

Universidade de Brasília - UnB
Faculdade UnB Planaltina – FUP
Gestão do Agronegócio

JONATAS DOMINGOS BATISTA SILVA MOREIRA

**INTELIGÊNCIA ANALÍTICA COMO FERRAMENTA DE
GESTÃO ESTRATÉGICA NO VAREJO:
UM ESTUDO NA CHILLI BEANS BRASÍLIA**

Brasilia, DF

2015

JONATAS DOMINGOS BATISTA SILVA MOREIRA

**INTELIGÊNCIA ANALÍTICA COMO FERRAMENTA DE GESTÃO ESTRATÉGICA
NO VAREJO:
Um Estudo Na Chilli Beans Brasília**

Relatório de Estágio submetida ao curso de graduação em Gestão do Agronegócio da Universidade de Brasília, como requisito parcial para obtenção do Título de Bacharel em Gestão do Agronegócio.

Orientador: Professora Doutora, Donária Coelho Duarte

Brasília, DF

2015

Moreira, Jonatas Domingos Batista Silva.

Inteligência Analítica como Ferramenta de Gestão Estratégica No Varejo: Um Estudo Na Chilli Beans Brasília / Jonatas Domingos Batista Silva Moreira. Brasília: UnB, 2015. XXXXX

Relatório de Estágio (Bacharelado) – Universidade de Brasília

Faculdade de Planaltina, Brasília, 2015. Orientação: Donária Coelho Duarte

Palavra Chave. 2. Palavra chave. 3. Palavra chave3

I. Duarte, Donária Coelho. II. Inteligência Analítica como Ferramenta de Gestão Estratégica No Varejo .

CDU Classificação

JONATAS DOMINGOS BATISTA SILVA MOREIRA

**INTELIGÊNCIA ANALÍTICA COMO FERRAMENTA DE
GESTÃO ESTRATÉGICA NO VAREJO:
UM ESTUDO NA CHILLI BEANS BRASÍLIA**

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de Conclusão do Curso de Gestão do Agronegócio da Universidade de Brasília do (a) aluno (a)

Jonatas Domingos Batista Silva Moreira

Prof. Dr., Donária Coelho Duarte

Professor-Orientador

Brasília, julho de 2015.

AGRADECIMENTOS

Gostaria de agradecer à todas as pessoas que de alguma forma fizeram parte dessa jornada, sejam por motivos bons ou por motivos ruins, que também nos faz crescer e nos desenvolvermos mais, e faz parte de tudo aquilo que somos e nos trouxe até aqui colaborando e fazendo parte desse estudo.

Metade do sonho é aquilo que a gente é,
a outra metade é o que a gente realmente
é.

RESUMO

Este trabalho consiste em uma abordagem do que é inteligência analítica, como pode ser usada, sobre o que é inteligência competitiva e trazer à tona a importância das empresas do varejo e também empresas de outros ramos a importância do pensamento e implementação de uma cultura analítica para as organizações. Apresentando as ferramentas necessárias para o uso desses mecanismos e ambientando com o varejo e suas particularidades buscando evidenciar os fatores positivos para essa boa prática para que se tenham decisões mais acertadas e planejadas acima de tudo baseado nas pessoas e buscando orientar para uma maior profissionalização do setor. A informação que já foi tida como problema como poder armazená-la e analisá-las, hoje se mostra como uma célula propulsora para obtenção de vantagens competitivas. Nesse contexto busca-se mostrar as potencialidades da Chilli Beans Brasília, contextualizar essa empresa nesse ambiente analisando as possibilidades e sugerindo melhorias para que o negócio seja voltado para essa ótica e as melhores tomadas de decisões sejam feitas.

Palavras-chave: Inteligência Analítica, Varejo, Inteligência competitiva, Capital Humano.

ABSTRACT

This work is an approach that is analytical intelligence, and can be used on what is competitive intelligence and will bring forth the importance of retail companies as well as companies in other branches of the importance of thinking and implementation of an analytical culture organization. Introducing the necessary tools for using these mechanisms and acclimated with retailers and their particularities to disclosing the positive factors for this good practice to have been planned better decisions and above all based on the people and seeking to guide for a more professional sector. The information has been taken as a problem how can store it and analyze it, now appears as a driving cell to obtain competitive advantages. In this context it seeks to show the potential of Chilli Beans Brasilia, contextualize this company in this environment examining the possibilities and suggesting improvements to the business to be focused on this light and better decision making to be made.

Keywords: Intelligence Analytics, Retail, Business Intelligence, Human Capital.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	10
1.2 OBJETIVO GERAL.....	11
1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	11
1.4 JUSTIFICATIVA.....	11
2. REFERÊNCIAL TEÓRICO	13
2.1 SISTEMAS DE INFORMAÇÃO.....	13
2.1.1 Diferença entre dados, informação e conhecimento	14
2.2 SISTEMA ERP.....	16
2.3 DATA WAREHOUSE.....	17
2.4 DATA MINING.....	18
2.5 B.I. (BUSINESS INTELIGENCE).....	19
2.6 INTELIGÊNCIA ANALÍTICA.....	21
2.7 RELAÇÃO ENTRE S.I., B.I. E INTELIGÊNCIA ANALÍTICA.....	23
2.8 INTELIGÊNCIA COMPETITIVA.....	24
2.9 VANTAGEM COMPETITIVA.....	25
2.10 VAREJO.....	26
2.10.1 Diferença entre Micro e Pequena empresa	28
2.10.2 Sistema de Franquias	29
3. METODOLOGIA	31
4. EXPERIÊNCIA PRÁTICA	33
5. ANÁLISE DE DADOS	34
5.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA.....	34
5.1.1 A Chilli Beans como marca	34
5.1.2 A Chilli Beans Brasília	36
5.2 UTILIZAÇÃO E POTENCIALIDADES DAS FERRAMENTAS ANALÍTICAS UTILIZADAS PELA CHILLI BEANS BRASÍLIA.....	37
6. CONCLUSÃO	44

REFERÊNCIAS.....	47
------------------	----

1. INTRODUÇÃO

Na área de TI (tecnologia da informação) surgiram alguns conceitos como o business intelligence, o ERP, a inteligência analítica entre outras ferramentas que se utilizadas da melhor maneira possível ajudará muito o gestor de qualquer área dentro de uma empresa.

Nesse trabalho essas ferramentas serão acima de tudo alicerçadas por processos, dados e pessoas como pilares fundamentais na implementação dessa cultura e ferramenta dentro de uma empresa. A empresa foco desse estudo é a Chilli Beans Brasília, rede com 14 franquias da marca Chilli Beans que será analisada buscando apontar até que ponto as ferramentas utilizadas pela empresa apresentam potencial para a inteligência analítica, buscando também conceituar os preceitos que compõem essa ferramenta para que seja percebido essa prática como geradora de vantagem competitiva para a organização.

Gestão do conhecimento é uma resposta das organizações contemporâneas ao ambiente competitivo que exige agilidade, inovação e capacidade de aprender. Para O'Dell e Garyson Jr (2000), a gestão do conhecimento é uma estratégia deliberada de obtenção de conhecimento com o intuito de permitir o compartilhamento do mesmo e, com isso, melhorar o desempenho da organização. Na perspectiva de Sveiby (1998) e Nonaka e Takeuchi (1997), o conhecimento passa a ser o principal ativo organizacional e sua gestão é estratégica, na medida que é através dele que as organizações se tornam competitivas.

Atualmente o nível de informações geradas em uma empresa é cada vez maior e o nível de importância se torna um fator decisivo para a tomada de decisão em um ambiente cada vez mais competitivo. Em um ambiente onde micro e pequenas empresas são extintas com menos de 2 anos de vida, é necessário buscar por novos mecanismos para sobreviver. As empresas precisam se tornar inteligentes.

1.2 OBJETIVO GERAL

Analisar a inteligência analítica como uma ferramenta de vantagem competitiva para a Chilli Beans Brasília.

1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Conceituar os preceitos que compõem a inteligência analítica e suas ferramentas;
- Verificar as ferramentas de TI voltadas para a gestão utilizadas na Chilli Beans;
- Mostrar até que ponto as ferramentas utilizadas pela Chilli Beans apresentam potencial para a inteligência analítica;
- Sugerir melhorias à empresa estudada, tendo como objetivo o uso da inteligência analítica como ferramenta estratégica.

1.4 JUSTIFICATIVA

A maior justificativa desse trabalho é a vontade de poder agregar de alguma forma qualquer para um futuro estudo relacionando com essa área, poder compartilhar tudo que foi absorvido nessa experiência profissional e servir como catalisador de boas e novas práticas não só nessa organização, mostrando que o varejo pode ser melhor aproveitado tanto profissionalmente como academicamente, nesta empresa foco desse estudo da qual o autor dessa pesquisa faz parte foi identificadas potencialidades analíticas que buscam ser verificadas através desse estudo.

O grande desafio do varejo é o mesmo de todo negócio: sobreviver em um ambiente de constante transformação. Essas mudanças estão relacionadas tanto a fatores econômicos quanto a fatores ligados ao comportamento do consumidor, que variam constantemente o que consomem e a forma que consomem.

O objetivo desse trabalho é contribuir para o entendimento de que utilizar sistemas é uma questão de sobrevivência e o grande desafio está em desenvolver

uma inteligência analítica que dê condições às organizações de proporcionar realmente um atendimento diferenciado a seus clientes, aliando o capital humano e transformando-o em uma vantagem competitiva, conseguindo assim insumos necessários para optar por investimentos mais eficazes e de sugerir melhorias, utilizando a inteligência analítica como ferramenta estratégica, tornando a empresa mais competitiva e estável frente a um cenário de mudanças e incertezas, fazendo com que seja dado o devido valor e relevância aos dados e informações obtidos.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Inicialmente será conceituado o que é sistemas de informação e os conceitos de dados, informação e conhecimento tentando direcionar para o foco desse trabalho que é o varejo e tentando sempre relacionar com o viés mais humanístico em uma área aboslutamente técnica, e por se tratar de uma área com essas características, se faz necessário mostrar as ferramentas que compõe a inteligência analítica, montando sua estrutura passando pelo ERP e pelo BI, esse estudo procurou reforçar a importância de se criar uma cultura analítica na empresa como vantagem competitiva e por fim conceituar a visão de varejo aqui proposta assim como sistemas de franquias tentando ambientar dentro do universo de micro e pequenas empresas.

2.1 SISTEMAS DE INFORMAÇÃO

Com o intuito de definir o que é sistema de informação e quais são as suas aplicações dentro da Chilli Beans Brasília e também sabendo que o ambiente de tecnologia da informação é repleto de oportunidades, com inúmeras opções, redução de custos, usuários distintos, com mudanças repentinas, uma complexidade de aplicações e muitos desafios, segue o conceito segundo Alter (1988), que diz que " Um sistema de informação (SI) é um sistema que usa a Tecnologia da Informação (TI) para capturar, transmitir, armazenar, recuperar, manipular ou expor informações usadas em um ou mais processos de negócio."

O interesse desse trabalho é justamente salientar a importância dentro da Chilli Beans Brasília do uso dos sistemas de informação para obtenção de vantagens competitivas, principalmente sustentáveis e eficientes como um caminho para as mudanças que ocorrem tão repentinamente no mercado e no varejo com um todo, podendo se reestruturar diante das tensões e desafios enfrentados no dia a dia da organização. Laudon e Laudon (2004) menciona que a tecnologia da informação é uma das ferramentas que os gerentes utilizam para enfrentar as mudanças.

As organizações, das micro às grandes empresas, possuem muitos dados

porém pouca informação. No varejo o problema é ainda mais crônico, pois lida com o fator humano, seja na hora do consumo seja nas dificuldades dos empresários e executivos entenderem como isso está sendo e pode ser usado como uma ferramenta de vantagem competitiva. O'Brien (2001) conceitua o SI como " um grupo de componentes inter-relacionados que trabalham juntos rumo a uma meta comum recebendo insumos e produzindo resultados em um processo organizado de transformação".

Neste trabalho o foco fundamental é a busca pelo entendimento que qualquer ferramenta tecnológica precisar estar aliada ao principal insumo que é o capital humano, o componente orgânico, às pessoas. Laudon e Laudon (2007) afirma que " uma empresa é tão boa quanto as pessoas que a formam" e o mesmo se aplica aos sistemas de informação pois as pessoas convertem tecnologia e informação em soluções úteis, inserindo inteligência e aplicando-a em sistemas e processos empregados em rotinas e objetos. Nesse aspecto conseguimos unir justamente o ponto mais forte da marca Chilli Beans que é a importância dada as pessoas em geral, sejam as pessoas que trabalham, clientes ou fornecedores. É uma empresa que busca fugir dos moldes corporativos que seu consequente crescimento nos últimos anos a obrigaria a se inserir. Nesse processo de crescimento, a somatização de ferramentas de TI e Sistemas de informação com um todo é o passo automático a ser dado. Segundo Araújo e Maia (2012) a Chilli Beans busca se estruturar sem perder a bossa.

2.1.1 Diferença entre dados, informação e conhecimento

Nesse ponto é fundamental entender a gestão do conhecimento implementado pela empresa, que por ser nova, pouco mais de 17 anos, teve que aprender fundamentalmente com os erros. Estruturar e expressar conhecimento é essencial para a perenidade do negócio. A Chilli Beans, por muito tempo foi movida pelo saber tácito dos donos e gestores a frente das operações. Com o tempo esse patrimônio precisa ser estruturado, embora muita coisa não possa ser colocada no papel, é necessário passar por essa etapa buscando uma sistematização flexível para atender a adaptabilidade característica da empresa.

Devido à relevância dos termos dados, informação e conhecimento para o

processo decisório, vale discutir o conceito de cada um deles, apesar de seus significados não serem evidentes. Esses conceitos formam um sistema hierárquico de difícil delimitação (Angeloni, 2003).

O uso desses conceitos são fundamentais, pois para uma melhor compreensão do que é inteligência competitiva e inteligência analítica é necessário conhecer os conceitos que se delineiam como peças chave para geração de inteligência. Dados são nada mais nada menos do que uma sequência de símbolos ou códigos quantificados ou quantificáveis. Elementos brutos, sem significado algum, que podem estar desvinculados da realidade.

De acordo com Davenport e Prusak (1998) , os dados são:

- Estáticos;
- Facilmente estruturados e transferíveis;
- Geralmente quantificáveis;
- Podem ser obtidos facilmente por meio de uso de máquinas.

Porém dados sem qualidade levam a informações sem qualidade.

Já a palavra informação, que deriva do latim *informatione*, é derivada do verbo *informare* que significa a ação de formar alguma matéria. Segundo Davenport e Prusak (1998) é um dado dotado de significado e propósito. Sendo assim, é possível entender que se os dados forem contextualizados e formalizados em um teoria lógica, possibilitam o fornecimento de uma solução para uma determinada situação. Informação possui a capacidade de gerar conhecimento na sociedade.

Segundo Davenport e Prusak (1998), as principais características de uma informação são:

- Estaticidade;
- Requerer análise de dados;
- Depender de um contexto;
- De difícil estruturação mas de fácil obtenção e transmissão por meio de máquinas.

È perceptível que dados, informações e conhecimento se relacionam entre si e possuem uma certa interdependência. O conhecimento é criado é construído a partir da interação com o meio, o conjunto de conhecimentos, dados que viraram informações, é o resultado de um processo longo e contínuo. Existem dois tipos de conhecimento o tácito e o explícito. Segundo Nonaka (2003) o conhecimento

explícito é formal, é sistemático, assim, pode ser facilmente comunicado e compartilhado. Por outro lado, o conhecimento implícito ou tácito é altamente pessoal, assim é de difícil formalização e transferência.

Dados	Informação	Conhecimento
<p>Simple observações sobre o estado do mundo</p>	<p>Dados dotados de relevância e propósito</p>	<p>Informação valiosa da mente humana Inclui reflexão, síntese, contexto</p>
<p>Facilmente estruturado Facilmente obtido por máquinas Frequentemente quantificado Facilmente transferível</p>	<p>Requer unidade de análise Exige consenso em relação ao significado Exige necessariamente a mediação humana</p>	<p>De difícil estruturação De difícil captura em máquinas Frequentemente tácito De difícil transferência</p>

Quadro 1 - Dados, Informação e Conhecimento
Fonte: Davenport, 1998. P. 18.

Em uma empresa ou organização temos a construção um capital humano onde se permite um conhecimento construído coletivamente composto por um conjunto de conhecimentos particulares e individuais. De acordo com Valentim (2008) o conhecimento construído por um indivíduo alimenta a construção do conhecimento coletivo e, por outro lado, o conhecimento coletivo alimenta a construção de um conhecimento individual em ambientes organizacionais. O interessante é conseguir reagir cada vez melhor a possíveis baixas e mudanças bruscas que ocorrem no mercado e temos como principais ferramentas a informação e o conhecimento.

2.2 SISTEMA ERP

Uma das principais ferramentas de gestão e a mais utilizada dentro da Chilli Beans Brasília é o seu sistema ERP. O que é utilizado pela empresa se chama Linx Microvix, um dos mais renomados e mais utilizados pelas grandes empresas do varejo no Brasil.

ERP é uma sigla derivada do nome Enterprise Resource Planning, que seria “Planejamento dos Recursos Empresariais”. Há diversos tipos de sistemas de informações gerenciais e de acordo com O’Brien (2001), a tecnologia está redefinindo os fundamentos do negócio. Pode-se perceber que sistemas de

informações gerenciais deixaram de ser vantagem competitiva e passaram a ser uma necessidade primordial. O sistema ERP além de ser um sistema de gestão, onde engloba as partes financeiras, estoques, contábil e o CRM, esta última muitas vezes também pode ser utilizada isoladamente como uma ferramenta de busca da construção de relacionamentos sustentáveis e duradouros com os clientes, agregando valor tanto para o consumidor quanto para empresa. No caso da Chilli Beans, o CRM é integrado e associa os procedimentos fiscais, que obrigam a empresa a vincular nome e CPF do cliente às compras efetuadas, sendo possível visualizar as últimas compras, perfis de compra, listagem de melhores consumidores além de e-mails automáticos em datas comemorativas entre outras possibilidades. Segundo Turban, Mclean e Wetherbe (2010), o principal objetivo do ERP é integrar todos os departamentos e fluxos de informações funcionais de uma empresa em um único sistema de computador com uma única base de dados que possa atender todas as necessidades da mesma.

De acordo com Oliveira (2011), os anos 1997 e 1999 foram os melhores para o mercado ERP. A busca por soluções integradas e a necessidade de correções e adequações ao bug do ano 2000 elevaram as receitas dos fornecedores de sistemas de gestão empresarial a patamares nunca antes – nem depois – alcançados. Foi dessa forma que as empresas descobriram, acreditaram, e apostaram em um sistema ERP e que esse seria de importância estratégica para o negócio. Hoje sabe-se que o ERP é apenas uma condição para que a empresa participe da competição.

Partindo deste princípio, percebe-se que dentro da organização aqui estudada, esta ferramenta é inerente ao seu funcionamento. O que se percebe também, e que será melhor esclarecido mais a frente, é que essa ferramenta que possui inúmeras funcionalidades é muito pouco explorada como vantagem competitiva, pois como se tornou apenas um condição para que a empresa participe da competição, essa condição não foi devidamente esclarecida e desenvolvida para que os usuários tirem o seu melhor proveito.

2.3 DATA WAREHOUSE

É um dos grandes componentes do BI e também é conhecido como armazém de dados. Como define Inmon(2005), o (DW) é uma grande base de dados, ou seja,

um repositório único de dados (os quais foram organizados e consolidados) considerado pelos especialistas como a “peça” essencial para a execução prática de um projeto de Business intelligence e de acordo com Turban (2009), DW é um conjunto de técnicas e bancos de dados integrados, projetados para suportar as funções dos sistemas de apoio à decisão, onde cada unidade de dados está relacionada a um determinado assunto ou fato. Esses bancos de dados são os que darão subsídio de informações aos gerentes e diretores de empresa para analisarem tendências históricas dos seus clientes e com isso melhorarem os processos que aumentem a satisfação e fidelidade dos mesmos.

O data warehouse busca armazenar as informações relativas a atividade de uma organização de forma consolidada e ao invés de ter diferentes dados em diferentes máquinas, locais e sistemas operacionais entres os setores da empresa, torna os dados acessíveis à todos usuários dos níveis decisórios em uma única máquina, local e sistema.

2.4 DATA MINING

Também um dos grandes componentes do BI, é uma classe de análise de informações baseada em bancos de dados, segundo Turban (2009). Essa classe ajuda usuários finais a extraírem informações de negócios utilizáveis de um grande banco de dados. Data mining é um termo usado para descrever a descoberta de informações em bancos de dados.

As organizações que utilizam dessa ferramenta buscam vantagens competitivas e informações privilegiadas do seu negócio para fugir de achismos e tendo a real percepção das relações implícitas, fatos significativos, padrões, tendências, exceções, fatos anômalos que passariam despercebidos por uma análise humana.

Dentre os usos do data mining, é possível observar que a maioria das organizações emprega este recurso para descobrir conhecimento, visualizar e corrigir dados (Berson e Smith, 1997). O valor estratégico do data mining é totalmente sensível ao tempo, especialmente no mercado de varejo. As organizações que explorarem primeiro os dados estarão em melhores condições

para competir e obter vantagem estratégica na hora de servir e atrair os fregueses.

2.5 BI (BUSINESS INTELLIGENCE)

Business Intelligence é um tópico amplamente discutido na literatura de SI e fundamental nesse trabalho pois se trata da ferramenta disponível na Chilli Beans mais completa no momento, esta ferramenta é disponibilizada pela franqueadora para seus consultores de campo, que são vinculados a franqueadora, e esses que por sua vez tem contato direto com os supervisores e franqueados e que fazem uso da mesma ferramenta para planejamentos de curto, médio e longo prazo. BI é um termo “guarda chuva” que significa que ele inclui arquiteturas, ferramentas, bancos de dados, aplicações e metodologias.

Os principais objetivos do BI são permitir o acesso interativo aos dados, proporcionar a manipulação dos mesmos e fornecer aos gerentes e analistas de negócios a capacidade de realizar a análise adequada. O processo de BI baseia-se na transformação de dados em informações, depois em decisões e finalmente em ações (TURBAN et al.,2009).

O conceito de business intelligence teve seus primeiros passos dados pelos povos antigos, segundo Curcio (2011) quando a sociedade do Oriente Médio antigo utilizavam informações obtidas junto a natureza em benefício de suas aldeias ao analisar o comportamento das marés, periodicidade das chuvas e das secas, posições astrológicas, épocas mais apropriadas para o plantio, entre outras atribuições. Eles faziam uso dessa base de dados para tomada de decisão garantindo uma melhoria de vida de sua aldeia e comunidade usando assim o princípio básico do BI.

Já na década de 1970 houve a desmitificação dos computadores e um constante processo de diminuição de seu tamanho e ampla utilização, onde essa máquina passou a ser vista como uma possível fonte de eventuais lucros e peça chave no processo de gestão. As empresas passaram a utilizar essa ferramenta que possibilitou a construção de uma base de dados mais eficiente nesse período e a metodologia usada era bem menos arcaica do que a utilizada pelos povos antigos porém não tão dinâmica quanto os sistemas atuais. Os sistemas de geração de

relatórios eram estáticos e não possuíam muitos recursos de análise e se mantiveram dessa forma até meados dos anos 1990, quando o termo Business Intelligence foi oficialmente criado.

Ainda segundo Curcio (2011) este termo é patenteado pelo Gartner Group, e o conceito que embasa essa ferramenta é basicamente a necessidade de cruzar informações para a realização da gestão empresarial eficaz.

O principal benefício do BI para um empresa é a capacidade única de fornecer informações precisas quando necessário e informações combinadas, se assim for estipulado, além de incluir uma visão em tempo real, na maioria das vezes, do desempenho daquela organização tanto sob uma visão geral quanto de suas partes individuais. Os maiores benefícios perceptíveis com o uso dessa ferramenta é a economia de tempo, a melhoria nas estratégias e planos, a possibilidade de melhores decisões táticas, processos mais eficientes e uma economia de custos com uma capacidade única de mudar a maneira que uma organização conduz suas operações de negócio, pois possibilita uma tomada de decisão longe dos achismos e mais próxima aos dados e informações disponibilizadas por essa ferramenta.

O propósito de investir em BI é transformar um ambiente reativo aos dados em um ambiente proativo aos dados (RANJAN, 2008). Atualmente alguns sinônimos para BI são sistemas de apoio à decisão, sistemas de informação executiva, sistemas de apoio à gestão e gestão do desempenho dos negócios, se fazendo necessário ressaltar que pouco adianta a empresa possuir um sistema de BI ou todas as ferramentas disponíveis no mercado para extração e obtenção de informações e dados se não saber ao certo como interpretá-las.

O Business Intelligence tem a paternidade dividida entre a área de TI e as áreas de maior visão empresarial como administração, marketing, controladoria, auditoria, para a exercer tal atividade.

Segundo Davenport (2007), as pessoas são o principal ativo para a manutenção da inteligência analítica, pois os softwares não são elementos mágicos que simplesmente a partir de um investimento , irão também incrementar as tomadas de decisões na organização, é necessário que haja uma cultura interna de exigir evidências para tomadas de decisões.

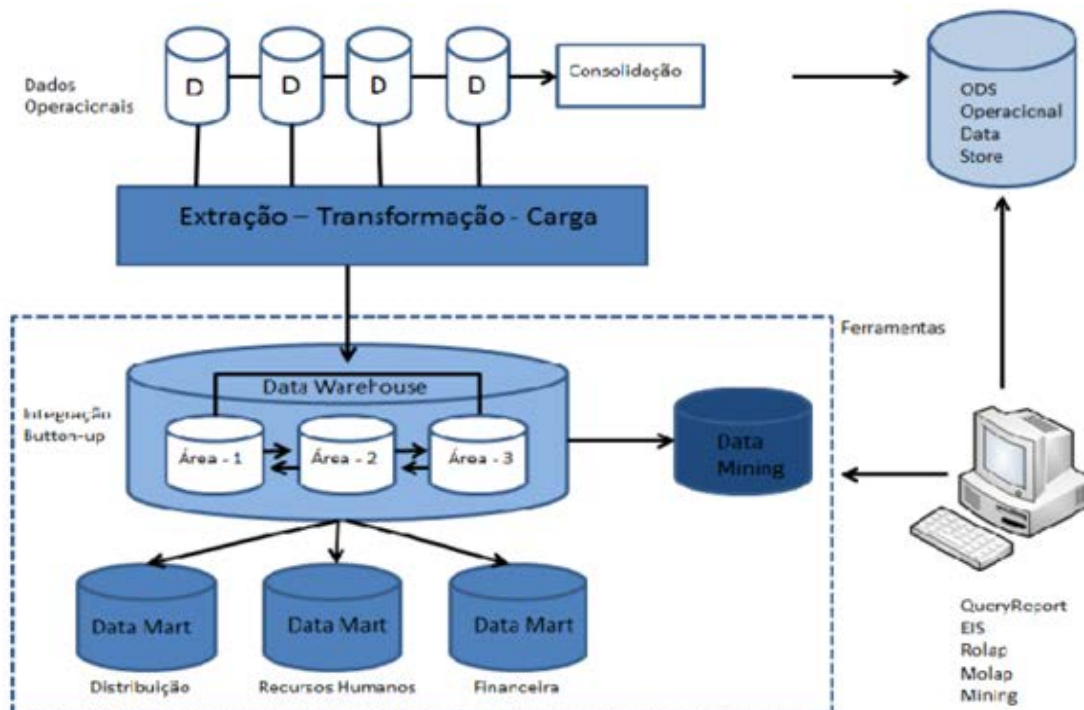


Figura 1 – Componentes de um ambiente de Business Intelligence®
 Fonte: Adaptação do autor segundo PRIMAK (2008)

O BI está normalmente atrelado a outras ferramentas, e este é o caso do ERP, que possui característica de documentar, registrar e processar cada fato novo em uma grande engrenagem corporativa que, percebendo um subutilização dos dados gerados, passaram a embutir os módulos BI para as empresas, sendo esse o caso da Chilli Beans. A empresa citada anteriormente responsável pelo sistema ERP Linx Microvix, é a desenvolvedora do BI disponibilizado para a Chilli Beans. O BI normalmente é muito atrelado a área de TI das empresas porém atualmente é de uso também nos setores de aplicação de estratégia e disponibilizada em vários setores da empresa.

2.6 INTELIGÊNCIA ANALÍTICA

A inteligência analítica trata diretamente de uma necessidade emergente e atual dos administradores que demandam por soluções inovadoras para os seus processos decisórios e para a utilização otimizada de sua base de dados.

A necessidade das empresas de serem mais inteligentes é praticamente um pré requisito para o sucesso ou manutenção de qualquer negócio. A inteligência está

ancorada em sistemas, processos altamente informatizados nas rotinas mais simples e que há um tempo atrás não imaginaríamos que estariam associadas a tecnologias ou informatização. Hoje conseguimos fundir informações quantitativas e qualitativas e usa-las para a tomada de decisão. Trata-se de transformar dados brutos em informação valiosa. Segundo Davenport (2007), a inteligência analítica “é a utilização extensiva de dados, análises quantitativas e estatísticas, modelos explicativos e preditivos e gestão não baseada em achismos e sim baseada em fatos concretos e informações claras para orientar decisões e ações”, é a extração e entendimento mais amplo de tudo que os dados disponibilizados têm a dizer, é a interpretação e análise de informações de modo a nos permitir, de maneira objetiva e contundente, tomar decisões mais precisas, melhor embasadas e com maior probabilidade de acerto.

Com o advento da informatização é muito comum se deparar com sistemas que fazem uso da inteligência analítica, estando presentes na maioria das organizações. Softwares ERP's passaram a ser constantes, comuns e presentes, e com eles, extensas bases de dados surgiram nas empresas. Informações que antes não existiam passaram a ficar disponíveis. A grande questão em evidência seria a maneira e a forma que o gestor utilizará toda esta base de dados em prol do sucesso dos negócios e a melhor maneira de analisar os dados que foram gerados com essa informatização. As empresas devem buscar utilizá-los visando um incremento no sucesso da organização e do negócio, fazendo com que as informações maximizem os resultados corporativos. Isso é inteligência analítica (O'BRIEN, 2007).

Segundo Davenport (2007), existem dois principais e essenciais componentes para cultivar a inteligência analítica dentro das organizações: tecnologia e pessoas. O primeiro fator diz a respeito aos recursos representados por tecnologias, pelos dados e como eles podem ser combinados em uma arquitetura analítica geral. Hoje em dia é tecnicamente viável coletar e armazenar enormes quantidades de dados, e uma arquitetura de business intelligence permite a organização desses dados, juntamente com o uso de outras ferramentas como o ERP. Já o segundo fator é tão ou o mais importante que a tecnologia, porém muito menos abordado. Os aspectos humanos e organizacionais da liderança analítica é que são elementos verdadeiramente diferenciadores e essenciais.

Davenport (2007) sugere que é cada vez mais difícil obter vantagem competitiva a partir de relatórios simples e que todas as corporações geram de seus sistemas de informação, e ainda descreve os cinco estágios das empresas em relação à inteligência analítica, que caracteriza um novo paradigma gerencial voltado para mudanças à longo prazo.

O primeiro estágio é chamado “Deficiente”, que é definido pelo período que a companhia está longe de fazer algo na área analítica, em geral devido a uma imperfeição fatal. Essa pode ser tanto a falta de alinhamento dos executivos com o conceito de inteligência analítica quanto ao fato de não possuir os sistemas necessários para a operação do dia-a-dia. Já o segundo estágio é chamado de “Estágio de Ilhas de Ilusão”, que é quando a organização tem a prática de trabalhar as informações mas de forma desconectada, existem vários pedaços de terra, mas eles não causam muito impacto no mundo por serem isolados. O Terceiro estágio é chamado de “Estágio de Intenção”, quando o principal executivo da organização decide criar um processo de trabalho diferenciado, a empresa ingressa nessa terceira etapa do sistema analítico. Neste estágio a empresa pensa em seu negócio e de que forma pode unir esforços das diferentes áreas, para alcançar um objetivo comum, implementando o plano estratégico da corporação. O quarto estágio tem o nome de “Estágio de Pré-Competição Analítica”, caracterizado pelo período que as companhias estão quase prontas para competir analiticamente, momento em que já contam com pessoal, arquitetura, softwares, mas, ainda não consideram esse fator o foco principal das suas estratégias, falta uma liderança que imprima à empresa a consciência analítica. Por último temos o “Estágio de Competição Analítica”, que se inicia a partir do momento que a organização passa a enxergar a inteligência analítica como parte imprescindível de sua estratégia, ingressando no estágio cinco e se tornando um competidor analítico.

2.7 RELAÇÃO ENTRE SI, BI E INTELIGÊNCIA ANALÍTICA

Ao considerar as definições de SI por O’Brienn (2001), de BI por Turban et Al.(2008) e de Inteligência analítica por Davenport (2007), percebe-se o direcionamento do uso e o tratamento das informações como ferramenta fundamental para a tomada de decisão nas organizações e, acima de tudo,

fazendo o uso do principal conceito aqui abordado que é fator humano, estabelecendo assim uma via de mão dupla nesse tema que normalmente é totalmente direcionado para as áreas de TI.

Essas áreas possuem muito em comum, pois possuem tecnologia como forma de armazenar, analisar e disponibilizar dados e resultados para uma possível análise. Essas áreas estão focadas em resolução de problemas e celeridade nos processos enquanto o SI envolve vários tipos de componentes para apoiar a decisão. O BI é um componente tecnológico do SI que usa dados para entender e analisar o desempenho do negócio e responde o que aconteceu, quantos, com que frequência e onde, qual o problema e quais ações são necessárias, enquanto a inteligência analítica, que é um subconjunto do BI, responde o porque está acontecendo, o que acontecerá se essa tendência continuar, o que vai acontecer depois e qual o melhor cenário possível.

O BI age, na prática, como um elemento que viabiliza a liberdade analítica ao tomador de decisão, pois o mesmo não dependerá mais dos profissionais de TI para gerar os relatórios que contenham informações importantes para alavancar as decisões da empresa.

2.8 INTELIGÊNCIA COMPETITIVA

Ainda na busca por esclarecer a importância da implementação de uma cultura analítica nas empresas, e pelo fato do varejo ser um ambiente repleto de mudanças bruscas, é imprescindível citar que a Inteligência competitiva apresenta-se como uma opção metodológica e prática para o aproveitamento de oportunidades e neutralização de ameaças advindas do contexto competitivo, através da coleta e análise de informações focando o apoio à tomada de decisão (Fuld, 1995). Pode-se definir inteligência competitiva como o resultado obtido da análise de informações e dados coletados que pretende embasar as decisões nesse processo e que, a partir das informações, seja possível tomar uma decisão estratégica ou elaborar um planejamento estratégico adequado.

Segundo Campestrini et. Al (2008), a inteligência competitiva é um processo analítico que envolve informações sobre todas as organizações e eventos do meio

externo que são importantes á organização, causando algum tipo de impacto. A inteligência consiste em transformar informações dispersas em conhecimento estratégico.

Atualmente existem ferramentas para o desenvolvimento dessa habilidade, que é fundamental para consolidação de um projeto ou marca seja em qual for o segmento. O problema geralmente enfrentado é a carência de informações estratégicas, disponibilizadas principalmente para micro e pequenos empresários. A falta de informação estruturada é uma barreira aos empresários. Segundo Gomes e Braga (2001), Inteligência Competitiva (IC) é um processo sistemático, ético e ininterruptamente avaliado de identificação, coleta, tratamento, análise e disseminação da informação estratégica para a organização, viabilizando seu uso no processo decisório.

A Inteligência Competitiva (IC) é o resultado de análises contínuas de informações de diferentes fontes e conhecimentos coletados no ambiente competitivo de uma empresa com o intuito de ser um alicerce para a tomada de decisão, já que o que orienta essa ferramenta é a capacidade de considerar eventos futuros e não somente relatórios para que sejam tomadas as decisões. O uso e o estímulo para um ambiente organizacional voltado para a inteligência competitiva e analítica é fundamental em um cenário de constante mudança e de recente profissionalização como o varejo.

2.9 VANTAGEM COMPETITIVA

A vantagem competitiva, além de ser a posição relativa dentro do seu mercado ou segmento de atuação, é a melhor explicação para as diferentes empresas. A heterogeneidade de possíveis desempenhos pode ser definida de acordo com Petraf e Barney (2003), que colocam a vantagem competitiva como algo geralmente usado para definir um relativo desempenho de uma organização em um mercado.

É um dos pilares e um dos objetivos principais quando se fala em estratégia empresarial. Segundo Petraf e Barney (2003) e Potter (1985), o desempenho superior das empresas atribue-se à existência de um vantagem competitiva, isto é,

uma capacidade de criação de valor acima da média de seus concorrentes. Com o intuito e o direcionamento aqui proposto vale salientar que o desafio maior, além de se obter uma vantagem competitiva, é mantê-la e fazer com que ela seja sustentável, de que fique tramada na cultura organizacional, pois a vantagem competitiva é fundamental na gestão estratégica. Nesse âmbito entra o principal ativo que pode transformar qualquer vantagem competitiva em algo duradouro, o capital humano. Segundo Rocha (1989), considerando então os ativos internos como diferencial, um sistema de informação, portanto, é responsável por gerar informações que dêem adequado suporte ao processo de gestão estratégica para que de um modo geral, os administradores tomem decisões que lhes garantam vantagem competitiva.

Se analisarmos a obtenção e compra de sistemas operacionais, softwares, hardwares, podem até gerar uma vantagem competitiva, porém a curto prazo, pois os concorrentes podem adquirir produtos semelhantes e até mesmo em uma empresa onde se disponibiliza e os funcionários podem usar algum tipo dessas ferramentas, mas não significa que o uso das mesmas será uma vantagem competitiva. De acordo com Bjorn et Al (2009), os recursos de tecnologia e (TI) são imitáveis e porém as capacidades são inimitáveis, nesse sentido então a TI ainda é vista como importante para se obter vantagem competitiva mas o diferencial que é a palavra chave desse conceito de diferencial competitivo é justamente a capacidade de utilizar essas informações e essa vantagem competitiva de forma que seja agregado algum valor a essa empresa, produto, trabalho ou área de atuação.

2.10 VAREJO

A Chilli Beans, empresa foco desse estudo é uma empresa do varejo, relacionar o varejo e algumas das suas especificidades e possibilidades com a cultura analítica proposta nesse trabalho é de grande valia tornando assim fundamental conceituar o varejo já que tratar de um segmento que embora inerente à todas cadeias produtivas, e tratar com a relação direta do consumidor final com o produto, setor esse que embora tão corriqueiro e de contato tão direto com nosso dia-a-dia é um setor pouco estudado e de uma pluralidade singular. De acordo com Santos e Costa (1997) uma das características do setor do comércio é exatamente

a ausência de uma tipologia adequada para a definição do setor, que tem características próprias e diferenciadas do ponto de vista acadêmico e analítico, englobando diversas atividades não comparáveis entre si.

O varejo pode ser visto segundo Levy e Weitz (1997) como ramo que cobre todas as atividades de venda de bens ou serviços ao consumidor final, ou a outra pessoa que age em seu nome. O varejo é de certa forma bastante comum em nosso dia-a-dia, e frequentemente o ignoramos. Os consumidores desconhecem as elaboradas decisões de negócios, estratégias e tecnologias usadas pelos varejistas para fornecer bens e serviços.

Isso denota a amplitude do varejo e a diversidade de informações que lidamos para que sejam tomadas decisões acertadas seja em função dos consumidores finais ou em função dos concorrentes, em um sentido mais amplo todos os segmentos são concorrentes, os profissionais do varejo estão disputando e concorrendo o tempo todo com todos os seus pares.

Segundo Kotler (2000), todas as atividades de venda de bens ou serviços diretamente aos consumidores finais, para uso pessoal e não comercial, são definidas como varejo. O local onde os produtos ou serviços são vendidos (lojas, rua ou residência do consumidor) não é importante. Da mesma forma, todas as maneiras pela qual estes bens ou serviços são vendidos estão incluídas no conceito varejo, seja através de venda pessoal, correio, telefone ou máquinas automáticas como as *vending machines*.

A Chilli Beans, de acordo com seu site, foi a primeira marca a vender óculos em uma vending machine, além de possuir um sistema de venda self service que também é muito inovador, mudando a forma de consumir os produtos por ela comercializados. A empresa ainda possui sistema de vendas e-commerce, porém somente a franqueadora detém esse direito, e venda através de lojas físicas e quiosques em shoppings e comércio de rua. Isso caracteriza a pluralidade tanto do seu negócio como de seus clientes se fazendo necessário e evidenciando a importância de se utilizar sistemas de informações que dêem suporte às suas operações.

2.10.1 Diferença entre Micro e Pequena empresa

Com o intuito de explicar melhor a atividade desempenhada pela Chilli Beans Brasília, que dentro do seu universo de operações aqui em Brasília tem empresas enquadradas como micro e como empresas de pequeno porte, segundo o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) o fator diferencial de Micro e Pequenas Empresas se dá pelo número de funcionários, a micro empresa é aquela que emprega até 9 no caso de comércio e serviços, ou até 19, no caso de setores industriais e construção. Já a pequena empresa são as que empregam de 10 a 49 pessoas, no caso de comércio e serviços, e de 20 a 99 pessoas na indústria e construção.

De acordo com o Banco Nacional do Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), este que possui um parametro próprio de definição de micro e pequenas empresas que é utilizado para a concessão de crédito, estipulados em cima dos parâmetros de criação do mercosul, onde micro empresa é a que possui receita bruta anual de até R\$1,2 milhão e pequena empresa de até R\$10,5 milhão. Atualmente, esses critérios são adotados em varios programas de crédito do governo federal em apoio as micro e pequenas empresas, o SIMPLES FEDERAL que é um regime simplificado de tributação para micro e pequenas empresas, dispõe que Microempresas devem possuir receita bruta anual igual ou inferior R\$360.000,00 e Empresa de Pequeno Porte (EPP) receita bruta anual superior a R\$360.000,00 e igual ou inferior a R\$3.600.000,00.(Portal Brasil, 2014)

Em dez anos os valores da produção geradas pelos pequenos negocios saltaram de R\$ 144 bilhoes para R\$599 Bilhoes e o principal responsável por isso são os pequenos negocios que abarcam 27% do PIB e 52 % dos empregos de carteira assinada além de 40% dos salarios pagos e atualmente no brasil há quase 9 milhoes de micro e pequenas empresas e nesse universo aqui citado segundo dados da revista EXAME(2014) o varejo cria 1 a cada 4 vagas de emprego no setor privado.

2.10.2 Sistema de Franquias

Como este estudo pretende sugerir melhorias Chilli Beans Brasília, tendo como objetivo o uso da inteligência analítica como ferramenta estratégica precisamos definir o conceito de franquia que de acordo com a Associação Brasileira de Franchising – ABF, as franquias são classificadas pelo seu estágio de desenvolvimento e profissionalismo, representando menor risco de investimentos para o franqueado. A Chilli Beans Brasília no caso é um exemplo do franqueado nesse caso e Temos a Chilli Beans como a marca franqueadora.

Para Mauro (2006), esta classificação representa uma evolução no sistema de franchising, pois o fato de serem segmentadas facilita a integração do franqueador com a sua rede; neste sentido, as franquias podem ser classificadas em:

- 1ª geração: sistemas incipientes;
- 2ª geração: franqueador terceiriza vendas e presta poucos serviços;
- 3ª geração: sistema bem desenvolvido e bem implementado;
- 4ª geração: inclui reciclagem, internet, negociação de pontos comerciais, conselho de franqueados e recompra de unidades;
- 5ª geração: redes inteligentes.

A Relação franqueado e franquadora da Chilli Beans Brasília atualmente está na transição da quarta para a quinta geração, principalmente devido ao momento de maturação da marca e o processo de internacionalização passada pela mesma e uma busca para uma nova receita de equilíbrio de lucratividade entre a ambas as partes. O processo de integração em tre franqueado e franqueador pois esse é o caminho crítico para o sucesso de ambas as partes ainda segundo Segundo Mauro (2006), todo sistema de franquias deveria ser uma rede inteligente, mas a grande maioria está longe disto, pois além do investimento em software e hardware, a participação ativa do franqueado é a principal chave para alavancar estas iniciativas e determinar os pontos-chave de sucesso do negócio.

Assim, o sistema de franquias, aqui apresentado como estratégia de negócios, é visto não somente como forma de expansão de uma marca no mercado, mas também como um meio de otimizar recursos financeiros por meio de uma operação comercial com grande potencial de desenvolvimento e que através dessa

evolução para esse estágio de rede inteligentes faça com que a as franquias aliadas a um processo de trabalho contínuo e ativo do franqueado.

3. METODOLOGIA

A partir do objetivo geral desse relatório de analisar a inteligência analítica como uma ferramenta de vantagem competitiva para a Chilli Beans Brasília pode-se dizer que é uma pesquisa descritiva qualitativa buscando avaliar e conceituar as ferramentas que compõem a inteligência analítica percebendo suas potencialidades para competir analiticamente. Durante a pesquisa foi usado o método qualitativo, com coletas de dados secundárias, que são os dados que já foram coletados, relatórios da organização, documentos internos, pesquisas já desenvolvidas entre outras, e análise documental e pesquisas bibliográficas. O autor tem uma relação direta com a empresa, contratado há mais de 5 anos, o que permite que o mesmo tenha contato direto com membros da alta diretoria, tanto da franquia quanto da franqueadora. Foi realizada também uma entrevista não padronizada com donos, proprietários e gestores da marca.

Buscou-se aqui apontar o uso das ferramentas disponíveis mostrando que são artifícios fundamentais e indispensáveis para a criação de estratégias, manutenção e longevidade do negócio aqui estudado. O método de pesquisa utilizado no trabalho foi de natureza qualitativa. Deslantes (1994) ressalta que a pesquisa qualitativa responde a questões muito particulares dentro de uma unidade organizacional, verificando a coerência entre os processos de negócio e o perfil gerencial de cada empreendedor. Assim, a pesquisa qualitativa foi escolhida como uma forma adequada de alcançar o objetivo proposto. Quanto ao delineamento, a pesquisa teve caráter descritivo, tal abordagem se preocupa em descrever as características de determinado grupo ou população. Por meio da pesquisa descritiva é possível observar os fatos, analisá-los, classificá-los e interpretá-los (ANDRADE, 2002).

De forma a aprofundar-se mais nas discussões propostas, foi realizada uma pesquisa bibliográfica sobre o segmento em questão. Já na visão de Koche (1997), o objetivo da pesquisa bibliográfica é justamente de se conhecer e analisar as principais contribuições teóricas existentes sobre um tema ou problema, tornando-se um instrumento indispensável para qualquer tipo de decisão. Por meio desse tipo de pesquisa, é possível levantar dados e informações, principalmente qualitativas, para estudar melhor os fenômenos que envolvem os seres humanos e o perfil

desenvolvido por cada um.

O Tema aqui estudado foi direcionado para a importância das pessoas e do capital humano para o sucesso dessa ferramenta e não só o sucesso mas sim seu processo de construção e direcionamento normalmente os materiais disponíveis são voltados para a área de TI, tornando assim muito difícil buscar o direcionamento aqui proposto, porém através de pesquisas, e a disponibilidade das pessoas de todos os setores da empresa foi possível formar um material para a pesquisa. Além do acervo da biblioteca da Universidade de Brasília (UnB), sites na internet, acervo pessoal todas voltadas para área de sistemas de informação, administração de empresas e gestão estratégica no varejo,

4. EXPERIÊNCIA PRÁTICA

O autor foi contratado em novembro de 2009, dentro da empresa foi possível de maneira prática descobrir o que é uma vida profissional e seus valores básicos como comprometimento, dedicação, saber se reportar, desenvolver habilidades pessoais, inteligência emocional, conhecimentos de legislações tributárias, trabalhistas e dos direitos do consumidor, no período que esteve a frente como gestor pode obter além de inúmeros treinamentos pode também desenvolver seu olhar crítico para que esse trabalho fosse realizado.

Efetivado como gerente de vendas, suas atividades desempenhadas são acompanhamentos de abertura e fechamento do ponto de venda, compras das mercadorias e gestão do estoque através de planilhas desenvolvendo uma capacidade de desenvolver suas habilidades de planejamento a curto e longo prazo, formação de equipes, gestão de equipes inovadoras, contratações e gestão de pessoas como um todo, apresentação de resultados, marketing pessoal. Na área analítica teve contato com as ferramentas aqui estudadas como o ERP e o BI, o que facilitou muito o aprendizado quando confrontado com essas ferramentas nas aulas ministradas na faculdade, Além da possibilidade de maior entendimento da importância do desenvolvimento da inteligência analítica e inteligência competitiva como ferramentas de gestão no varejo um setor inerente a maioria das cadeias produtivas em algum momento que é tão crua em procedimentos teóricos e acadêmicos. Ponto esse que foi fundamental para o interesse e realização de abordar esse estudo.

5. ANÁLISE DE DADOS

Inicialmente será apresentada uma breve história da marca e seu posicionamento atual no mercado, caracterizar a operação da marca além de evidenciar suas ferramentas de TI, em seguida e seguindo o mesmo padrão será apresentado a história da marca em Brasília direcionando para as características que mostram as possibilidades analíticas nessa operação.

5.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

Após conceituar os preceitos que compõem a inteligência analítica e as ferramentas utilizadas pela Chilli Beans com o intuito de apontar se as mesmas apresentam potencial para a inteligência analítica além de alguns conceitos sobre varejo, sistemas de franquias, o conceito de micro e pequena empresas, as também conhecidas EPP. Será apresentada a operação da marca e posteriormente a operação em Brasília evidenciando seus pontos para implementação dessa cultura analítica aqui proposta

5.1.1 A Chilli Beans como marca

A história da Marca Chilli Beans que iniciou suas atividades no final dos anos 90, sob o comando do empresário Caito Maia. Quase 17 anos depois, e hoje consolidada como a maior rede especializada em óculos escuros e acessórios da América Latina, a empresa tem mais de 600 pontos de venda, incluindo Brasil, Portugal, Estados Unidos, Colômbia, Kuwait, Peru, Abu Dhabi e México. (Release institucional – Chilli Beans 2015). No próprio livro onde é contada a história da marca “E Se Colocar Pimenta?” Publicado em 2012 escrito pelo próprio dono. Caito Maia em co-autoria de Rodolfo Araújo, a história da marca é dividida em três partes, a primeira delas é chamada de A Sobrevivência, onde a empresa tem suas origens, primeiras dificuldades, onde foi definido o foco da marca e toda sua identidade, a segunda parte é chamada de Decolagem onde começam-se as operações de franchising e licenciamento da marca e o crescimento da marca, e por último a parte

que nos interessa que é a Vida Adulta período esse onde são iniciadas as reestruturações importantes.

A empresa trabalha com um sistema de vendas onde o franqueado faz uma compra compulsória semanalmente, as quintas feiras, onde chega uma amostra da mercadoria em torno de 10 a 15 modelos de óculos, 5 a dez modelos de relógios e 2 a 5 modelos de óculos de receituário, anteriormente embora fossem disponibilizadas quantidades menores houveram uma série de problemas com fornecedores, distribuição, entre outros problemas e á partir desse momento a empresa passou a sentir uma necessidade de uma melhor operacionalização e profissionalização nesses aspectos, para isso foram contratados profissionais especializados em análise de base de dados, inicialmente foi feito uma reestruturação na área comercial onde um dos primeiros desafios foram integrar a área comercial e mercadológica, integrando o comercial com o marketing, Nesse processo de maturidade analítica que pode ser descrito:

'Se no início de tudo, a novidade era fazer formulas em uma planilha eletrônica,a fase adulta da empresa demandou o surgimento de instrumentos mais sofisticados que lhe permitissem ter uma inteligência de mercado bem estruturada. O primeiro passo diz respeito ás metas. Embora tivessem a obrigação de incrementar as vendas dos franqueados das respectivas regiões a que atendiam, os consultores de campo não tinham objetivos definidos. Em consequência, o reconhecimento desses profissionais era feito de maneira aleatória, sem objetividade ou critérios vinculados ao desempenho'(ARAUJO; MAIA , 2012 , p 107.)

Ainda segundo Araujo e Maia (2012) foi percebido que com a estrutura humana incrementada, os números puderam ser tratados como objeto de inteligência estratégica. Graças a um sistema nacional de monitoramento,um sistema ERP, que permitiram visualizações em tempo real das vendas, criou-se um arsenal de dados capaz de sustentar análises mais complexas sobre caminhos a se seguir no que se refere a elevação de faturamento e a expansão das franquias. Pela empresa se espalharam-se monitores por meio dos quais se tornou possível visualizar, em formato de gráfico e em tempo real, o desempenho das regiões e os produtos mais vendidos, tudo on-line com os pontos de vendas em todo o país.

Outra possibilidade nessa nova etapa foi a possibilidade de com estudos mais aprofundados a empresa poder expandir sua consciência para melhorias e oportunidades de mercado.

Ainda sobre as ferramentas de TI utilizadas pela empresa tem-se o Chilli +, anteriormente chamado de espelho digital, que é uma ferramenta disponibilizada em todos os pontos de venda onde os clientes podem tirar 4 fotos para poderem verem como o modelo ali experimentado fica e ainda postarem em redes sociais ou enviarem para o e-mail, isso tudo direto do ponto de venda. A empresa ainda faz o uso de uma extranet onde são disponibilizados treinamentos, notícias, tutoriais, novidades, nessa plataforma também são feitas as compras das mercadorias, suprimentos e acessórios além de servir de meio de comunicação junto ao cliente com o SAC da marca.

5.1.2A Chilli Beans Brasília

A história em Brasília tem pouco mais de 13 anos, Os Irmãos Vanessa Eid e Vinicius Eid apostaram na franquia e na segurança que esse modelo de negócio traz consigo, embora a empresa fosse nova, com pouco mais de 4 anos na época, eles confiaram e seguiram em frente na abertura do primeiro ponto de venda com um quiosque no shopping Parkshopping, ponto de venda esse que até hoje está em plena atividade e figurando como um dos melhores quiosques da marca em todo o Brasil, a história dos franqueados, a evolução dos mesmos se deu concomitante à marca e franqueadora. Atualmente a empresa além de contar com o seu escritório onde se encontram os departamentos financeiro, comercial e pessoal que dá suporte aos 14 pontos de venda, todos com pessoas jurídicas independentes e cada um com um gerente a frente da operação, a empresa ainda conta com dois supervisores cada um deles responsável por 7 pontos de venda. Estes pontos estão em plena atividade com o melhor faturamento médio por região, vários prêmios (anualmente a Chilli Beans em sua convenção premia em várias categorias seus melhores franqueados, pontos de venda, supervisores, gerentes) pretendem ainda no ano de 2015 pleitear a abertura de mais 2 novos pontos de venda. A empresa conta atualmente com pouco mais de 160 pessoas trabalhando, além de uma consultoria contratada para a melhoria dos processos internos.

A missão corporativa da empresa se define em “A Chilli Beans Brasília é uma empresa que comercializa produtos de ótima qualidade a um preço justo, procurando sempre a satisfação de nossos clientes e a melhoria contínua de nosso atendimento, promovendo o crescimento dos nossos colaboradores como profissionais e como seres humanos, e obtendo margens de lucro que permitam não somente a nossa continuidade, como também o nosso crescimento como empresa.” E a Visão corporativa seria “Ser reconhecida como a maior marca de óculos escuros e relógios do Brasil e do mundo, tendo como foco a criação de tendências de moda e excelência em atendimento “.

O que pode ser percebido é que a empresa foco desse estudo e a marca da qual ela pertence nos apresenta inúmeras possibilidades de uso das ferramentas analíticas como obtenção de vantagem competitiva em sua operação, relacionando o referencial teórico vemos o quanto o varejo é multifacetado e carece de soluções analíticas e inovadoras para o maior sucesso de suas operações.

5.2 UTILIZAÇÃO E POTENCIALIDADES DAS FERRAMENTAS ANALÍTICAS UTILIZADAS PELA CHILLI BEANS BRASÍLIA

Aqui inicialmente será falado das dificuldades do varejo e posteriormente uma descrição de algumas ferramentas já utilizadas pela empresa que foram impostas pela franqueadora usando de artefato para exemplificar como a franquia se enquadra como uma franquia de quarta para quinta geração citando algumas rotinas que estão sendo implementadas e outras que já fazem parte do dia a dia da empresa. No final será explícito como o sistema ERP é utilizado e o sistema BI já explicando a importância e a ótica da empresa com relação a inteligência analítica como vantagem competitiva. Como citado anteriormente os pilares desse trabalho são pessoas, dados e processos e esse será o norte da nossa análise das ferramentas utilizadas pela Chilli Beans Brasília.

O que é notório é que a franquia acompanhou a desorganização e a organização da franqueadora, em uma fase inicial onde as planilhas nem tinham fórmula posteriormente evoluíram para sistemas mais elaborados e conseqüentemente para um período onde pode se pensar em planejamento estratégico a longo prazo com informações mais precisas. Porém foram percebidas

algumas barreiras, o varejo por se tratar de um segmento com carência de informações tornando assim a vida do empresário mais difícil quando tenta conseguir os necessários acertos para o sucesso do negócio sem antes errar bastante, a variável pessoas muito inerente em nosso estudo e que como aqui sugere é uma variável complexa e altamente dependente de outros fatores para que possa se desenvolver que pode ser visto como problema ou como solução. Aliando isso a uso da tecnologia podemos citar novamente Laudon e Laudon (2004) que menciona que a tecnologia é uma das ferramentas que os gerentes utilizam para enfrentar mudanças.

Analisando esses pontos pode-se dizer que por se tratar de uma franquia onde as mudanças decorrentes aos sistemas de informação foram feitas de forma compulsória, como a implementação de um sistema ERP, extranet, Chilli +entre outras que propiciaram uma melhor experiência de compra por parte dos clientes e uma nova possibilidade de se planejar e produzir e como citado anteriormente passou a premiar e reconhecer os profissionais que ali trabalhavam com indicadores reais. É preciso um interesse permanente em agregar qualidade ao serviço prestado e um olhar crítico para que transforme esses pontos em vantagens competitivas e as transforme em uma cultura analítica.

Baseado em Mauro (2006), podemos dizer que a empresa aqui estudada está em uma transição entre uma franquia de 4ª geração e uma franquia de 5ª geração é perceptível que a empresa está totalmente voltada a qualidade dos serviços prestados, há na Chilli Beans reuniões com os franqueados para que as decisões sejam tomadas e fortalecimento da marca, ponto inerente a essa geração de franquias, a marca está a frente e agiliza a solução de problemas e o desenvolvimento de novos diferenciais competitivos essenciais à sua sobrevivência.

O nível de profissionalismo é alto, pré requisito também para empresas dessa geração, esse profissionalismo está aumentado principalmente nos escalões mais altos da empresa e de acordo com as tendências de mercado oferecendo assim menos risco ao franqueado. Há também por parte da franqueadora uma grande assistência na operação do negócio, na tecnologia de rede, recentemente a empresa mudou sua plataforma de pedidos para um sistema melhor conhecido como SAP que deu maior celeridade e minimizou os erros no que tange as compras feitas pelos gerentes de cada ponto de venda, já nos planos estratégicos de

estratégia de marketing a empresa conta com o suporte de grandes empresas da área que orientam a melhor inserção da marca em novos nichos mercadológicos.

Nessa etapa também o autor cita que a empresa franqueadora deverá prestar serviços de reciclagem do treinamento inicial pelo menos uma vez ao ano, reuniões regionais e anuais dos franqueados com relatórios de avaliações individuais, canal de comunicação aberto com a rede, nesse aspecto a franqueadora e a franqueado estas práticas estão totalmente alinhadas a Chilli Beans Brasília que conta com um Parlamento (incentivada pela franqueadora), uma sala de reuniões para serem utilizadas pra esse fim, a empresa tem consultores regionais que desempenham esses papéis e o mesmo é feito com os funcionários que estão constantemente sendo treinados e retreinados para que não se perca o “DNA” da marca além do fato da franqueadora está atuando fortemente na negociação de novos pontos de venda, fator também citado pelo autor.

As franquias de quinta geração também é chamada de “redes inteligentes” que é o ponto chave do nosso trabalho etapa onde a empresa se interconecta fazendo com que os franqueados consigam buscar maior eficiência possível para o negócio, essa transição se caracteriza justamente por uma menor dependência do franqueado em relação a franqueadora pode ser feita justamente com uso de ferramentas inteligentes, com o incentivo de uma cultura analítica na empresa.

Outra característica importante é a melhoria dos processos que é exatamente o que a empresa está vivendo agora onde a qualidade dos trabalhos relacionados à gestão de processos desenvolvido pela empresa depende em sua maioria dos dados fornecidos pelo seu planejamento estratégico que é o mecanismo de qualidade dos trabalhos relacionados à gestão de processos desenvolvido pelas organizações depende em sua maioria dos dados fornecidos pelo seu planejamento estratégico.

Para Laudon e Laudon (1999) os sistemas de suporte à decisão fornecem dados e modelos para a tomada de decisão, utilizam ferramentas de análise e modelagem, solucionam problemas semi-estruturados e fornecem respostas interativas para questões não rotineiras. Neste sentido, eles não se confundem com os sistemas de informação gerencial que geram resumos das transações básicas e dos desvios do que foi planejado, utilizam ferramentas analíticas simples, solucionam problemas estruturados e repetitivos e produzem relatórios de rotina. Os sistemas de suporte à decisão se distinguem, sobretudo por disporem de um banco

de dados que apresenta informações resumidas das transações da empresa; uma base de modelos que pode ter a forma de planilhas que permitem análises estatísticas e simulações; e um software que permite fácil interação entre o usuário, o banco de dados e a base de modelos. Com base no autor conseguimos distinguir com clareza os níveis operacionais e táticos da empresa. O que é percebido na empresa estudada é que o nível tático acaba por usar os recursos do nível operacional para decisões táticas.

Davenport et Al. (2009) indica que os dados de uma organização podem estar estruturados em três formas: em tabelas, em matrizes, ou desestruturados . Segundo os autores uma organização Nesse aspecto a empresa encontra-se bem organizada e bem posicionada, com dados referentes a fluxo de caixa, despesas com pessoal, despesas com demissões, planilha de balanço gerencial onde é descrita a evolução do capital, patrimônio líquido e capital de giro. Vale ressaltar e citando como exemplo que nos últimos anos foi percebido a necessidade de se levantar dados de forma mais organizada, utilizando basicamente o sistema ERP a empresa levantou dados relevantes sobre compras e faturamento de acordo com os períodos liberando assim uma verba de compra, a empresa opera com um sistema de compra citado anteriormente, porém ao invés de incentivar e desenvolver o seu capital humano para que os gestores dos respectivos pontos de venda se desenvolvessem e conseguissem usar a ferramenta disponível para fazer essa análise a empresa terceirizou o serviço e fez isso por eles, semanalmente é disponibilizada a verba de compras para os gerentes, nesse aspecto pode ser diagnosticado negativamente a característica inerente aos empresários do varejo onde eles tendem a depender o mínimo possível das pessoas a frente da operação para que um problema chave do varejo, que é o alto turnover da mão de obra , não atrapalhe suas operações e também assim tendo profissionais mais baratos e mais fáceis de serem substituídos, cabeças não pensantes.

A empresa ainda conta com uso de um sistema como o ERP que é de alto custo pra empresa é basicamente subutilizado pois não há nenhum estímulo para que seja utilizado para uma simples e fundamental rotina como essa.

Ainda falando sobre o ERP, que segundo o Turban, Mclean e Wetherbe (2010), tem como principal objetivo integrar todos os departamentos e fluxos de informações funcionais em uma empresa em um único sistema de computador com

uma única base de dados que possa atender todas as necessidades de uma empresa. Na Chilli Beans é exatamente esse o papel do sistema ERP utilizado, é basicamente o coração da empresa, pois o departamento financeiro é todo atrelado a ele, assim como emissão e recebimento de notas além de varias rotinas ligas a receita federal. O departamento comercial embora tenha liberado o uso do BI não o utiliza, fazendo assim o ERP também peça fundamental para suas análises e direcionamentos, nos pontos de venda todos os procedimentos de abertura, fechamento e realização de vendas são feitos a partir do ERP que funciona junto ao credenciamento de uma impressora fiscal regulamentada pela Secretária de Fazenda do Distrito Federal. Os gerentes dos pontos de venda também a utilizam para quase todos os processos análiticos, inventarios de estoque, avalizações de desempenho porém sem nenhum direcionamento específico sendo basicamente o conhecimento tácito empregado nessa atividade que é outro ponto que desvaloriza o capital humano e intelectual da empresa.

Sobre o BI utilizado pela Chilli Beans, a franqueadora disponibiliza essa ferramenta para os consultores de campo que são responsáveis por regiões específicas do país e também disponibilizada para os supervisores estes atuantes em Brasília.

Foi percebido que de acordo com Turban et, Al. (2009), todas as empresas deveriam contar com instrumentos que as auxiliassem a identificar tendências do mercado e os hábitos dos consumidores para fazer previsões e traçar planos de ação no menor tempo possível, e com isso tomar decisões. O que pode-se perceber que talvez devido a parte realmente complicada da implementação de um sistema de BI que é organização de um dos seus pilares o Data Warehouse não precisou ser feito por parte dos franquedos, já que tinham quase todos os dados já dispostos no ERP, que também funciona como um Data Mining, fora feita pela franqueadora, esta também que não estimula essa cultura analítica, juntamente com a empresa desenvolvedora do ERP faz com que talvez não se valorize o esforço e o material ali disponibilizado, diferentes das empresas que por iniciativa própria implementam seu sistema de BI, porém a ferramenta mesmo que subutilizada é uma vantagem competitiva pois quando utilizada disponibiliza informações altamente relevantes e gera um resultado nunca antes imaginado por uma determinada ótica.

Segundo Campestrini et Al (2008), a inteligência está em transformar informações dispersas em conhecimento estratégico. Nesse contexto temos a Chilli Beans em um estágio de pré competição analítica como citado anteriormente por se tratar de onde segundo Davenport (2007) A empresa está quase pronta para competir analiticamente. Já contam com pessoal, arquitetura, softwares, mas, ainda não consideram esse fator, o foco principal das suas estratégias. Falta a liderança que imprima à empresa a consciência analítica. Embora Davenport (2007) destaque que a utilização do modelo de cinco estágios de inteligência analítica caracteriza um novo paradigma gerencial voltado à mudança no longo prazo. A Chilli Beans Brasília ainda não orientou seus esforços para esse norte.

Ainda de acordo Mauro (2006), que reforça que todo sistema de franquias deveria ser uma rede inteligente, mas a grande maioria está longe disso, pois além do investimento em software e hardware, a participação ativa do franqueado é a principal chave para alavancar estas iniciativas e determinar os pontos-chave de sucesso do sistema o que aqui é percebido como ponto fraco da empresa, embora haja uma participação efetiva do franqueado nessa área, na empresa não há uma cultura onde se estimule esse pensamento analítico, o que pode ser visto é que o que é praticado é a é o erro recorrente da maioria das empresas que ao invés de criar um ambiente analítico optam por contratam uma empresa de consultoria que através de soluções genéricas pouco se atentam para o direcionamento e anseios das empresas, e além disso os dados que são fornecidos viram informações já com selos de verdade absoluta não se atentando para as particularidades de cada setor e canibalizando qualquer foco de pensamento analítico divergente.

No quadro a seguir será relacionada a teoria aqui apresentada com o que vem sendo praticado dentro da empresa:

Autor	Teoria	Prática
Laudon e Laudon (2004)	<ul style="list-style-type: none"> ● “Tecnologia é uma das ferramentas que os gerentes utilizam para enfrentar as mudanças”; ● “os sistemas de suporte à decisão fornecem dados e modelos para a tomada de decisão, utilizam ferramentas de análise e modelagem, solucionam problemas semi-estruturados e fornecem 	<ul style="list-style-type: none"> ● Mudanças compulsórias feitas da franqueadora para o franqueador; ● utilização de indicadores reais para premiar e reconhecer colaboradores; ● Maior informatização e compartilhamento de dados com os gestores; ● Uso de recursos do nível operacional para decisões do nível tático.

	respostas interativas para questões não rotineiras”.	
Mauro (2006)	<ul style="list-style-type: none"> ● Trata da Natureza dos serviços prestados pelo Franqueador a Rede e podem ser: ● Primeira Geração; ● Segunda Geração; ● Terceira Geração; ● Quarta Geração; ● Quinta Geração. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Transição da 4° para a 5° geração, caracterizada por estar voltada a qualidade do serviço e decisões conjuntas com a franqueadora esta que desenvolve novos diferenciais competitivos e caminhando para consolidação das redes inteligentes (5° geração); ● Alto nível de profissionalismo; ● reciclagem profissional.
Davenport (2009)	<ul style="list-style-type: none"> ● “ indica que os dados de uma organização podem estar estruturados em três formas: tabelas, matrizes ou desestruturados.” 	<ul style="list-style-type: none"> ● Empresa organizada e bem estruturada; ● Planilhas e Tabelas setorizadas e bem definidas.
Turban, Mclean e Wetherbe (2010)	<ul style="list-style-type: none"> ● o ERP tem por principal objetivo integrar todos os departamentos e fluxos de informações funcionais em uma empresa em um único sistema de computador, com uma única base de dados que possa atender todas as necessidades de uma empresa 	<ul style="list-style-type: none"> ● Coração da empresa; ● Análises de todos setores feitos através dessa plataforma; ● BI atrelado ao sistema ERP e pouquíssimo utilizado.
Davenport (2007)	<ul style="list-style-type: none"> ● 1° Estágio deficiente ● 2° Estágio Ilhas da Ilusão ● 3° Estágio de Intenção ● 4° Estágio de pré competição analítica ● 5° Estágio de competição analítica 	<ul style="list-style-type: none"> ● Estágio de pré competição analítica; ● Carência de um aliderança que imprima á empresa a consciência analítica; ● Pessoal, arquitetura e softwares, porém subutilizados.

Quadro 2 – Comparativo entre teoria e prática das ferramentas analíticas.

A inteligência analítica deve ser utilizada nessa empresa visando um incremento no sucesso da organização e do negócio fazendo com que as informações e a estrutura já existentes maximizem os resultados corporativos. A inteligência consiste em transformar informações dispersas em conhecimento estratégico.

6.CONCLUSÃO

Este trabalho teve como objetivo analisar a inteligência analítica como uma ferramenta de vantagem competitiva e para tanto foi relacionado com diversos autores que descrevem as pessoas como ferramenta fundamental de todo processo analítico dentro dos sistemas de informação. A realização deste estudo foi cercada de dificuldades, o varejo é um tema que não disponibiliza uma fonte muito vasta de materiais, no que tange a inteligência analítica os estudos disponibilizados são basicamente relacionados a supermercados ou grandes redes de eletrodomésticos que é muito pouco se analisarmos a amplitude de segmentos, ramos ou setores que o varejo apresenta.

O atual nível de competitividade exige que todas as empresas consigam responder rapidamente e acertadamente as solicitações do mundo dos negócios.

É necessário que a empresa identifique e saiba nortear o seu capital intelectual para que dessa forma as informações propiciadas atendam as expectativas esperadas

O que foi percebido é que a empresa precisa conciliar os pilares fundamentais, processos, dados e pessoas para a implementação de um processo analítico para que esse se torne uma vantagem competitiva, além disso foi percebido o uso precário das ferramentas disponíveis e pode ser diagnosticado uma necessidade de investimento em processos analíticos como um passo importante a ser dado.

A profissionalização e implementação dessa cultura analítica pode ser de grande valia para qualquer empresa e principalmente pela empresa foco desse estudo já que as próprias características desse negócio, como as compras semanais, atingimento de metas mensais, comparativos com anos anteriores, sazonalidade, problemas relacionados a contratação entre outras características que mostram que a própria franqueadora se encontra em um estágio, que caminha para a 5ª geração as chamadas redes inteligentes citadas anteriormente e de acordo com Mauro (2006) .

A Chili Beans Brasília possui várias características e ferramentas para que seja implementada essa cultura analítica, porém não é feito. Quanto mais analíticos

forem seus colaboradores, mais competitiva será a empresa. Segundo Primak (2008) isso ocorrerá não por que a empresa terá as melhores ferramentas, mas sim por fazer o melhor uso das informações que estas soluções proporcionam. Portanto, a qualificação profissional nesse aspecto tem que ser vista como um investimento, significa ter um panorama real e está preparado para um cenário de incerteza usando exatamente a certeza, a razão para que seja planejada e tomadas as decisões mais acertadas se perdendo o mínimo de dinheiro possível e ganhando o máximo de dinheiro possível que é o objetivo de qualquer negócio e tudo isso com ferramentas disponíveis que são subutilizadas. Na grande maioria das pequenas e médias empresas do nosso país, os processos de planejamento estratégico e analítico são incompletos, irregulares, informais e pouco sofisticados, pontos que dificultam uma gestão voltada para informação e resultados orientada e voltada para o mercado com objetivo de mudança visando obter ganhos gerenciais e da alta administração. As empresas, principalmente no varejo, carecem de decisões rápidas objetivas e eficazes, esse recurso aqui com esse alto teor estratégico se mostra como um gerador de diferenciais competitivo.

A inteligência analítica nas organizações refere-se a tomar melhores decisões, baseadas em fatos e análises e tornar isso um diferencial competitivo e com um objetivo de disseminar essa boa prática em um segmento que normalmente é pouco profissionalizado se comparada a outros setores, que quando usam ainda assim usam muito pouco se comparada ao potencial oferecido por essa ferramenta que apresenta-se como alternativa em meio a isso, esse estudo mostra a dificuldade das empresas competirem analiticamente pois depende de todo um contexto voltado pra essa prática. Esse estudo poderia se estender para outras empresas do varejo e em outros ramos e com o intuito de se desenvolver outras práticas, mais adequadas poderiam surgir novas ferramentas que auxiliariam o dia-a-dia das organizações. Já que os investimentos seria melhores direcionados, evitariam-se uma grande quantidade de perdas relacionadas a compras mal elaboradas gerando um grande capital parado, melhores contratações e melhores resultados em geral já que essas ferramentas visam aperfeiçoar as decisões.

Utilizar esses recursos é uma grande e importante passo a ser dado, não esquecendo que o principal é que as pessoas façam parte desse mudança, que se

estabeleça uma cultura analítica na empresa e que se discuta analiticamente longe de achismos e assim mais próximo de uma gestão por excelência.

REFERÊNCIAS

- ALTER, S. *Information Systems: a Management perspective*. Menlo Park. Califórnia: Benjamin Cummings. 2. ed., 1998.
- ANDRADE, M. M. de. Como preparar trabalhos para cursos de pós-graduação: noções práticas. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- ANGELONI, M. T., Elementos intervenientes na tomada de decisão. *Ciência da Informação*, Brasília, v. 32, p. 17-22, 2003
- BERSON, A. e SMITH, S. J. "*Data Warehousing, Data Mining, & OLAP*". McGrawHill, NY, 1997.
- BJORN, J.; TIAN, J.; WANG, K., CHEN, Y., *From IT deployment capabilities to competitive advantage: An exploratory study in china*, Springer Science, 2009
- CAMPESTRINI, Vinicius; DALFOVO, Oscar; Azambuja, Ricardo Alencar de; DIAS, Paulo Roberto; PERFEITO, Juarez. A inteligencia competitiva e o processo de tomadas de decisão. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE COMPUTAÇÃO: SISTEMAS DE INFORMAÇÃO. 4. Atas... Disponível em: <http://libra.niee.ufrgs.br/niee/eventos/CBCOMP/2004/html/pdf/Sistemas_Informacao/t170000209_3.pdf>. Acesso em 30 de maio. 2015
- DAVENPORT, T. H.; HARRIS, J. *Competição Analítica: Vencendo através da Nova Ciência*. Editora Campus. 264p. 2007.
- DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. *Conhecimento Empresarial*. Editora Campus. 256p. 1998.
- Fuld, L. M. *The new competitor intelligence: the complete resource for finding, analyzing, and using information about your competitors*. New York: John Wiley & Sons, 1995
- GOMES, Elisabeth & BRAGA, Fabiane – *Inteligência Competitiva – como transformar informação em um negócio lucrativo*. Editora Campus. 2001.
- KOCHE, J. C. *Fundamentos de metodologia científica: teoria da ciência e prática da pesquisa*. 14. ed. Petrópolis: Vozes, 1997
- KOTLER, Philip. *Administração de Marketing: a edição do novo milênio*. São Paulo: Prentice Hall, 2000
- LAUDON, K. C., LAUDON, J. P., *Sistemas de Informação Gerenciais: Administrando a empresa digital*. 5. ed. São Paulo. Prentice-Hall, 2004.

- LEVY, Michael WEITZ, Barton A. A administração de varejo . Sao Paulo: Atlas, 2005.
- MAURO, P. C. Guia do franqueado. São Paulo: Nobel, 2006.
- NONAKA, I. A empresa criadora de conhecimento. In: Gestão do conhecimento. Rio de Janeiro: Elsevier, 2000. p.27-49
- NONAKA, I. e TAKEUCHI, H. "Criação de conhecimento na empresa". Campus, Rio de Janeiro, 1997
- O`BRIEN, J. A. Sistema de informação e as decisões gerenciais na era da internet. São Paulo. Tradução da 9ª ed. Editora Saraiva, São Paulo, 2001.
- O`DELL, C. e GRAYSON Jr, C. J. "Ah... se soubéssemos antes o que sabemos agora!". Futura, São Paulo, 2000.
- OLIVEIRA, A. P. Especial ERP: A hora de esquecer o passado. Computerworld, <<http://computerworld.uol.com.br/negocios/2006/03/29/idgnoticia.2006-03-296061604718>>.Acessadoem 07 de Maio. 2015.
- PETERAF,M. A; BARNEY, J. B. *Unreaveling the resources – based tangle.Manegerial and Decision Economics*, V 24, p. 309-323, 2003
- PORTER, Michael , Vantagem Competitiva: criando e sustentando um desempenho superior. 12 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989.
- SANTOS, Angela Maria Medeiros M.; COSTA, Cláudia Soares Costa. Características Gerais do Varejo no Brasil. BNDES Setorial, Rio de Janeiro: v.3, n.5, 55-70, mar.1997.
- STAREC, Claudio. A Dinamica da Informação: A Gestão Estratégica da Informação e Inteligência Competitiva. P56 Saraiva 2006.
- SVEIBY, K. E. "A nova riqueza das organizações". Campus, Rio de Janeiro, 1998.
- CURCIO, Tiago Como tudo começou - Conceito e historia de Business Intelligence <<http://tiagocurcio.com/como-tudo-comecou-conceito-e-historia-de-business-intelligence/>> . Acessado em 26 de Maio de 2015.
- TURBAN, Efraim ; SHARDA, Ramesh; ARONSON, Jay E.; KING, David. Business Intelligence - Um enfoque Gerencial para a Inteligencia do Negócio. Porto Alegre: Bookman, 2009.
- TURBAN, E.:MCLEAN, E; WETHERBE , J. C. Tecnologia da Informação para Gestão: transformandoos negócios na economia digital . 6. ed . São Paulo – SP : Editora Bookman , 2010.

VALENTIM, M. L. P. Gestão da informação e do conhecimento no âmbito da Ciência da Informação. São Paulo: Polis; Cultura Acadêmica, 2008. 272p.