constitucional da isonomia, firmando com elas relações comerciais desde que sejam preenchidos os requisitos e obrigações que eles se propõem.

Para Fonseca (2010) “Licitação é um instituto consagrado na Constituição Federal de 1988, artigo 37, inciso XXI, e de modo geral constitui o meio pelo qual o agente público exerce a administração do erário na contratação de bens e serviços, optando pela melhor forma de aquisição, ou seja, pelo menor preço, prazo e qualidade, observando sempre a necessidade do órgão licitante quanto à descrição do objeto ou serviço a ser adquirido”.

O procedimento licitatório auxilia o administrador público a empregar os recursos, que quase sempre são escassos, da maneira mais eficaz atendendo o maior número de demandas da população e não permitindo que os interesses particulares sobreponham-se aos interesses coletivos.

De acordo com ALEXANDRINO e PAULO (2007) “Licitação traz ínsita a ideia de disputa isonômica ao fim da qual será selecionada a proposta mais vantajosa aos interesses da Administração com vista à celebração de um contrato administrativo, entre elas e o particular vencedor do certame, para a realização de obras, serviços, concessões, permissões, compras, alimentações e locações”.

4.4.2. MODALIDADES

Existem cinco modalidades de licitações: concorrência, tomada de preços, convite, concurso e leilão, porém através da Medida Provisória nº 2.2026, § 8º, da Lei nº 8.666/93 foi criada a sexta modalidade o pregão.

No entanto, pela Medida Provisória nº 2.026, de 4-5-2000, foi criado o pregão como uma nova modalidade de licitação, a ser utilizada exclusivamente pela União, valendo a proibição contida no artigo 22, § 8º, da lei nº 8.666/93 apenas para Estados, Distrito Federal e Municípios. As normas sobre o pregão constam da referida Medida provisória; porém, conforme o dispositivo em seu artigo 9º, as normas da Lei nº 8.666/93 aplicam-se subsidiariamente. (DI PIETRO, 2002, p.321)

Há regras de como e quando utilizar as diversas modalidades de licitação, elas são definidas através de valores estabelecidos pela Lei nº 9.648, como:

4.4.2.1 CONVITE

Modalidade em que a Administração Pública escolhe e convida no mínimo três empresas, cadastradas ou não, a participar desde que atendam o objeto licitado.

Segundo Di Pietro (2002, p.326), diz que, “podem participar também aqueles que, não sendo convidados, estiverem cadastrados na correspondente especialidade e manifestarem seu interesse com antecedência de 24 horas da apresentação das propostas (art. 22, § 3º)”.

4.4.1.2 TOMADA DE PREÇOS

É a modalidade em que todos os interessados devem estar devidamente cadastrados, ou ainda, que atendam a todas as exigências para se cadastrarem até o terceiro dia anterior da entrega da proposta.

De acordo com Di Pietro (2002, p.324), “objetivo evidente foi o de abrir as portas para maior número de licitantes, o que pode convir aos interesses da Administração; mas não há dúvida de que o procedimento da tomada de preço começou a tornar-se praticamente mais complexo, já que a comissão de licitação tem que examinar a documentação dos licitantes que participarem dessa forma”.

4.4.1.3 CONCORRÊNCIA

A concorrência tem como principal característica a ampla publicidade podendo participar desta modalidade qualquer licitante que comprove possuir os requisitos exigidos no edital e do objeto.

Segundo Di Pietro (2002, p.327), é a modalidade de licitação que se realiza com ampla publicidade para assegurar a participação de quaisquer interessados que preencham os requisitos previstos no edital (art. 22, § 1º).

4.4.1.4 CONCURSO

Essa modalidade é voltada as escolhas de trabalhos técnicos, científicos ou artísticos, onde se ganham prêmios e remuneração.

Di Pietro (2002, p.328), diz que, é a modalidade de licitação entre quaisquer interessados para escolha de trabalho técnico, científico ou artístico, mediante a instituição de prêmio ou remuneração aos vencedores (art. 22, § 4º da lei 8666/93).

4.4.1.5 LEILÃO

É a modalidade em que a Administração coloca a venda bens móvel e produtos apreendidos ou empenhorados a quem oferecer maior lance.

4.4.1.6 PREGÃO

Na modalidade pregão é feita a disputa de lances em sessão publica para o fornecimento de bens e serviços. Neste caso os licitantes apresentam suas propostas por escritos e por lances verbais, e o menor preço ganha.

Di Pietro (2002, p.329), diz que, é a licitação para aquisição de bens e serviços comuns, promovida exclusivamente no âmbito da União, qualquer que seja o valor

estimado da contratação, em que a disputa pelo fornecimento é feita por meio de propostas e lances em sessão pública (art. 2º da Medida Provisória nº 2.182/2001).

5. METODOLOGIA DA PESQUISA

5.1 DESCRIÇÃO E JUSTIFICATIVA DO MÉTODO

A pesquisa teve caráter exploratório. Apesar do vasto conhecimento produzido por diversos autores sobre o inteligência competitiva, encontra-se, no Brasil, pequena literatura a respeito de como as empresas vendem para o Governo e como obter vantagem competitiva nesse mercado.

Segundo Mattar (1996, p.18):

A pesquisa exploratória visa prover o pesquisador de maior conhecimento sobre o tema ou problema de pesquisa em perspectiva. Por isso, é apropriada para os primeiros estágios da investigação quando a familiaridade, o conhecimento e a compreensão do fenômeno por parte do investigador são, geralmente, pouco ou inexistentes.

O método escolhido para a pesquisa foi o estudo de caso da indústria farmacêutica. A escolha do método de estudo de caso apresenta-se mais adequada para abordar a utilização, por um segmento, do Portal da Transparência do Governo Federal como fonte de dados para melhorar as vendas da empresa desse setor para o governo. A pesquisa investiga o ponto de vista de gestores de grandes laboratórios farmacêuticos.

No entendimento de Mattar (1996, p. 22) o estudo de casos:

É um método muito produtivo para estimular a compreensão e sugerir hipóteses e questões para a pesquisa. O método de estudo de casos pode envolver o exame de registros existentes, a observação da ocorrência do fato, entrevistas estruturadas, entrevistas não estruturadas etc. O objeto do estudo pode ser um indivíduo, um grupo de indivíduos, uma organização, um grupo de organizações ou uma situação. Como o estudo de caso é um método de pesquisa exploratória, convém lembrar que o seu objetivo é o de gerar hipóteses e não verificá-las além de possibilitar a ampliação dos conhecimentos sobre o problema em estudo.

Foram selecionadas 15 empresas do setor farmacêutico que tenham atuação no Brasil, algumas sendo multinacionais estrangeiras e que tenham como um de seus principais clientes órgãos do Governo Federal. Todas as empresas selecionadas têm o faturamento de mais de R\$500.000.000,00 anual. O objetivo foi investigar o ponto de vista dos Gestores de cada uma dessas empresas que recorreram à transparência do

governo para obter dados que tenham influenciado na hora de sua venda para determinado órgão.

As organizações, geralmente, percebem várias vantagens em cooperar com um investigador no desenvolvimento de um estudo de caso. A primeira [vantagem] é uma possibilidade de uma análise especializada e privada de um assunto atual por um redator de casos profissional que já viu outras empresas e outros gerentes em circunstâncias similares de alguma forma. A segunda [vantagem] é que a maioria dos gerentes sente-se em débito com o processo de educação gerencial que os preparou para lidar de maneira bem sucedida com sua tarefa profissional.

Conforme Goode; Hatt (1977, p. 432) afirmam:

[...] embora não seja possível identificar o 'método' do estudo do caso como uma técnica particular de obter dados, é um modo de organizar os dados em termos de uma determinada unidade escolhida como a história de vida do indivíduo, a história de um grupo, ou um processo social delimitado. Para se obter esses dados holísticos, podem-se usar todas as técnicas que qualquer outro modo de organização usa: entrevistas intensivas, questionários, autobiografias, documentos, relatos de casos de outros, cartas, etc.

Yin (1994, p.78) relata que as evidências para o estudo de caso podem vir de seis fontes: documentos, arquivos, registros, entrevistas, observação direta e observação participativa.

Devido ao objeto do estudo, de identificar a avaliação dos consumidores sobre a utilização do portal da transparência como fonte de dados para ajudar no processo de vendas para o governo, a pesquisa utilizou, essencialmente, a técnica de questionário estruturado. Sendo o meio de aplicação por telefone.

5.2 COLETA E TRATAMENTO DE DADOS

Segundo Yin (1994, p.78) o esforço para coleta de dados na elaboração de um estudo de caso, inclui o uso de fontes múltiplas de evidências, uma cadeia de evidências, ou seja, ligações explícitas entre as perguntas realizadas, os dados

coleccionados e as conclusões retiradas. A incorporação destes princípios em uma pesquisa de estudo de caso aumentará, substancialmente, sua qualidade.

Os dados coletados nas entrevistas com os gestores foram codificados. Segundo Mattar (1996, p. 178) entende-se a codificação como:

Um procedimento técnico pelo qual os dados são categorizados. Através da codificação, os dados brutos são transformados em símbolos, necessariamente numéricos quando o processamento eletrônico for utilizado, que podem ser contados e tabulados.

Os dados coletados tiveram os seguintes tratamentos:

Os dados das entrevistas com os gerentes de vendas tiveram um tratamento qualitativo e quantitativo (Anexo A).

5.3. SEGMENTO SELECIONADO

Foi selecionado, o segmento da indústria farmacêutica, um setor que historicamente tem muito investimento do setor público e tem o Governo um de seus principais clientes. Era de interesse para o estudo que o setor pesquisado tivesse o setor público como cliente, podendo, assim, fornecer um volume maior de entrevistados.

A escolha das empresas selecionada foi em decorrência do acesso concedido ao pesquisador pela organização. Numa avaliação informal, a empresa apresentava as características necessárias ao objeto de estudo, o que se configurou em seguida, na análise dos resultados da pesquisa.

6. RESULTADOS DA PESQUISA

6.1 CRITÉRIOS UTILIZADOS PARA ANÁLISE DAS INFORMAÇÕES COLHIDAS NA PESQUISA DE CAMPO

As informações colhidas na pesquisa de campo foram realizadas através de entrevistas junto aos gestores, diretores e proprietários de empresas do setor farmacêutico que vendem para o governo (Anexo A).

6.2 PERFIL DOS RESPONDENTES

Ao iniciar as entrevistas, foi perguntado aos entrevistados qual cargo ocupavam, conforme quadro abaixo.

Quadro 1: Perfil dos candidatos

Qual cargo ocupa?	RESPONDENTES	
	QUANT	%
Gerente de Licitações	6	40,0
Diretor Comercial	6	40,0
Proprietário	3	20,0

Dessa forma, observou-se que todos os entrevistados ocupavam algum cargo de gestão, tendo autonomia em todo o processo de vendas para o governo nas empresas em que eles trabalham. Buscou-se entrevistar pessoas com cargos estratégicos, justamente para que essas pessoas tivessem uma visão macro de todo o processo.

Além disto, para manter um padrão, todos os entrevistados trabalham em empresas que vendem para o governo medicamentos, sendo esse medicamentos considerados genéricos. Desta forma, garantindo ampla concorrência dentro das licitações.

6.3 ANÁLISE DOS DADOS OBTIDOS NA APLICAÇÃO DE QUESTIONÁRIOS ESTRUTURADO JUNTO AOS GESTORES DE VENDAS PARA O GOVERNO.

Os dados obtidos junto aos gestores de vendas para o governo das empresas do setor farmacêutico serão apresentados a seguir.

Sua análise foi organizada da seguinte forma:

Perfil dos respondentes: procurou-se descrever o cargo dos entrevistados.

Fatores que levaram os entrevistados a recorrerem ao Portal da Transparência do Governo Federal: descreveu-se as razões que levaram os gestores de vendas para o governo a recorrerem ao Portal da Transparência do Governo Federal.

Informações relevantes que os gestores buscaram extrair do Portal da transparência: quais dados os gestores buscaram extrair do Portal.

Avaliação da informação do portal da transparência para basear as propostas: pediu-se aos clientes que avaliassem a importância dos dados contidos no portal para basear suas propostas comerciais.

Identificação se as empresas utilizaram algum tipo de software para extrair as informações do Portal da Transparência: verificar se os gestores captam as informações através do uso de tecnologia.

6.4 AVALIAÇÃO DAS RESPOSTAS DO QUESTIONÁRIO

As informações foram colhidas em pesquisa de campo junto aos gestores da empresa, que foram entrevistados no período de outubro de 2018, através de entrevista mista (Anexo A).

Para melhor entendimento do interesse dos gestores em acessar o Portal da Transparência, no quadro 1, será mostrados se eles já acessaram o portal da transparência ou não fizeram isso. Assim, será verificado se eles tem consciência de como captar as informações que eles querem extrair.

Quadro 2: Conhecimento do Portal da Transparência do Governo Federal.

Já acessou o portal da transparência do governo federal?	RESPONDENTES	
	QUANT	%
Sim	13	87,0
Não	2	13,0
TOTAL	15	100,0

A grande maioria dos gestores de vendas para o governo que recorreram ao Portal da Transparência, em algum momento, já acessou o Portal para ver e entender como extrair as informações que necessitam ser obtidas.

Ao ser perguntado qual tipo de informação eles quiseram extrair, a maioria mencionou a importância de monitorar os concorrentes através da análise de contratos.

Isso se confirma na segunda pergunta do questionário, pois ao perguntar se a empresa já utilizou informações colhidas para basear suas propostas comerciais, a maioria dos entrevistados confirmou que já utilizaram, segundo a tabela abaixo:

Quadro 3: Elaboração de proposta comercial utilizando o Portal da Transparência:

Já baseou alguma proposta comercial utilizando informação do Portal da Transparência do governo federal?	RESPONDENTES	
	QUANT	%
Sim	10	66,7
Não	5	33,3
TOTAL	15	100,0

Dentre as informações que mais foram monitoradas pelos entrevistados, mostrou-se muito relevante aquelas relativas aos contratos que os principais concorrentes daquelas empresas têm efetivamente. Nessa pergunta os entrevistados poderiam escolher mais de uma opção.

O quadro 4 mostra quais são as informações mais relevantes que os gestores estão extraindo:

Quadro 4: Tipo de informações monitoradas :

O Portal foi acessado para monitorar qual dado?	RESPONDENTES	
	QUANT	%
Monitorar concorrência	10	66,7
Monitorar Ata de registro de preço	7	46,7
Monitoramento de contratos	10	66,7

Desta forma, pode-se observar que, tanto monitorar a concorrência, quanto monitorar contratos é de extrema importância para a maioria dos entrevistados no momento de fazer uma proposta para determinada licitação em que a empresa irá participar.

Além de entender quais as informações mais importantes no momento de fazer uma proposta, também foi analisada qual a importância do Portal da Transparência para colher dados que são relevantes para as empresas.

Lembrando que os respondentes tiveram mais de uma opção de resposta nessa pergunta do questionário.

O quadro 5, aponta a relevância das informações extraídas, sendo classificado de 1 a 5, indo de 1 para pouca relevância e 5 para muita relevância.

Quadro 5: Portal da Transparência para obter determinadas informações:

Qual a importância do portal da transparência para colher dados como: Avalie de 1 a 5 os seguintes casos	Respondentes
	Média
Monitorar concorrência	4
Monitorar Ata de registro de preço	4
Monitoramento de contratos	4
Ver se o órgão é inadimplente	2

Dessa forma, pode ser observado que para monitorar concorrência, ATA de registro de preço e monitorar contratos, o portal da transparência, na média das respostas dos entrevistados, tem uma importância muito alta, sendo 4 dentro de uma avaliação de 1 a 5 em nível de importância.

Já, para saber se o órgão público é inadimplente ou não, o portal não foi considerado muito relevante e em alguns casos, os entrevistados mostraram não saber ser possível.

Além de saber quais são as principais informações extraídas do portal, a entrevista também buscou entender como isso é feito. Segundo alguns respondentes,

eles têm uma equipe de analistas responsáveis por buscar as informações manualmente. Um entrevistado explicou da seguinte maneira:

Não utilizo nenhum software para extrair essa informação. Eu tenho uma equipe de dois analistas e eles são responsáveis por ir no portal e buscar, principalmente, informações sobre os contratos que estão na mão dos meus concorrentes.

Entretanto, outro entrevistados afirmou que utilizava um software que monitorava algumas informações do portal, mas se não fosse pelos esforços dos analistas em entender aquelas informações, a tecnologia não teria sido útil. Segue abaixo a explicação:

Nós temos sim uma ferramenta que faz essa captação das informações contidas no Portal da Transparência. Mas para que a gente faça uso da melhor maneira possível, eu tenho uma equipe de analistas de inteligência competitiva que entendem o que essas informações querem dizer e fazem as análises e os cruzamentos necessários

Assim, pode-se observar que a tecnologia pode ser muito importante para automatizar e evitar trabalho operacional. Porém, ela não substitui a necessidade de terem pessoas que analisem e entendam o que os dados estão mostrando.

No quadro 6, será mostrado se os dados do portal do governo federal já foram essenciais para os respondentes terem vencido uma licitarem alguma licitação.

Quadro 6: Relevância do Portal da Transparência para as licitações

Já ganhou alguma licitação que de fato os dados do portal fizeram diferença na venda?	RESPONDENTES	
	QUANT	%
Sim	10	66,7
Não	5	33,3
TOTAL	15	100,

Assim, foi observado que o portal pode sim ser essencial para algumas empresas terem resultado positivo nas licitações.

Nopróximo quadro, aos que responderam sim na pergunta anterior foi questionado quais informações que foram mais importantes para vender determinada licitação.

Lembrando, que os entrevistados poderiam escolher mais de uma opção nessa pergunta.

Quadro 7: Informação essencial para vencer licitação

Qual informação do Portal da Transparência do governo federal foi essencial para que a empresa vencesse determinada licitação?	Respondentes
	Quantidade
Monitorar concorrência	10
Monitorar Ata de registo de preço	4
Monitoramento de contratos	10

Foi observado que todos os respondentes dessa pergunta entenderam que monitorar concorrência e contratos foi de extrema importância para terem vencido alguma licitação.

7. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo serão discutidos os resultados aqui apresentados de acordo com a fundamentação teórica.

De acordo com Vasconcelos e Brito (2004), como a vantagem competitiva pode ser vista como o objetivo das ações que uma empresa toma, podendo ser usada para explicar a diversidade entre as empresas como o objetivo final da função corporativa e, por último, podendo explicar o sucesso ou fracasso na competição. Esta afirmação converge com o fato dos entrevistados terem afirmado que devido aos dados que foram colhidos no Portal da Transparência, eles obtiveram êxito em determinada licitação, comprovando o fato de terem obtido alguma vantagem competitiva frente aos concorrentes que participaram da mesma licitação.

Além disto, na visão de Porter (1986, 1989), uma firma adquire uma vantagem competitiva em dado mercado se tem desempenho superior aos seus principais concorrentes. Convergindo novamente com a ideia de que quando os entrevistados afirmaram que os dados do portal da transparência foi fundamental para vencer determinada licitação, isso demonstra que a empresa vencedora teve vantagem competitiva.

Segundo os autores Herring (1997), Wanderley (2004), Fuld (2006), Lodi (2006, Miller (2006) e Quoniam (2006) a inteligência competitiva se demonstra uma atividade de rastreamentos dos concorrentes. Dessa forma, isso pode gerar uma ampla gama de áreas, atuando como um radar, capaz de detectar novas oportunidades ou ameaças, e permitindo a tomadores de decisão o conhecimento de informações que a priori parecem insignificantes.

Então, essas informações que num primeiro momento poderiam se demonstrar insignificante se tornam essenciais para alguma tomada de decisão. O que converge diretamente com as entrevistas no momento em que alguns respondentes afirmaram que monitorar os concorrentes o ajudaram a direcionar melhor os esforços nas licitações que eles tinham maior possibilidade de ganhar. Evitando assim, desperdícios.

Isso pode ser reforçado ainda por Aker (1984), pois ao afirmar que a estratégia tem duas ideias centrais, sendo uma delas a decisão de onde competir, os

entrevistados ao afirmarem que tomaram a decisão sobre qual licitação participar devido a informações providas do Portal da Transparência comprova mais uma vez como ele pode ser usado como uma base de dados para gerar inteligência competitiva dentro da empresa.

South (1980) também ressalta que a vantagem competitiva é o processo de identificar, desenvolver e tomar vantagem dos embates onde uma vantagem tangível e preservável nos negócios possa ser conquistada. Além dessa afirmação ir ao encontro do que foi mencionado anteriormente, ela também tem ligação com o fato dos entrevistados afirmarem que não adianta apenas ter um software que capte as informações, mas é necessário que haja uma equipe capacitada para interpretá-las. Isto se torna uma vantagem tangível para as empresas que tenham esses funcionários, pois com eles, as tomadas de decisões, segundo as entrevistas, poderão ser muito mais assertivas mantendo assim uma vantagem tangível e preservável nos negócios.

O fato da maioria dos entrevistados terem respondido que já haviam acessado em algum momento o Portal da Transparência deixou evidente que eles tem conhecimento de que esta base de informações pode servir como uma fonte de dados interessante para ser trabalhada.

Por fim, pode-se constata tanto pelos resultados das entrevistas, quantosquanto pelos referenciais teóricos, que de fato o Portal da Transparência pode gerar inteligência competitiva e vantagem competitiva dentro das empresas do setor farmacêutico que vendem para o governo federal, aumentando a fatia de mercado delas. Convergindo assim com Michael Porter que foi o pioneiro na discussão acerca dos diferenciais que promovem um aumento de fatias de mercado que algumas empresas conseguem alcançar devido a vantagem competitiva que elas tenham frente à concorrência.

8. CONCLUSÃO

8.1 PRINCIPAIS CONCLUSÕES

Com base nos resultados obtidos verificou-se que os dados contidos no Portal da Transparência podem realmente fazer diferença para que as empresas do setor farmacêutico melhorem suas vendas para o governo. Na grande maioria das entrevistas, o entrevistado mostrou ter conhecimento do que buscar no portal e de como aquelas informações podem ajudar nos macroprocessos até obter vantagem competitiva frente aos seus principais concorrentes.

Em relação ao perfil dos entrevistados, como todos ocupavam um cargo de gestão dentro das empresas em que trabalham, com pleno conhecimento de todo o processo de vendas para o governo e de como a inteligência competitiva é relevante para se destacar nesse mercado, valorizaram muito a qualidade das entrevistas.

Os dados que se mostraram mais relevantes para os entrevistados foram o monitoramento dos contratos que estão no Portal da Transparência e o monitoramento dos concorrentes. Em relação a esses dois dados, os respondentes afirmaram que monitorar esses fatores ajudou a melhorar a estratégia de precificação da empresa ao participar das licitações e até mesmo a direcionar melhor os esforços. Isso porque, licitações que estejam partindo de um preço muito abaixo do que aquele que a empresa pode competir, não fazem sentido para a empresa participar.

Além disso, os entrevistados entendem que o monitoramento desses dois dados citados anteriormente, aumenta o mercado endereçável. Isso porque, quando eles monitoram o contrato que está com os concorrentes eles conseguem identificar quando que o contrato irá acabar e criar um relacionamento com os órgãos para que um novo edital seja aberto.

Outro fator interessante apontado dentro das análises, foi que mesmo que a empresa se utilize de software para automatizar o monitoramento dos dados do Portal da Transparência, é de extrema importância que a empresa tenha uma equipe de analistas preparada. Eles serão os verdadeiros responsáveis por interpretar os dados,

fazer os cruzamentos necessários e ajudar em toda a tomada de decisão dentro da empresa. Então, para as empresas, não basta ser equipada, há que ter também uma equipe capacitada para saber tratar, analisar e extrair as informações necessárias desses dados.

Por fim, foi comprovado que o Portal da Transparência pode ser um diferencial e ajudar as empresas do setor farmacêutico que vendem para o governo a obterem vantagem competitiva frente aos seus principais concorrentes.

REFERÊNCIAS

- AAKER, D. A. How to Select a Business Strategy. **California Management Review**, v. 26, n. 3, p. 167- 181, 1984
- PORTER, M. The structure within industries and companies' performance. **The Review of Economics and Statistics**, v. 60, n. 2, p. 214-227, 1979
- DI PIETRO, M. **Direito Administrativo: Licitação**. 14. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- DIAS, A. **Licitação e Desenvolvimento Sustentável**. 2000. 111 p. Monografia – Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2000.
- MEIRELLES, H. **Licitação e Contrato Administrativo: Modalidade de Licitação**. São Paulo:Malheiros, 2006.
- FERNANDES, L. A.; GOMES, J. M. M. **Relatórios de pesquisa nas Ciências Sociais: Características e modalidades de investigação**. 2003. 23f. Dissertação de Mestrado. Faculdade de Ciências Contábeis e Administrativas São Judas, Porto Alegre. 2003
- VERGARA, S. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 9 ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- MILLER, J. P. **O milênio da inteligência competitiva**. Porto Alegre: Bookman, 2002.
- John E.; MILLER, S. **Inteligência Competitiva na Prática**. São Paulo: Campus, 2002.
- HERRING, J. P. **Producing CTI that meets senior management's needs and expectations**. In: SCIP COMPETITIVE TECHNICAL INTELLIGENCE SYMPOSIUM, 1997, Boston. **Anais...** Boston: SCIP, 1997.
- BAUER, M.; GASKELL, G. **Qualitative researching with text, image, and sound**. London: Sage, 2008.
- MOZZATO, R.; GRZYBOVSKI, D. Análise de Conteúdo como Técnica de Análise de Dados Qualitativos no Campo da Administração: Potencial e Desafios. **Revista de Administração e Contabilidade**, v.15, n.4, p. 731-747, jul./ago. 2011.
- FULD, L. M. **The secret language of competitive intelligence: how to see through & stay ahead of business disruptions, distortions, rumors & smoke screens**. New York: Crown Business, 2006.

PRESCOTT, J. E. **The evolution of competitive intelligence: design a process for action.** APMP, Spring 1999.

QUEYRAS, J.; QUONIAM, L. Inteligência competitiva. In: TARAPANOFF, K. **Inteligência, informação e conhecimento em corporações.** Brasília: IBICT; UNESCO, 2006. p. 73-98.

LODI, C. F. G. Planejamento por cenários e inteligência competitiva: integrando seus processos para tomar decisões estratégicas mais eficazes. In: STAREC, C.; GOMES, E. B. P.; CHAVES, J. B. L. **Gestão estratégica da informação e inteligência competitiva.** São Paulo: Saraiva, 2005. p. 124- 142.

INDRIUNAS, L (2007). Como Funciona a Licitação Pública. Disponível em: <<http://empresasefinancas.hsw.uol.com.br/licitacao-publica-brasil.htm>> . Acesso em 9 jun 2018.

BRASIL. Lei nº 10.520, de 17 de julho de 2002 - Institui, no âmbito da União, Estados, Distrito Federal e Municípios, nos termos do art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, modalidade de licitação denominada pregão, para aquisição de bens e serviços comuns, e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/2002/L10520.htm>. Acesso em 9 jun 2018

BRASIL. Lei nº 8.666, de 21 de Junho de 1993 - Regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L8666cons.htm. Acesso em 9 jun. 2018.

HERRING, J. P. Producing CTI that meets senior management's needs and expectations. In: SCIP COMPETITIVE TECHNICAL INTELLIGENCE SYMPOSIUM, 1997, Boston. Proceedings... Boston: SCIP, 1997

FULD, L. M. The secret language of competitive intelligence: how to see through & stay ahead of business disruptions, distortions, rumors & smoke screens. New York: Crown Business, 2006.

LODI, C. F. G. Planejamento por cenários e inteligência competitiva: integrando seus processos para tomar decisões estratégicas mais eficazes. In: STAREC, C.; GOMES, E. B. P.; CHAVES, J. B. L. Gestão estratégica da informação e inteligência competitiva. São Paulo: Saraiva, 2005. p. 124- 142.

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

QUEYRAS, J.; QUONIAM, L. Inteligência competitiva. In: TARAPANOFF, K. (Ed.). Inteligência, informação e conhecimento em corporações. Brasília: IBICT; UNESCO, 2006. p. 73-98.

VASCONCELOS, F. C.; BRITO, L. A. L. Vantagem competitiva: o construto e a métrica. Revista de Administração de Empresas, v. 44, n. 2, p. 51-63, 2004.

APÊNDICE

Questionário para as entrevistas.

Nome: _____

Data: _____

Cargo: _____

Empresa: _____

1) Já acessou o portal da transparência do governo federal?

() Sim ou () não?

1.1) Se sim, qual informação do portal?

2) Sua empresa já utilizou informações do portal da transparência do governo federal para basear alguma proposta de venda pro governo

() Sim ou () não?

2.1) Se sim, qual informação?

a. Monitorar concorrência. () Sim ou () não?

b. Monitora ata de registro de preço. () Sim ou () não?

c. Monitoramento de contrato. () Sim ou () não?

3) Qual a importância do portal da transparência do governo federal para colher dados para vender para o governo? Responda com o nível de importância de 1 a 5.

a. Monitorar concorrência; 1 a 5

b. Monitora ata de registro de preço; 1 a 5

c. Monitoramento de contrato; 1 a 5

d. Ver se o órgão é inadimplente. 1 a 5

4) A empresa busca a informação manualmente ou de forma automática (por um software)?

5) Já ganhou alguma licitação que de fato os dados do portal fizeram diferença na venda?

Sim ou Não

5.1) Se sim, Qual informação?

- a. Monitorar concorrência. Sim ou não?
- b. Monitora ata de registro de preço. Sim ou não?
- c. Monitoramento de contrato. Sim ou não?