

PROSPECÇÃO E DESENVOLVIMENTO DE NOVOS NEGÓCIOS ALINHADO AO PROCESSO DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA

Nayandra Kelly Remígio Vieira¹

Ana Rosa Gouveia Sobral da Câmara²

RESUMO

Este artigo versa sobre os conceitos e definições sobre inteligência competitiva, através de um estudo teórico, relacionando-os a obtenção de diferenciais competitivos na prospecção e realização de novos negócios para a empresa Caixa Econômica Federal. Apresenta uma análise das bases e etapas da inteligência competitiva evidenciando as inter-relações com a gestão da informação, a gestão do conhecimento, o uso de tecnologias da informação e as características do empreendedorismo.

Palavras-chave: Inteligência Competitiva. Prospecção. Gestão da Informação e do Conhecimento. Negócios.

PROSPECTING AND DEVELOPING NEW BUSINESS COMPETITIVE INTELLIGENCE PROCESS ALIGNED

ABSTRACT

This article deals with the concepts and definitions on competitive intelligence, through a theoretical study, relating them to obtaining competitive differentials in the prospection and realization of new business for the company Caixa Econômica Federal. It presents an analysis of the bases and stages of competitive intelligence, evidencing the interrelationships with information management, knowledge management, the use of information technologies and the characteristics of entrepreneurship.

¹ Acadêmica do Curso de MBA em Gestão Estratégica de Negócios do Centro Universitário do Rio Grande do Norte. E-mail: nayandrar@yahoo.com.br

² Professora Orientadora do Curso de MBA em Gestão Estratégica de Negócios do Centro Universitário do Rio Grande do Norte. E-mail: anarosagsc@gmail.com

Keywords: Competitive intelligence. Prospecção. Information and Knowledge Management. Business.

1 INTRODUÇÃO

Este artigo abordará a temática de como ter um processo estruturado de inteligência competitiva na prospecção e desenvolvimento de novos negócios, voltado para empresa Caixa Econômica Federal (CEF).

A CEF, ou simplesmente Caixa, empresa pública, criada em 1861, sempre buscou ser mais que apenas um banco, mas uma instituição realmente presente na vida de milhões de brasileiros. Ela é, por exemplo, o agente responsável pelo Fundo de Garantia do Tempo de Serviço (FGTS), pelo Programa de Integração Social (PIS) e pelo Seguro-Desemprego. Oferta também os programas sociais do governo, como o Bolsa Família, o Fundo de Financiamento ao Estudante do Ensino Superior (FIES) e o Programa Minha Casa Minha Vida.

Desde sua criação, não parou de desenvolver, de diversificar e ampliar suas áreas de atuação. Além de atender a correntistas, trabalhadores, beneficiários de programas sociais e apostadores, acredita e apoia iniciativas artístico-culturais, educacionais e desportivas em todo o Brasil.

Hoje, a Caixa tem uma posição consolidada no mercado como um banco de grande porte, sólido e moderno. Como principal agente das políticas públicas do governo federal, está presente em todo o país, com mais de 3.200 (três mil e duzentas) Agências, 723 (setecentos e vinte e três) Postos de Atendimento Bancário (PAB), 4.155 (quatro mil cento e cinquenta e cinco) Salas de Autoatendimento, 21.159 (vinte e um mil cento e cinquenta e nove) Caixa Aqui e 12.905 (doze mil novecentos e cinco) Correspondentes Lotéricos (CFC, 2013).

E para apoiar a excelência de sua atuação e garantir seu constante desenvolvimento e aprimoramento, a Caixa Econômica Federal tem uma política de conduta e transparência que norteia todas as suas ações.

Tendo como sua Missão, atuar na promoção da cidadania e do desenvolvimento sustentável do País, como instituição financeira, agente de políticas públicas e parceira estratégica do Estado brasileiro.

E como um dos seus Valores é justamente buscar sempre a inovação em

sua atuação, esta pesquisa objetiva responder ao seguinte problema: como promover a prospecção e desenvolvimento de novos negócios, utilizando a ferramenta da inteligência competitiva?

Assim, analisar as possibilidades de promover novos negócios sem comprometer suas características de banco público no atendimento aos mais variados clientes, adotando a ferramenta da inteligência competitiva.

A partir deste estudo, espera-se promover a capacitação do empregado Caixa para a análise, estruturação e sintetização de soluções nas áreas de Estratégica, Gestão de Pessoas e Gestão da unidade de negócios, portanto, obter melhores resultados.

Por fim, ressalta-se que o presente artigo foi elaborado por meio do método dedutivo, ao elencar os elementos caracterizadores da inteligência competitiva, cujo tipo de pesquisa realizado foi a bibliográfica, a partir do levantamento de referências teóricas já analisadas e publicadas por meios escritos e eletrônicos, como livros, artigos científicos e páginas de web sites.

2 GESTÃO DA INFORMAÇÃO E DO CONHECIMENTO

A estratégia de uma empresa é a sua teoria de como ganhar vantagens competitivas. Essas teorias, assim como todas as outras são baseadas em premissas e hipóteses sobre como a concorrência em um setor deve evoluir. Quando essas premissas e hipóteses são sólidas, a estratégia de uma empresa tem maior probabilidade de gerar uma vantagem competitiva (BARNEY; HESTERLY, 2007).

E uma das ferramentas dessa estratégia é a inteligência competitiva que corresponde a uma forma proativa de captar e organizar informações relevantes sobre o comportamento da concorrência, mas também dos clientes e do mercado como um todo, analisando tendências e cenários, e permitindo um melhor processo de tomada de decisão no curto e longo prazo.

O objetivo da inteligência competitiva é ampliar as condições de competitividade de uma empresa, reorientando seu modelo de negócios, suas metas, planejamentos, etc.

Através dela, os fragmentos de informação oriundos de diferentes fontes são trabalhados de maneira estratégica permitindo antecipar-se às tendências de

mercado, propiciando a evolução do negócio em comparação com os concorrentes. Com a utilização da inteligência competitiva, tem reais condições de detectar e avaliar ameaças e oportunidades (SWOT) e definir qual será a estratégia competitiva.

As conclusões obtidas através deste processo permitem à empresa saber se ela de fato continua competitiva e se existe sustentabilidade para o seu modelo de negócios. Dentro de uma era de competitividade baseada em conhecimento e inovação, a inteligência competitiva permite que as empresas possam efetivamente exercer a proatividade, ao invés de esperar para reagir aos fatos, o que acontece com frequência no mundo dos negócios.

Muitas empresas obtêm informações sobre seus clientes e concorrentes de maneira informal, através da imprensa, da conversação com seus clientes, clientes da concorrência, representantes, etc. Esta prática é reativa, pois estas empresas só tomam conhecimento dos fatos relevantes quando eles já estão em andamento ou já aconteceram.

A inteligência competitiva se dedica a um modelo preditivo de administração, procura prever e antecipar-se aos movimentos da concorrência, além de oportunizar as condições oferecidas pelas tendências e cenários observados.

Mas para isso ocorrer é necessário primeiramente a empresa ter amplo domínio da gestão da informação e do conhecimento, e para auxiliar nesta tarefa, têm-se os Sistemas de Informações Estratégicos (SISs).

Esses Sistemas, como abordado mais a frente, ajudam uma organização a obter uma vantagem competitiva por meio de sua contribuição para os objetivos estratégicos e/ou sua capacidade de aumentar significativamente o desempenho e a produtividade.

2.1 CRIAÇÃO DO CONHECIMENTO: **breve histórico**

A descoberta da informação iniciou no final da década de 1960 através de coleta de dados. Restringindo-se tão somente a responder a consultas que envolviam um conjunto de dados históricos. Todavia, esta análise foi ampliada com novas ferramentas e sistemas de gerenciamento de banco de dados relacional.

E quando a quantidade de dados a serem analisados explodiu em meados da década de 1990, a descoberta do conhecimento surgiu como uma ferramenta

analítica importantíssima.

Assim, o processo de extrair conhecimento útil de volumes de dados é conhecido como descoberta do conhecimento.

2.1.1 Dados

Como mencionado, a gestão da informação e do conhecimento inicia-se a partir da análise de dados, isto é, primeira etapa remonta à coleta de dados de alta qualidade, significando que devem ser precisos, completos, oportunos, consistentes, acessíveis, relevantes e concisos.

Assim, os dados são os fatos em sua forma primária, ou seja, são fatos puros ou descrições básicas de coisas, eventos, atividades e transações.

No entanto, existem dificuldades cada vez maiores na aquisição, manutenção e gerenciamento de dados, já que eles são processados em vários estágios e lugares.

Essa dificuldade advém do aumento exponencial dos dados com o tempo, da forma variada de coleta, da quantidade cada vez maior de dados externos ou da fragilidade em que podem ser expostas a segurança, a qualidade e a integridade dos dados.

Todavia, superadas essas adversidades, a capacidade de gerenciamento de dados se torna um fator crítico para o sucesso de qualquer organização, pois ao serem processados, eles poderão ser apresentados aos usuários na forma de texto, gráficos, tabelas, dentre outros.

2.1.2 Informação

E a partir do conjunto formado de dados organizados e fazendo sentido, têm-se, o que se denomina, de informação. Assim, o usuário pode interpretar o significado e chegar a conclusões e implicações.

Mas é fundamental que a informação seja boa, isto é, apresente as características de ser precisa, completa, econômica, flexível, confiável, relevante, simples, atual e verificável.

2.1.3 Conhecimento

Já o conhecimento consiste em dados e/ou informações que foram organizados e processados para carregar conhecimento, experiência, aprendizado acumulado e especialidade conforme se aplicam a um problema ou atividade atual. Portanto, conhecimento é a informação contextual, relevante e acionável.

2.2 TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO PARA INTELIGÊNCIA COMPETITIVA

A gestão do conhecimento corresponde a uma metodologia aplicada a práticas de negócios, e a tecnologia da informação (TI) é fundamental para o sucesso desse sistema, ou seja, a área de TI habilita a gestão de conhecimento ao oferecer a arquitetura empresarial.

Os sistemas de gestão do conhecimento são desenvolvidos utilizando-se de três conjuntos de tecnologias: a comunicação, a colaboração e o armazenamento e recuperação.

As tecnologias de comunicação permitem que os usuários acessem o conhecimento necessário e se comuniquem entre si, principalmente com especialistas. E dentre as ferramentas que se destacam na esfera dessa tecnologia, têm-se o correio eletrônico, a Internet e intranets corporativas, como a da própria Caixa Econômica, que estabelece um canal direto de troca de informações com seus empregados.

Já as tecnologias de colaboração distribuem meios para realizar e melhorar a tarefa em grupo. E as tecnologias de armazenamento e recuperação usam um sistema de gerenciamento de banco de dados para armazenar e gerenciar conhecimento explícito.

Assim, como dito anteriormente, há uma grande importância do uso de dados, pois sem eles seria impossível as aplicações de TI, já que somente a partir do processo de extração do conhecimento útil dos dados se pode ter um processo de conhecimento inteligível.

Ressalta-se que área de TI presta suporte a todos os setores de uma organização, desde o setor de contabilidade e finanças até o de recursos humanos, marketing, dentre outros.

Portanto, para o sucesso da gestão do conhecimento e da informação de

uma empresa é imprescindível que ela tenha tecnologias avançadas e consolidadas na organização e gerenciamento de todos os processos.

3 INTELIGÊNCIA COMPETITIVA

Porter (1989) foi preciso ao afirmar que “tomar decisão estratégica é compatibilizar os ambientes interno e externo”. Dessa forma, embora existam diversas formas de se conduzirem os negócios de uma empresa, todas dependem da capacidade de compreensão de certas premissas identificáveis nos ambientes interno e externo. Tais premissas irão contribuir para o sucesso ou fracasso das organizações.

Para compatibilizar os ambientes interno e externo, é necessário que eles sejam muito bem entendidos. Por diversos motivos, no entanto, algumas empresas têm dificuldade para interpretar os ambientes, quer na sua condição atual, quer no seu potencial futuro.

Há empresas focadas no dia a dia e que, normalmente, atuam de forma apenas reativa diante de mudanças. Outras empresas, no entanto, têm grande dificuldade de adaptar-se às mudanças, agindo por tradição, com base naquilo que foi produzido no passado. E essas dificuldades em reposicionar-se frente às mudanças advém da forma como tratam o ambiente de modo determinista ou à curto prazo.

Por isso, a importância das gestões do conhecimento e da informação, pois a partir delas, com a prospecção e análise de dados e informações é possível filtrar e tratar conteúdos relevantes para uso da organização e gerar informação com valor agregado, direcionando a tomada de decisão e o planejamento de ações estratégicas.

Desse modo, após a análise e a escolha da melhor opção entre várias alternativas, é possível transformar informação em inteligência organizacional, cuja perspectiva é gerar conhecimento para a melhoria do desempenho da organização, permitindo solucionar problemas, criar novos produtos, projetar mudanças e melhorias.

A Inteligência Competitiva (IC) proporciona vantagens à organização quando o processo de busca, troca e uso de informações se tornam uma constante, estabelecendo uma dinâmica em relação à rapidez, tempo, resultado e impacto no

mercado, bem como se antecipando as ameaças e aproveitando as oportunidades de maneira eficiente.

Monitorar a concorrência em relação às capacidades, vulnerabilidades e intenções faz parte da atividade de busca de informação. Para gerar informação relevante para as áreas de planejamento estratégico, marketing, qualidade e gestão é necessário compartilhar as análises informacionais no contexto do grupo gestor.

Para tentar elucidar os inúmeros conceitos existentes sobre IC, colocamos abaixo alguns deles resumidos pelo autor Valentim (2014):

Quadro 1 – Conceitos e definições de inteligência competitiva

AUTOR	CONCEITO/DEFINIÇÃO
Petrini (1998)	“Um sistema de informações pode ser caracterizado como uma tecnologia intelectual porque afeta a organização das funções cognitivas do homem: a coleta, o armazenamento e a análise de informações assim como atividades de previsão, concepção, escolha, decisão” (PETRINI, 1998, p.14).
Valentim (2003)	“[...] processo que investiga o ambiente onde a empresa está inserida, com o propósito de descobrir oportunidades e reduzir os riscos, bem como diagnostica o ambiente interno organizacional, visando o estabelecimento de estratégias de ação a curto, médio e longo prazo” (VALENTIM et al., 2003, p. 2).
Miquelino, Santos e Padovani (2004)	“[...] recurso intelectual, consistindo de construções de significados em busca de significantes, de definição de filtros e, de elaboração de sínteses, potencializado pelas tecnologias de informação que age, de forma simultânea, sobre a marca, à semelhança de um invólucro invisível, protegendo-a contra tentativas de ofuscamento e ativando a sua essência junto ao mercado, através de ações sistemáticas e intencionais de exposição da marca” (MIQUELINO; SANTOS; PADOVANI, 2004, p. 50).
Cardoso Júnior (2005)	“[...] representa uma ferramenta estratégica que permite à alta gerência melhorar sua competitividade, identificando as principais forças propulsoras e prevendo os futuros rumos do mercado. É um processo pelo qual as informações de múltiplas fontes são coletadas, interpretadas e comunicadas a quem precisa delas para decidir” (CARDOSO JÚNIOR, 2005, p. 67).
Hoffmann (2011)	“[...] processo de aprendizado, motivado pela competição, e baseada na informação que fortalece as estratégias da organização a curto, médio e longo prazo” (HOFFMANN, 2011, p.137).

Fonte: Valentim (2014, p. 49-51).

3.1 AS BASES DA INTELIGÊNCIA COMPETITIVA

Como abordado no tópico anterior, é a partir da informação e conhecimento que se desenvolvem os elementos da Inteligência Competitiva. E com eles, através da prospecção e monitoramento do ambiente organizacional, que se obtém informações relacionadas ao processo decisório, por meio de métodos e técnicas que propiciem diferenciais competitivos aos níveis táticos e estratégicos da organização.

Nessa perspectiva, três bases são fundamentais para isso: relevância, consistência, e confiabilidade de dados, informações e conhecimentos.

Diante disso, outro fator se mostra essencial: a velocidade. Sendo definitivo, uma vez que as mudanças ocorrem aceleradamente e a IC tem a função de monitorar essas mudanças, de maneira que as empresas mantenham seu posicionamento e se tornem cada vez mais competitivas no mercado.

3.2 ETAPAS PARA DESENVOLVIMENTO DO PLANO DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA

Toda organização precisa trabalhar com três fatores para garantir o sucesso da Inteligência Competitiva, quais sejam: o fator cultural, o fator estrutural e o fator comportamental, que são complementares e se integram.

O fator cultural corresponde aos vínculos e relacionamentos necessários a criação de conhecimento, partindo das necessidades cognitivas e das angústias dos sujeitos organizacionais pela ausência da informação, até a motivação para a busca de informação.

Este fator interfere na definição das necessidades de informação e no comportamento de compartilhamento e uso de informação, que acontece após a apropriação dos dados coletados e analisados pelos gestores.

Já o comportamental corresponde às práticas de busca da informação, ou seja, a coleta de dados propriamente dita, em que as reações emocionais influenciam na compreensão da necessidade de informação e é capaz de expressá-la na forma de perguntas ou tópicos que podem guiar a sua busca.

Portanto, esse fator se relaciona com o hábito de buscar e de usar a informação, além dos mecanismos de recompensa aos funcionários.

Por fim, o fator estrutural se refere ao ambiente de uso da informação, no qual o meio profissional e social da organização influencia o acesso à informação e a interação do grupo para solução de problemas face a informação recebida.

Os incentivos à socialização e a interação entre as equipes e níveis hierárquicos (estratégico, tático e operacional) são identidades da organização, assim, nenhuma ação ou decisão pode ser repetida integralmente, considerando que a segurança da informação é própria de cada organização.

Assim, o processo de inteligência competitiva possui 4 (quatro) fases: a definição das necessidades de informação; a coleta de informação; a análise para obtenção de conclusões e implicações; e, a disseminação dos resultados entre os responsáveis pelas decisões e *feedback*.

Estas etapas são as apresentadas pelo modelo do autor Miller (2002), o qual se mostra muito próximo/parecido com os demais autores da área.

Na primeira etapa, busca-se a definição das necessidades de encontrar a informação, através do seu sujeito organizacional (gestores responsáveis), por meio das dimensões cognitivas, situacionais e emocionais.

Em seguida, a coleta de informação resume-se a investigar como ocorre a busca e o compartilhamento das informações e quais são as fontes, métodos e técnicas utilizadas.

Já a análise para obtenção de conclusões e implicações se demonstra no modo como os sujeitos organizacionais transformam informação em inteligência, bem como o uso de recursos e sistemas tecnológicos de informação e comunicação para garantir a dinamicidade do processo, de modo a auxiliar a validação do volume de informação selecionado, gerando relatórios quantitativos e/ou qualitativos que orientem a análise e a agregação de valor para a tomada de decisão dos gestores.

Por fim, a quarta etapa procura determinar como os gestores responsáveis pelas decisões e pelo planejamento realizam a disseminação dos resultados, bem como os fluxos de informação e os canais de comunicação internos são usados para garantir o acesso, o compartilhamento e o consenso.

Pois, como já mencionado, o uso das informações com valor agregado pode gerar diferenciais e vantagens competitivas, proporcionando inovação e estratégias de ação de médio e longo prazo.

4 CARACTERÍSTICAS DO EMPREENDEDORISMO

Doravante serão analisadas as características em torno do empreendedorismo, na busca de alinhar ao conhecimento da inteligência competitiva e, assim, estabelecer um paralelo com o desenvolvimento de novos negócios para empresa Caixa Econômica Federal.

4.1 PERFIL DO EMPREENDEDOR

É importante começar destacando que não existe um perfil empresarial definido/conceitual. Os empreendedores provêm de experiências educacionais, situações familiares e vivências profissionais variadas.

A vontade de empreender vem das mais variadas situações: a vontade de ganhar muito dinheiro, desejo de sair da rotina, anseio de ser seu próprio patrão, provar ao próximo toda sua capacidade de realizar um empreendimento, desejo de desenvolver algo inovador, dentre outros.

Assim, os motivos são uma ponderação dos expostos, somados de algumas particularidades próprias (perfil de liderança, criatividade, senso de oportunidade e intuição), e podem vir de qualquer indivíduo, seja homem ou mulher, independentemente da formação profissional (médico, vendedor, dona de casa, engenheiro).

4.2 OS TEÓRICOS NA VISÃO EMPREENDEDORISMO

Em quase todas as definições de empreendedorismo, há um consenso entre os teóricos de que se trata de um comportamento que inclui o ato de tomar iniciativa, o poder de organização e reorganização de mecanismos sociais e econômicos a fim de transformar recursos e situações para proveito prático e a capacidade de aceitar o risco ou fracasso.

O empreendedorismo é o processo dinâmico de criar mais riquezas. A riqueza é criada por indivíduos que assumem os principais riscos em termos de patrimônio, tempo e comprometimento com a carreira ou que provêm valor para algum produto ou serviço.

Até que o produto ou serviço pode não ser algo tido como novo ou único,

mas deve de algum modo ser infundido pelo empreendedor ao receber e localizar as habilidades e os recursos necessários.

Portanto, os aspectos fundamentais de um empreendedor são: o processo de criação, a dedicação do tempo e esforço necessários, a responsabilidade pelos riscos assumidos e a busca de recompensas.

4.3 FATORES QUE INFLUENCIAM O EMPREENDEDOR

Como mencionado, não existe um perfil próprio do empreendedor, mas um conjunto de características comuns a esses indivíduos. Sendo assim, percebe-se neles a vontade de uma mudança de vida, de realização de uma satisfação pessoal (recompensa financeira, independência).

Tem também o anseio da formação de algo inovador, diferente do comum/usual, mesmo que não seja um objeto ou serviço novo, mas prestado/utilizado de outra forma.

Mas alguns fatores são decisivos na hora da tomada de decisão de empreender, sendo os principais: a experiência de vida, os modelos de desempenho e finanças, o *know-how* de marketing e, até mesmo, a influência da presença do Estado na atividade a ser desenvolvida.

E dentro de uma grande corporação, como se estabelece a necessidade de continuar empreendendo? Na atual era da *hipercompetição*, a necessidade de novos produtos e o espírito de empreendedorismo tornaram-se tão grandes que cada vez mais empresas estão desenvolvendo um ambiente denominado de *intra-empendedor*, como ocorre, por exemplo, quando da formação de unidades estratégicas de negócios.

Isto é, as grandes empresas continuam desenvolvendo o empreendedorismo dentro da sua estrutura empresarial existente, utilizando-se de todos os seus recursos financeiros, as habilidades gerenciais e o sistema de marketing e distribuição para comercializar inovações com sucesso e, assim, progredirem e/ou, pelo menos, manterem-se no mercado.

4.4 CICLO DO COMPORTAMENTO EMPREENDEDOR

O processo de empreender envolve bem mais do que a simples resolução

de um problema em uma posição administrativa típica. Um empreendedor deve encontrar, avaliar e desenvolver uma oportunidade superando as forças que resistem à criação de algo novo.

Destarte, o ciclo do comportamento empreendedor apresenta quatro fases distintas: a identificação e avaliação da oportunidade, o desenvolvimento do plano de negócios, a determinação dos recursos necessários e a administração da empresa resultante.

Muito embora estas etapas ocorram progressivamente, nenhuma delas é tratada isoladamente ou significa que para iniciar uma, a outra já esteja completamente finalizada.

Na primeira fase, o empreendedor constata a oportunidade para a construção de um novo negócio. Sabendo que a maioria das boas oportunidades de negócios não aparece de repente, mas sim resulta da atenção de um empreendedor às possibilidades.

Em seguida, trata de estabelecer um plano de negócios da empresa para explorar ao máximo a oportunidade definida. Depois determina quais os recursos necessários a serem usados.

Por último, após a definição dos recursos adquiridos, o empreendedor deve empregá-los na implementação do plano de negócios, analisando sempre os problemas operacionais da empresa em crescimento. E isso implica implementar um estilo e uma estrutura administrativa, bem como determinar as principais variáveis para o sucesso.

5 A INTELIGÊNCIA COMPETITIVA NA PROSPECÇÃO E DESENVOLVIMENTO DE NOVOS NEGÓCIOS PARA CAIXA

Como visto acima, o empreendedorismo não significa só criar algo novo, mas também dar nova aplicabilidade, empregar novos conceitos a produtos ou serviços existentes, mesmo que já usados pela concorrência.

E é nesse sentido que a inteligência competitiva vem para justamente dar este suporte ao fazer com que empresas já existentes possam realizar o conceito de *intra-empreendedorismo*, ou seja, continuar inovando para se manter em crescente no ambiente competitivo.

No caso da empresa Caixa Econômica Federal, o olhar para concorrência e

querer implementar em seus serviços e produtos, itens já usados por outras instituições financeiras, pode ser a oportunidade de concretizar novos negócios, a partir de novas experiências para seus clientes, mesmo que não se esteja criando algo, mas tão somente reproduzindo e aperfeiçoando.

Como exemplo de oportunidade de novos negócios, pode ser citada a promoção de avanços tecnológicos, como a criação de ferramentas digitais que permitam depósito de cheques pelo aplicativo da Caixa.

A possibilidade de contratação de consignados nas Salas de Autoatendimento, com isso, diante da facilidade de contratação, haveria um impulso nos serviços de empréstimos consignados, pois, além de já serem as linhas de crédito mais procuradas pelos clientes, devido às baixas taxas de juros, agora, encontrariam agilidade e independência na sua contratação.

Assim, como também disponibilizar outras linhas de crédito para contratação direta pelo cliente nas Salas de Autoatendimento, como antecipação de décimo terceiro e imposto de renda.

Outra grande oportunidade seria a expansão do horário de atendimento ao cliente através de 'atendimento virtual'. É assim que muitos Bancos estão procedendo com um segmento de sua clientela; promovendo um atendimento em horário diferenciado através de um gerente, o qual se comunica por meio de chat, email, vídeo chamada ou mensagens instantâneas.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O setor bancário brasileiro é, tradicionalmente, composto por várias instituições que se diferenciam, principalmente, por seus tamanhos, o que, por consequência, cria uma disputa mais acirrada entre os maiores. A CEF é um desses grandes dentro do seu setor.

Como demonstrado, o negócio da CAIXA não é tão fácil de entender, pois, como uma instituição financeira, é responsável por intermediar recursos, mas também presta serviços que nenhum outro banco oferece, já que um dos seus serviços prestados, exclusivamente, é a intermediação de verbas do Governo Federal, pois é detentora do monopólio de penhores, loterias e FGTS, além de atuar em nichos bancários muito peculiares, como aqueles que necessitam de financiamentos de natureza assistencial.

Assim, diante da gama de serviços oferecidos, analisar o mercado, no caso da CAIXA, é uma tarefa bem mais complexa do que para a concorrência. Isso porque, como ressaltado anteriormente, ela é uma instituição financeira também voltada para o cumprimento de benefícios e programas sociais.

E justamente para reduzir sua vulnerabilidade, as empresas mais competitivas, como a CAIXA, criaram áreas de inteligência competitiva, que visam monitorar o ambiente e prever movimentos futuros que possam influenciar ou afetar suas metas e seus objetivos.

Como toda empresa deseja estar melhor posicionada no futuro e, para isso, é necessário que se vislumbre esse futuro antecipadamente. Dessa forma, a área de inteligência competitiva monitora o ambiente permanentemente, buscando possíveis riscos e oportunidades que possam exigir mudanças estratégicas.

Com isso, face ao ambiente de acompanhamento dos principais concorrentes alinhado ao processo da inteligência competitiva, é possível a promoção do *intra-empendedorismo*, com fulcro de obter cada vez mais uma eficiência operacional.

REFERÊNCIAS

BARNEY, Jay B.; HESTERLY, William S. **Administração estratégica e vantagem competitiva**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

CAIXA ECONÔMICA FEDERAL (CFC). Disponível em: <http://www.caixa.gov.br/sobre-a-caixa/apresentacao/Paginas/default.aspx>. Acessado em: 26 ago. 2015.

CAIXA ECONÔMICA FEDERAL (CFC). **Relatório de sustentabilidade 2013**. Disponível em: http://www1.caixa.gov.br/relatorio_sustentabilidade_2013/dedicacao-ao-cliente.html. Acessado em: 10 jan. 2017.

DEGEN, Ronald Jean. **O empreendedor: fundamentos da iniciativa empresarial**. 8. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 1989.

GIANESI, Irineu G. N.; CORREA, Henrique Luiz. **Administração estratégica de serviços: operações para a satisfação do cliente**. São Paulo: Atlas, 2010.

HISRICH, Robert D.; PETERS, Michael P. **Empreendedorismo**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

MILLER, J. **O Milênio da Inteligência Competitiva**. Porto Alegre: Bookman, 2002.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Estratégia empresarial e vantagem competitiva**: como estabelecer, implementar e avaliar. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologia e práticas. 32. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

PORTER, Michael E. **Vantagem Competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. 19. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, Gary. **Competindo pelo futuro**: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

STAUFFER, David. Bem-vindo ao mundo da inteligência competitiva. **HSM Management Update**, São Paulo, n. 10, p. 5-7, jan./fev. 2004.

TEIXEIRA, Thiciane Mary Carvalho; VALENTIM, Marta Lígia Pomim. Inteligência competitiva organizacional: um estudo teórico. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v. 6, .n. esp., p. 3-15, jan. 2016. Disponível em: <<http://periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/pgc>>. Acesso em: 10 jan. 2017.

TURBAN, Efraim; RAINER, R. Kelly; POTTER, Richard E.; tradução de Daniel Vieira. **Administração de tecnologia da informação**: teoria e prática. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

VALENTIM, M. L. P. Inteligência competitiva organizacional: modelo de gestão, processo ou ferramenta?. In: SOUTO, L. F. (Org.). **Gestão da informação e do conhecimento**: práticas e reflexões. Rio de Janeiro: Interciência, 2014.

VALENTIM, M. L. P. Inteligência Competitiva em Organizações: dado, informação e conhecimento. **DataGramZero**: Revista de Ciência da Informação, v. 3, n. 4, ago. 2002.