

ESTRA - Estratégia

**NÍVEL DE MATURIDADE DA INTELIGÊNCIA COMPETITIVA E DESEMPENHO
FINANCEIRO DE COMERCIALIZADORAS DE *COMMODITIES* AGRÍCOLAS**

Resumo

Administração estratégica e inteligência competitiva vêm recebendo cada vez mais relevância para suprir gestores na tomada de decisão de forma a ampliar a competitividade organizacional, devendo ser conectadas para o sucesso da empresa, sobretudo em ambientes voláteis, incertos e complexos, como o de *commodities* agrícolas, que enfrenta desafios da formação do preço até o escoamento, sujeito à variáveis externas incontroláveis, demandando das organizações inteligência competitiva (inteligência competitiva) madura, para transformar informações em inteligência alinhada à estratégia, proporcionando a gestores decisões seguras e assertivas, visando desempenho e competitividade superiores. Este estudo visou analisar nível de maturidade de inteligência competitiva para evidenciar elementos agregadores de valor, e tornar sua prática menos abstrata aos. O estudo de casos múltiplos qualitativo, descritivo e explicativo foi realizado em comercializadoras de *commodities* agrícolas, aplicando questionário aos gestores. Os resultados indicam que essas comercializadoras praticam a inteligência competitiva com processos em níveis de maturidade de disciplinado a otimizado. No desempenho financeiro o armazém apresentou estabilidade no crescimento, lucratividade e rentabilidade, a *trading* estabilidade no crescimento e rentabilidade, porém, redução na lucratividade, e na cooperativa aumento nos três. Foi indicado o que cada organização pode fazer para aumentar a maturidade da inteligência competitiva. O desempenho financeiro superior ocorreu na organização que possui maior maturidade em inteligência competitiva, diferenciando-se por a inteligência competitiva fornecer suporte à decisão, à inovação estratégica e à gestão do conhecimento, além das ações seguirem parâmetros e indicadores de desempenho.

Palavras-chave: Gestão estratégica; Inteligência Competitiva; Desempenho financeiro; Agronegócio; Agro inteligência.

Abstract

Integrated management and intelligence are considering the most strategic decision to be supply managers in the decision to expand the organizational organization, especially in volatile environments, enterprise management, uncertain and complex, such as the strategic development of agricultural commodities, which faces transformation of competitive pricing, the transformation of management to controlled challenges, demanding from organizations competitive intelligence (CI) for the strategy, for the transformation of a managerial way of safe and assertive challenges and assertions, for superior performance and competitiveness . This study aimed to analyze the CI maturity level to highlight elements of value, and its less abstract aggregated practice. The qualitative, descriptive and explanatory case study was carried out in agricultural commodity traders, applying to agricultural commodity managers. The results indicate that these traders practice a CI with processes at disciplined to optimized maturity levels. No financial performance or stability performance in growth, profitability and profitability, a business stability without growth and profitability, however, decrease in profitability, and in the cooperative increase in the three. It was indicated what each organization can do to increase the maturity of competitive intelligence. The superior performance occurred in the organization that has greater maturity in CI, differentiating itself from offering decision support, strategic innovation and knowledge of financial measures and performance indicators.

Keywords: Strategic management; Competitive intelligence; Financial performance; Agribusiness; Agro intelligence.

1. INTRODUÇÃO

Em ambientes voláteis e que exigem contínuas adaptações, a administração estratégica e a inteligência competitiva vêm conferindo cada vez mais relevância para suprir gestores na tomada de decisão de forma a ampliar a competitividade organizacional (D'AVENI, 1995; HITT et. al., 2003; BARNEY, CLARK, 2007 apud OLIVEIRA; TELES, 2015).

A gestão estratégica estuda como organizações conquistam e mantêm vantagens competitivas, considerados grandes desafios especialmente em mercados dinâmicos, instáveis e altamente competitivos. A estratégia de uma empresa consiste nas iniciativas e abordagens desenvolvidas pela administração para atrair clientes e agradá-los, conduzir as operações, promover o crescimento dos negócios e atingir os objetivos de desempenho. Para obter maior desempenho torna-se imprescindível considerar as variáveis do ambiente interno e externo, tratando de questões econômicas, diferenciação no serviço, proposição de valor, distribuição e análise de concorrentes. Assim, cria capacidade de agir e tomar decisões adequadas em cada situação visando o sucesso da empresa no futuro (OLIVEIRA, 2011, GAMBLE; THOMPSON JR, 2012).

A inteligência competitiva contribui analisando o ambiente externo (macroambiente) para alcançar objetivos e metas da organização, pois é um processo sistemático de coleta, análise e disseminação de informações relevantes, precisas e necessárias para tomada de decisões (KAHANER, 1996; STAREC, 2012). Assim, a integração da administração estratégica e inteligência competitiva torna o processo decisório de gestores mais eficaz para o sucesso da empresa (CAMARGOS; DIAS, 2003, STAREC, 2012).

No entanto, há níveis de maturidade de inteligência competitiva: informal, formal, disciplinado, controlado e otimizado, que para serem avaliados e elevados nas organizações precisam atender determinadas características. Quanto maior o nível de maturidade, maior a competitividade organizacional (RODRIGUES; RICCARDI, 2007). Estudos anteriores visaram saber o nível da inteligência competitiva em três exportadoras e outro em quatro setores de uma instituição financeira. Foram constatadas duas organizações no nível informal e uma no formal (VIEIRA, 2005), e metade dos setores no nível informal e a outra no formal (RODRIGUES; SIERRA; RECHZIEGEL, 2014), os dois mais baixos níveis de maturidade de inteligência competitiva, havendo ainda 3 e 4 dos 5 níveis de maturidade a serem desenvolvidos. Portanto, é necessário divulgar e potencializar a avaliação, uso e adoção de inteligência competitiva, especialmente em organizações intensivas em conhecimento e que atuam em mercados competitivos e voláteis.

Comercializadoras de *commodities* agrícolas se enquadram nesse contexto. Seu mercado é complexo e dinâmico, com vários compradores internos: armazéns e cooperativas, e externo: *tradings* (LAZZARINI; NUNES, 2000), diferentes mercados de venda interna e internacionalmente (físico, spot, cash ou à vista; a termo; futuro e de opções), modalidades de entrega (*free on board - FOB ou cost, insurance and freight - CIF*) (Aprosoja/Imea, s/d), e preços cotados na Bolsa de Chicago (CBOT) influenciados por variáveis externas incontroláveis e voláteis como nível de abastecimento e de produção global regidos pela lei da oferta e demanda (SILVA, 2019) e câmbio do dólar, e internas como prêmio exportação, prêmio porto, custos portuários, fretes rodoviário e ferroviário (Aprosoja/Imea, s/d).

Assim, frente às constantes e incontroláveis mudanças desse mercado é essencial às comercializadoras acompanhar e transformar informações dessas

variáveis internas e externas em inteligência competitiva madura, capaz de subsidiar decisões mais seguras e assertivas que reduzam riscos e gerem oportunidades e resultados esperados, promovendo maior desempenho e competitividade.

O objetivo do estudo foi analisar o nível de maturidade de inteligência competitiva para evidenciar elementos agregadores de valor, e tornar a prática de inteligência competitiva menos abstrata aos gestores, ao: identificar elementos da estratégia e variação de desempenho financeiro, avaliar níveis de maturidade de inteligência competitiva e indicar ações para desenvolvê-los em três comercializadoras de *commodities* agrícolas mato-grossenses.

Comercializar *commodities* agrícolas é econômica e socialmente relevante para o desenvolvimento do país e do Mato Grosso (MT). O Brasil é o quarto maior exportador mundial de produtos agropecuários, atrás apenas da União Europeia, EUA e China, refletidos nos 27,6% do produto interno bruto nacional do agronegócio e em 1 de cada 3 empregos (CNA, 2022). No *ranking* mundial de *commodities* é o maior produtor de café, suco de laranja, cana-de-açúcar, soja, aves e bovinos, e o segundo maior produtor de milho, algodão, óleo e farelo de soja. O Mato Grosso lidera a produção de bovinos, soja, milho e algodão do país. Em 2021 o saldo do agronegócio na balança comercial do Brasil foi de US\$ 100 bilhões, e do MT US\$ 21 bilhões (Imea, 2022a), dados de produção dos principais grãos da safra 2021/22 estimam aumento de 6,2% no Brasil e 17,7% no MT em relação à safra anterior (Conab, 2022), e as exportações em dólar do estado no 1º semestre deste ano já representam 78,88% do total exportado em 2021 (Imea, 2022b).

Na introdução foram exibidos desafios de comercializadoras de *commodities* agrícolas em função do mercado em que operam, e a conexão necessária entre administração estratégica e inteligência competitiva visando aprimorar desempenho e competitividade em ambientes como esse. O referencial teórico apresenta relações entre gestão estratégica, desempenho financeiro e inteligência competitiva, as características dos níveis de maturidade da inteligência competitiva e o mercado de comercialização de *commodities*. Na sequência os procedimentos metodológicos desta pesquisa são detalhados. A seguir foram apresentados e discutidos elementos da administração estratégica, níveis de maturidade de inteligência competitiva e de desempenho financeiro das organizações pesquisadas. Nas considerações finais demonstram que é necessário uma inteligência competitiva madura a fim de lidar com os desafios encontrados no comércio de *commodities* agrícolas em mercados altamente competitivos, limitações desse e sugestões para futuros estudos.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Gestão estratégica, desempenho financeiro e inteligência competitiva

Administração estratégica é um procedimento diário e participativo que procura conectar a organização ao seu ambiente. Assim, a gestão estratégica engloba analisar ambiente interno e externo para identificar oportunidades de mercado e descobrir e eliminar riscos, estabelecer diretrizes a partir da missão e objetivos; formular estratégia (ações e metas para atingir objetivos; implementá-las, controlá-las, melhorá-las (CERTO; MARCONDES; CESAR, 2005), visando desempenho e competitividade superiores.

Desempenho organizacional precisa ser medido para verificar se objetivos estabelecidos pela empresa estão sendo alcançados (RIBEIRO; MACEDO; MARQUES, 2012) e se as ações e os resultados da empresa estão em sintonia com a estratégia estabelecida (CAMILLIS; FERRARI; RICARTE; AFFONSO; RUWER,

2018). Os “resultados econômicos resultantes da interação entre atributos de uma organização, ações e ambiente” (COMBS et al., 2005, p. 261 apud HAMANN; SCHIEMANN; BELLORA; GUENTHER, 2013) são acatados como desempenho financeiro (Fryxelle Barton, 1990 apud Op. cit., 2013), e sua avaliação subsidia processos decisórios, especialmente quando abrange planos estratégicos para crescimento e criação de valor” (SOUZA, 2005 apud RIBEIRO; MACEDO; MARQUES, 2012, p. 63). Desempenho financeiro pode ser mensurado pela liquidez (cumprir obrigações financeiras com fluxo de caixa), rentabilidade (usar fatores de produção para gerar lucro), crescimento (vendas, funcionários e ativos) e mercado de ações (futuro na bolsa de valores) quando a organização está na bolsa (HAMANN; SCHIEMANN; BELLORA; GUENTHER, 2013).

Para orientar e auxiliar no planejamento estratégico alinhado ao cenário externo há a inteligência competitiva (inteligência competitiva) (TYSON, 1998), que assume um papel estratégico importante no processo de obtenção de conhecimento contínuo e cada vez mais preciso sobre seu ambiente de negócios, composto de variáveis de natureza política, social, econômica e tecnológica (STAREC, 2012). A inteligência competitiva é um processo sistemático e ético, ininterruptamente avaliado, de identificação, coleta, tratamento, análise e disseminação da informação estratégica para gestores, viabilizando uso dessa informação no processo decisório (Op. cit., 2012, BARRETO, 2017). Tarapanoff (2006, p. 30) corrobora: “em uma organização, informação, conhecimento e inteligência estão presentes nos processos de gestão que alimentam a tomada de decisão e o planejamento estratégico.” Assim, a inteligência competitiva é um processo contínuo para “estabelecer relações e conexões de forma a gerar inteligência para a organização, criar estratégias para cenários futuros e possibilitar tomadas de decisão de maneira mais segura e assertiva” (VALENTIM, 2002, p. 6).

Portanto, os processos de administração estratégica e inteligência competitiva devem estar alinhados para promover bons resultados, pois são interdependentes, podendo aumentar a competitividade. Para um processo de inteligência competitiva eficaz, deve se perceber e entender a missão e objetivos que almeja. Ambas estudam o ambiente externo: administração estratégica para formular e implantar estratégias competitivas, e inteligência competitiva para identificar oportunidades e ameaças para se antecipar a concorrentes, evitando surpresas desagradáveis (OLIVEIRA; TELES, 2015).

Mercados mais competitivos exigem das organizações análise mais detalhada do ambiente de negócios, e a inteligência competitiva o acompanha e controla frequentemente (BARRETO, 2017). Dessa forma, a inteligência competitiva permite que a organização repense e avalie suas ações, práticas culturais e valores; crie e inove em tecnologias, produtos ou serviços; identifique negócios e oportunidades de mercado; antecipe ações dos competidores, e aprenda com o sucesso e fracasso (KAHANER, 1996).

2.2 Níveis de maturidade do processo de inteligência competitiva

O ambiente de negócios tem ficado cada vez mais acirrado e competitivo, tornando empresas mais flexíveis para atender exigências dos consumidores. Portanto, para uma empresa se manter competitiva no mercado precisa de excelente sistema de inteligência competitiva, que varia de empresa para empresa conforme o seu nível de uso (RODRIGUES; RICCARDI, 2007).

Rodrigues e Riccardi (2007) propuseram quatro elementos essenciais para avaliar o nível de maturidade do sistema de inteligência competitiva na empresa:

gestão do conhecimento; plataformas de inovação; aprendizagem organizacional e empreendedorismo corporativo. A gestão do conhecimento, quando utilizada pelo conhecimento tácito ou explícito incentiva membros da equipe a buscar e preparar seu capital intelectual proporcionando novas ideias, gerando plataformas de inovação que vão sendo planejadas e construídas com o tempo, resultando na aprendizagem organizacional que tem como função qualificar colaboradores da empresa a responderem de forma estratégica às demandas do contexto competitivo e do consumidor, instigando o empreendedorismo corporativo. Quanto maior for o uso desses quatro elementos, maior é o nível de maturidade, logo, aumenta a capacidade competitiva na organização. Os cinco níveis de maturidade da inteligência competitiva estão apresentados na Figura 1.

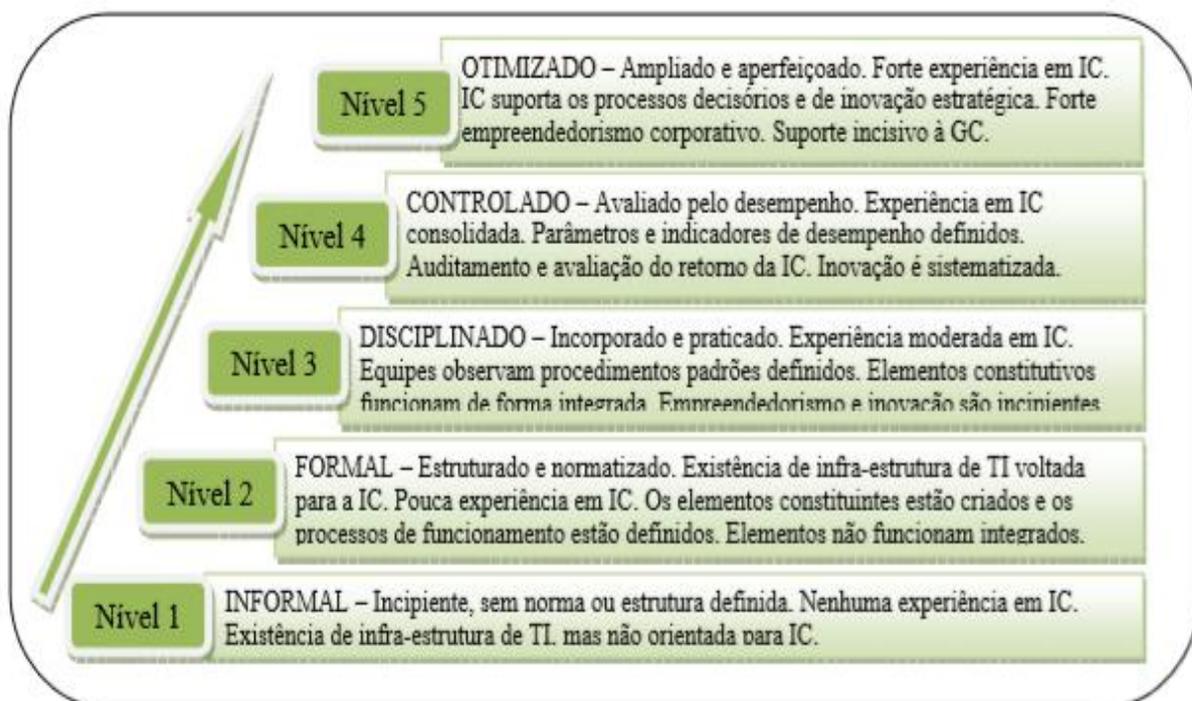


Figura 1 - Níveis de maturidade em uso da Inteligência Competitiva
Fonte: Rodrigues e Riccardi (2007, p. 138).

De acordo com Rodrigues e Riccardi (2007), a conexão entre elementos da figura 1 mostra o nível de maturidade do sistema de inteligência competitiva da empresa. Cada nível possui de 4 a 6 elementos diferentes e primordiais, e se um dos elementos do nível não for encontrado, ainda se pode caracterizar o nível como satisfeito. O nível de maturidade da inteligência competitiva foi avaliado empiricamente por Vieira (2005) e Rodrigues, Sierra e Rechziegel (2014) em diferentes setores.

Vieira (2005) visou saber em que nível se encontra o processo de inteligência competitiva em organizações exportadoras. Os resultados indicaram que inteligência competitiva é uma realidade nas três empresas pesquisadas, mas em estágio informal. A primeira não dispõe de estrutura adequada aos requisitos da inteligência competitiva, que se encontra no estado informal e, em alguns casos, ainda na fase inicial. Na segunda a inteligência competitiva apresenta estrutura bem organizada, utilizada para tomar decisão, porém não está totalmente formalizada. E na terceira se apresenta de maneira informal, devido à ainda não possuir setor que colete, analise e transforme informações em inteligência.

Rodrigues, Sierra e Rechziegel (2014) visaram caracterizar elementos e identificar o nível de maturidade em uso do sistema de inteligência competitiva de instituição financeira analisando quatro áreas distintas: *marketing*, segurança física, relações internacionais e gestão de riscos e ativos. A partir do modelo de Rodrigues e Riccardi (2007) obteve como resultados: dos cinco níveis de maturidade, as áreas de *marketing* e gestão de riscos e ativos apresentaram nível 1, informal, no qual a influência do produto da inteligência competitiva nos processos decisórios e na formulação de estratégias é baixa, enquanto segurança física e relações internacionais apresentaram nível 2, formal, no qual o produto de inteligência competitiva é mais articulado e atende melhor as exigências dos usuários. Concluiu que mesmo nesta organização de conhecimento intensivo, foram constatados os mais baixos níveis de maturidade de inteligência competitiva, havendo ainda 3 níveis de maturidade a serem desenvolvidos.

Alto nível de maturidade de inteligência competitiva favorece a competitividade que engloba o desempenho organizacional, sendo, portanto, fundamental para desenvolver setores cujo mercado é dinâmico e instável como o de comercialização de *commodities* agrícolas.

2.3 Comercialização de *commodities* agrícolas

Commodities são produtos de origem primária (matéria-prima), padronizados, produzidos em grande escala, e que têm seu preço determinado pela oferta e pela demanda internacional (SILVA, 2019). Podem ser *hard*: recursos naturais que precisam ser minerados ou extraídos do solo como ouro, petróleo, ferro; ou *soft*: produtos extraídos da natureza que precisam ser cultivados como milho, soja, (MODALMAIS, s/d), no qual se enquadram as *commodities* agrícolas.

Entre as *commodities* agrícolas a principal no Brasil é a soja com alto valor agregado no mercado internacional, além do milho, algodão, entre outros (SILVA, 2019). A estimativa para a safra 2021/2022 do MT é que 59% da soja em grão seja exportada, 12% destinada ao mercado interestadual e 26,7% ao estadual, 73% do farelo e 17,6% do óleo e 60,9% do milho exportados diretamente, 8,5% do milho comercializado entre estados, e o próprio mercado absorva 30,5% (Imea, 2022a).

O mercado de comercialização de *commodities* agrícolas é complexo e dinâmico, havendo exigência de características do produto, vários compradores, modalidades de venda e de entrega, e formação de preço influenciada por variáveis internas e externas incontrolláveis.

Os países consumidores-importadores estão cada vez mais rigorosos em relação aos produtos, chegando a comprar menos que o necessário por falta de certificação do produto (Notícias Agrícolas, 2015).

A realização e acompanhamento do processo de comercialização envolve armazéns e cooperativas no mercado interno, e *tradings* no mercado internacional, responsáveis pela exportação (LAZZARINI; NUNES, 2000, MAXWELL, 2005). Mecanismos de comercialização podem acontecer em quatro mercados: físico (*spot*, *cash* ou à vista), a termo, futuro e de opções, praticados em todo o mundo e internamente. No MT as principais estratégias são tradicionais, com vendas do produtor para *trades* locais, cooperativas e troca de produtos por insumos (Aprosoja/Imea, s/d).

Os mercados internacionais determinam quanto as *commodities* agrícolas valem em função da produção mundial, por serem produzidas em larga escala, sem distinguir cultivares e poderem ser armazenadas sem perder qualidade. Por ser um dos maiores fornecedores do mundo, a produção brasileira influencia sua formação,

que sofre influência das flutuações do preço dos insumos, pois boa parte vem de multinacionais que operam com capital estrangeiro (SILVA, 2019).

A partir do preço do mercado externo da cotação na Bolsa de Chicago (CBOT) é formado o interno, do qual é descontado o prêmio exportação, resultando no preço cotado dentro do navio ou *free on board (FOB)*, cuja responsabilidade sobre perdas e danos no transporte do grão até o porto, ou seja, da entrega do produto, é do comprador, ou do vendedor (*cost, insurance and freight, CIF*). Também são descontados o prêmio praticado em cada porto considerando origem e destino das *commodities*, custos portuários como: taxas de uso da infraestrutura portuária e terrestre do porto, custo de oportunidade de estoque no caminhão devido a filas e demora para descarregar mercadoria, e remuneração por armazenagem do porto, além de custo com frete rodoviário e ferroviário, e câmbio do dólar (Aprosoja/Imea, s/d). O MT possui o maior custo de frete, cerca de US\$ 57,05 dólares por tonelada considerando rodoviário de Sorriso a Rondonópolis e ferroviário de Rondonópolis a Santos em dezembro de 2021 (Imea, 2022a).

Para comercializá-las é necessário transformar informações diversas em inteligência competitiva que seja capaz de favorecer o desempenho organizacional.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Pesquisas qualitativas visam interpretar e compreender o objeto, e perceber como as pessoas elaboram seus afazeres ou construção social (BRYMAN, 1989), como esta que visa analisar o nível de maturidade da inteligência competitiva, identificar elementos da estratégia e variação de desempenho financeiro, e indicar ações para desenvolvê-lo em três comercializadoras de *commodities* agrícolas mato-grossenses.

A estratégia de pesquisa é o estudo multicase descritivo e explicativo, escolhido porque proporciona visão ampla dos resultados por não se limitar às informações de uma só organização (YIN, 2001), e descrever características desse fenômeno na sua situação atual, e explicá-lo (GIL, 2008) evidenciando elementos agregadores de valor para tornar a inteligência competitiva menos abstrata aos gestores.

Foi realizada pesquisa bibliográfica nas Bases SPELL e Scielo com palavras chave 'inteligência competitiva' e 'administração estratégica', abrangendo 31 artigos. A pesquisa de campo foi realizada em três comercializadoras de *commodities* do Estado de Mato Grosso, selecionadas por comporem a comercialização da cadeia agroindustrial da soja: armazém (A), cooperativa (C) e *trading* (T), segundo Lazzarini e Nunes (2000), e pelo critério de acessibilidade.

A coleta de dados foi feita por questionário aplicado aos gestores responsáveis pela decisão da comercialização de *commodities*, com perguntas abertas sobre sua caracterização e elementos da administração estratégica: competitividade, missão, visão, valores, estratégias, objetivos e metas. Para desempenho financeiro foram usadas variáveis crescimento, lucratividade e rentabilidade (HAMANN; SCHIEMANN; BELLORA; GUENTHER, 2013): se aumentou, manteve ou reduziu nos últimos 3 anos. O nível de maturidade foi coletado usando a escala tipo Likert de 5 pontos: 1=discordo totalmente, 2=discordo, 3=indeciso, 4=concordo e 5=concordo totalmente, com base nas seguintes categorias e elementos de análise (quadro 1):

Com base em Rodrigues e Riccardi (2007) a maturidade dos processos de inteligência competitiva foi classificada em níveis: informal (1), formal (2), disciplinado (3), controlado (4) e otimizado (5), cada nível apresenta de 4 a 6 elementos, e se um

não for encontrado, pode ser caracterizado como nível satisfeito. A média dos dados das categorias de análise de cada organização foi apresentada em quadro comparativo que possibilita conhecer elementos e nível de maturidade da inteligência competitiva destas comercializadoras, e indicar o que falta para elevá-la em cada organização tornando a inteligência competitiva menos abstrata, e comparados aos resultados de organizações de estudos anteriores; e o gráfico de barras permite comparar a maturidade e elementos da inteligência competitiva aos indicadores de desempenho financeiro de cada comercializadora e entre si.

CATEGORIAS DE ANÁLISE	ELEMENTOS DE ANÁLISE
Estruturação e/ou normatização do processo de inteligência competitiva	Sem norma escrita; Estrutura indefinida (nível 1); Norma escrita; Estrutura definida (nível 2); Incorporado e praticado (nível 3); Avaliação de desempenho (nível 4); Ampliado e aperfeiçoado (nível 5)
Infraestrutura de TI e processo de inteligência competitiva	TI não orientada a inteligência competitiva (nível 1); TI orientada a inteligência competitiva (nível 2)
Experiência de inteligência competitiva da empresa	Nenhuma experiência em inteligência competitiva (nível 1); Pouca experiência em inteligência competitiva (nível 2); Experiência moderada em inteligência competitiva (nível 3); Experiência consolidada em inteligência competitiva (nível 4); Forte experiência em inteligência competitiva (nível 5)
Criatividade e inovação no processo de inteligência competitiva	Empreendedorismo e inovação incipientes (nível 3); Inovação sistematizada (nível 4); Forte empreendedorismo corporativo (nível 5)
Funcionamento dos processos voltados para a área de inteligência competitiva	Elementos e processos criados e definidos; porém elementos não integrados (nível 2); Elementos integrados (nível 3); Auditoria e avaliação de retorno da inteligência competitiva (nível 4)
Ação ou comportamento de colaboradores em relação ao processo de inteligência competitiva	Procedimentos padrões definidos e observados (nível 3); Parâmetros e indicadores de desempenho (nível 4)
Suporte da área de inteligência competitiva nos processos decisórios	inteligência competitiva suporta processos decisórios e inovação estratégica (nível 5)
Suporte da área de inteligência competitiva na inovação estratégica	inteligência competitiva suporta processos decisórios e inovação estratégica (nível 5)
Suporte da área de inteligência competitiva intenso à gestão do conhecimento	Suporte incisivo a gestão do conhecimento (elemento nível 5)

Quadro 1 – Categorias e elementos de análise da maturidade dos processos de inteligência competitiva

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1 Nível de maturidade dos processos de inteligência competitiva das comercializadoras

Quanto mais madura a inteligência competitiva mais benefícios para a empresa, especialmente no caso das comercializadoras de *commodities* agrícolas que precisam gerir bem informações para reduzir riscos, gerar oportunidades de negócios e vantagem competitiva. A falta de capacidade de não utilizar informação a

seu favor na comercialização pode ocasionar perda de mercado, queda nas vendas, prejuízo e falência. Assim, a inteligência competitiva é condição basal para comercializadoras. Seguem os níveis de maturidade dos elementos e da inteligência competitiva das organizações pesquisadas (quadro 2).

CATEGORIA DOS NÍVEIS DE MATURIDADE	COMERCIALIZADORAS DE <i>COMMODITIES</i>		
	A	C	T
Estruturação e/ou normatização do processo de inteligência competitiva	Fase inicial (incipiente) sem norma escrita e estrutura indefinida (N 1)	Possui norma escrita e estrutura definida (N 2)	Norma incorporada e praticada (N 3)
Infraestrutura TI e processo inteligência competitiva	Possui infraestrutura de TI , mas não orientada para inteligência competitiva . (Nível 1)		
Experiência de inteligência competitiva da empresa	Experiência moderada em inteligência competitiva . (Nível 3)		
Criatividade / inovação no processo	Empreendedorismo e inovação em fase inicial . (Nível 3)		
Funcionamento dos processos voltados para a área de inteligência competitiva	Elementos criados e processos de funcionamento definidos , porém não atuam integrados (N 2)		Elementos agem integrados . (N 3)
Ação ou comportamento de colaboradores em relação ao processo de inteligência competitiva	Equipes observam procedimentos e padrões definidos . (N 3)	Segue parâmetro e indicador definidos (N 4)	Equipes observam procedimentos e padrões definidos . (N 3)
Suporte da área de inteligência competitiva nos processos decisórios	Não (Nível 3)	Sim (Nível 5)	Não (Nível 3)
Suporte da área de inteligência competitiva na inovação estratégica	Não (Nível 3)	Sim (Nível 5)	Não (Nível 3)
Suporte da área de inteligência competitiva intenso à gestão do conhecimento	Não (Nível 3)	Sim (Nível 5)	Não (Nível 3)
NÍVEL DE MATURIDADE da inteligência competitiva	3 DISCIPLINADO	5 OTIMIZADO	3 DISCIPLINADO

Quadro 2 - Nível de maturidade da Inteligência Competitiva e seus elementos do armazém, cooperativa e *trading* mato-grossenses

Segundo Rodrigues, Sierra e Rechziegel (2014) a implementação de inteligência competitiva exige de seus responsáveis um árduo compromisso em normatizar e padronizar seus procedimentos com fins de ampliar a maturidade do sistema. A estruturação / normatização do processo de inteligência competitiva do A está em fase inicial (incipiente - nível 1 informal), sem norma escrita e estrutura indefinida. A cooperativa possui norma escrita estruturada e normatizada, seus responsáveis estão cientes e oferecem à empresa uma estrutura definida para ter condições de implantar a inteligência competitiva, sendo considerada nível formal (2). As normas da T estão incorporadas e sendo praticadas, há estrutura padronizada que serve como base para executar e dar continuidade à implantação da inteligência competitiva e aprimorar sua maturidade, apresentando nível disciplinado (3).

Para obter sistema de inteligência competitiva experiente ou maduro a empresa precisa fornecer infraestrutura de TI que a sustente (RODRIGUES; RICCARDI, 2007), pois “a tecnologia da informação fornece aparato tecnológico para que a inteligência competitiva possa funcionar corretamente, formalizada como unidade operacional definida” (RODRIGUES; SIERRA; RECHZIEGEL, 2014). As três empresas possuem infraestruturas de TI, mas não orientadas para inteligência competitiva, caracterizando-se como informal (1), o que dificulta o desenvolvimento e continuidade da inteligência competitiva na empresa.

As três possuem empreendedorismo e inovação em fase inicial, considerados nível disciplinado (3). A falta de TI voltada para inteligência competitiva talvez explique empreendedorismo e inovação em fase inicial, pois segundo Rodrigues, Sierra e Rechziegel (2014) a “inovação que garante vantagem competitiva às organizações é orientada a partir da inteligência competitiva, amparada no desenvolvimento da tecnologia da informação”.

De acordo com os autores, conforme a inteligência competitiva começa a desenvolver atividades baseada em conhecimento teórico e intangível torna-se uma prática que agrega experiência. As três empresas apresentaram experiência moderada em inteligência competitiva (Nível 3).

Para o funcionamento dos processos voltados para a área de inteligência competitiva, o A e a C possuem elementos integrantes criados e processos de funcionamento definidos, porém não atuam de forma integrada, caracterizando nível formal (2), enquanto na T elementos e processos são integrados, apresentando nível disciplinado (3).

Quanto às ações ou comportamento de colaboradores em relação ao processo de inteligência competitiva, no A e T as equipes observam procedimentos e padrões definidos, considerado disciplinado (3), enquanto a C os segue, apresentando nível controlado (4).

A C é a única que oferece suporte da inteligência competitiva aos processos decisórios, inovação estratégica e gestão do conhecimento, caracterizando nível otimizado (5), o maior entre as três comercializadoras, mesmo possuindo 1 elemento do nível informal: infraestrutura de TI não orientada para IC (1), 2 do formal: norma escrita e estrutura definida, elementos e processos de funcionamento definidos, porém não integrados (2), 2 do disciplinado: experiência moderada em inteligência competitiva, e empreendedorismo e inovação em fase inicial (3), e 1 do controlado: funcionários seguem parâmetros e indicadores definidos (4).

Apesar do A apresentar 2 elementos do nível informal (1) e 1 do nível formal (2), sua maturidade de inteligência competitiva é disciplinada (nível 3) pela predominância, pois possui experiência moderada em inteligência competitiva, empreendedorismo e inovação incipientes e observa procedimentos padrões definidos. Para alcançar o nível controlado (4) precisa avaliar desempenho e retorno da inteligência competitiva e auditá-lo, seguir parâmetros e indicadores de desempenho, consolidar experiência em inteligência competitiva, e sistematizar a inovação. Para atingir nível otimizado (5) precisa de forte experiência em inteligência competitiva, empreendedorismo corporativo e suporte incisivo à gestão do conhecimento, com processo de inteligência competitiva ampliado e aperfeiçoado, que suporte processos decisórios e inovação estratégica.

A maturidade de inteligência competitiva na T é disciplinada (3), possui 5 elementos desse nível: norma incorporada e praticada, experiência moderada em inteligência competitiva, empreendedorismo e inovação incipientes, elementos integrados, procedimentos padrões definidos e observados, e 1 elemento do informal

(1): infraestrutura de TI não orientada para inteligência competitiva. Para alcançar o nível controlado (4) precisa avaliar desempenho e retorno da inteligência competitiva e auditá-lo, apresentar parâmetros e indicadores de desempenho, experiência consolidada em inteligência competitiva, e sistematizar inovação. Para atingir o nível otimizado (5) precisa possuir forte experiência em inteligência competitiva, empreendedorismo corporativo e suporte incisivo na gestão do conhecimento, com processo de inteligência competitiva ampliado e aperfeiçoado para a inteligência competitiva suportar processos decisórios e inovação estratégica.

A, C e T apresentaram níveis de maturidade de inteligência competitiva superiores aos das organizações de estudos anteriores. O nível de maturidade de inteligência competitiva é disciplinado (3) no armazém e na *trading*, e otimizado (5) na cooperativa, enquanto três empresas pesquisadas apresentaram nível informal (1), com inteligência competitiva superficial (VIEIRA, 2005), e somente uma área da organização obteve nível formal (2) (RODRIGUES; SIERRA; RECHZIEGEL, 2014).

4.3 Níveis de Maturidade do processo de inteligência competitiva, administração estratégica e desempenho financeiro

Inteligência competitiva e desempenho financeiro servem de suporte à tomada de decisão. A Figura 2 revela o desempenho financeiro nos últimos 3 anos e o nível de maturidade de inteligência competitiva e seus elementos do armazém, cooperativa e *trading*.

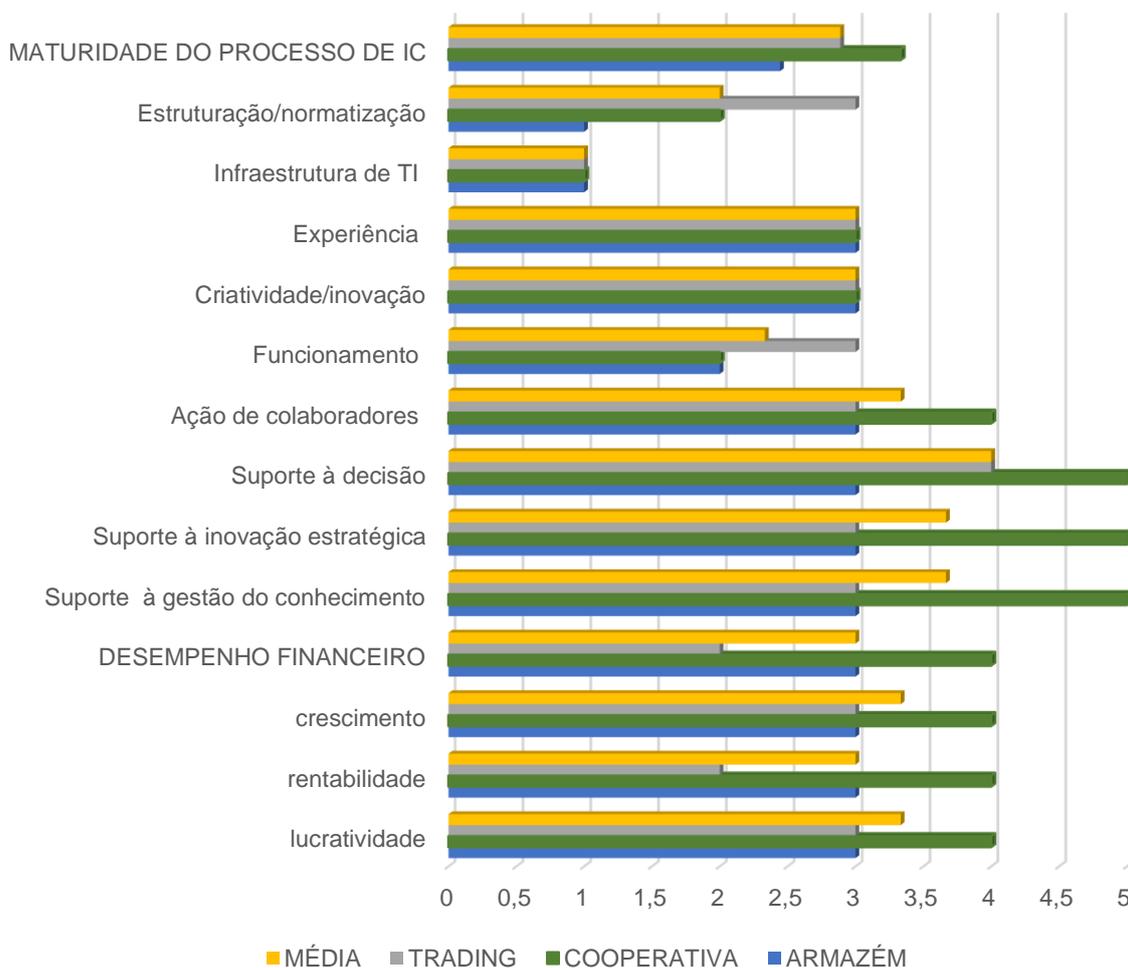


Figura 2 - Comparativo de desempenho financeiro e maturidade da inteligência competitiva entre armazém, cooperativa e *trading* mato-grossense

O armazém existe a 3 anos, possui 5 funcionários, não considera seu ambiente altamente competitivo e não exporta. Apresentou maturidade de inteligência competitiva disciplinada (3), pois não possui norma e estrutura definidas, possui infraestrutura de TI mas não é orientada a inteligência competitiva, experiência moderada em inteligência competitiva, empreendedorismo e inovação em fase inicial, elementos e processos não integrados, funcionários observam procedimentos definidos, a inteligência competitiva não fornece suporte à tomada de decisão, à inovação estratégica e à gestão do conhecimento. Nos três últimos anos manteve crescimento, lucratividade e rentabilidade, que refletem sua missão de prestar serviço de qualidade, mas precisa atrair mais clientes para atingir a meta de vendas anuais definida. Não possuir visão, valores e objetivos delineados talvez explique seu nível de maturidade de inteligência competitiva e de desempenho financeiro menores que a C, pois a visão implica definir onde chegar e traçar objetivos para alcançá-la, e conforme Abdala, Conejero e Oliveira (2019) sua definição gera impactos positivos no desempenho organizacional. Assim, visão e objetivos são essenciais por servirem de parâmetros para avaliar desempenho e retorno da inteligência competitiva para avançar para nível 4, e oferecer suporte a processos decisórios, inovação estratégica e gestão do conhecimento, para chegar ao nível 5,

A *trading* está no mercado a 9 anos, tem 11 funcionários, considera o ambiente altamente competitivo, e exporta para Ásia há 2 anos. A maturidade disciplinada (3) de inteligência competitiva se deve à infraestrutura de TI que possui não ser orientada para inteligência competitiva, não fornecer suporte à tomada de decisão, inovação estratégica e gestão do conhecimento, e as ações dos colaboradores observarem procedimentos definidos, embora se diferencie positivamente do A e T por seus elementos atuarem integrados. Nos últimos três anos manteve crescimento e rentabilidade, mas reduziu lucratividade, segundo o gestor devido à grande disponibilidade do produto e conseqüente queda do preço, lei da oferta e demanda (NEHMI, 2012). No entanto, a lucratividade no mesmo período foi mantida no armazém e aumentou na cooperativa, o que reforça a relevância da inteligência competitiva para captar oportunidades e reduzir riscos e perdas, como decidir o momento da venda em comercializadoras de *commodities* agrícolas. Tais resultados dificultam sua estratégia de ampliar participação em outras regiões do Estado, meta de crescer 15%, e visão de ser reconhecida como referência na comercialização de grãos, o que não atinge a de ser referência no atendimento logístico. As exportadoras investigadas por Vieira (2005) também apresentaram maturidade inteligência competitiva ainda inferior.

A Cooperativa tem 7 anos, 4 funcionários, considera seu ambiente altamente competitivo e não exporta. Apresentou infraestrutura de TI não voltada para inteligência competitiva, experiência moderada, criatividade e inovação em fase inicial, e seus elementos e processos não integrados. No entanto, diferencia-se pelo suporte à decisão, à inovação estratégica e à gestão do conhecimento maduros, e ações dos colaboradores seguirem parâmetros e indicadores definidos. Nos últimos 3 anos aumentou crescimento, lucratividade e rentabilidade, o que reflete e fortalece sua missão de conseguir os melhores preços nas compras e vendas, valor de respeito aos cooperados, e objetivo de buscar o melhor preço. Tais resultados podem atrair cooperados e consolidar sua estratégia de formar grandes lotes para obter força nas negociações, a meta de comercialização em toneladas/ano, e a visão de ser bem vista no mercado que atua, e em 15 anos ampliar para mais de 300 sócios.

Os resultados dessas comercializadoras de *commodities* agrícolas demonstra que mesmo com elementos de inteligência competitiva equivalentes às demais e de

baixa maturidade: normas e estrutura indefinidas, infraestrutura de TI não orientada para inteligência competitiva, experiência moderada em inteligência competitiva, fase inicial de criatividade e inovação, elementos e processos não integrados, a C apresentou nível de maturidade máxima (5) enquanto A e T nível médio (3). A Cooperativa diferenciou-se pela inteligência competitiva oferecer suporte maduro à decisão, à inovação estratégica e à gestão do conhecimento, e as ações dos funcionários serem orientadas por parâmetros e indicadores. Tais diferenciais de inteligência competitiva aliados ao fato de a que apresentou inteligência competitiva mais madura exibiu desempenho financeiro (rentabilidade, lucratividade e crescimento) crescente e superior às demais, confirmam Rodrigues, Sierra e Rechziegel (2014) sobre quanto maior o nível de maturidade do sistema, maior a capacidade competitiva da organização em função das informações providas, servindo de base para nortear a aplicação da inteligência competitiva em organizações do setor.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O comércio de *commodities* agrícolas enfrenta desafios desde o escoamento até a formação de preço, dependente e influenciado pelo mercado externo, altamente volátil e complexo. Nesse contexto é essencial que comercializadoras atuem baseadas em informação, possuindo inteligência competitiva madura, que permita ao gestor identificar oportunidade de negócios, diminuir riscos, conduzir a organização a se superar, sobreviver e crescer em mercados altamente competitivos.

Esta pesquisa atendeu seu objetivo pois analisou o nível de maturidade da inteligência competitiva evidenciando elementos agregadores de valor, tornando a prática de inteligência competitiva menos abstrata aos gestores, pois identificou elementos da estratégia e a variação do desempenho financeiro, avaliou níveis de maturidade de inteligência competitiva e indicou ações para desenvolvê-los em três comercializadoras de *commodities* agrícolas mato-grossenses.

Os resultados revelaram que o armazém e a *trading* apresentaram maturidade disciplinada (3) devido à infraestrutura de TI não orientada para inteligência competitiva, experiência moderada em inteligência competitiva e empreendedorismo e inovação em fase inicial, e nos últimos 3 anos mantiveram crescimento e rentabilidade, e o armazém manteve a lucratividade, que reduziu na *trading*. Para alcançar maturidade controlada (4) tanto o armazém como a *trading* precisam avaliar desempenho e retorno da inteligência competitiva e auditá-lo, seguir parâmetros e indicadores de desempenho, consolidar experiência em inteligência competitiva, e sistematizar a inovação. Para atingir nível otimizado (5) precisa de forte experiência em inteligência competitiva, empreendedorismo corporativo e suporte incisivo à gestão do conhecimento, com processo de inteligência competitiva ampliado e aperfeiçoado, que suporte processos decisórios e inovação estratégica. A cooperativa demonstrou maturidade otimizada (5), diferenciada devido à inteligência competitiva fornecer suporte à decisão, à inovação estratégica e à gestão do conhecimento, e os funcionários agirem seguindo parâmetros e indicadores de desempenho, sendo a única com aumento no crescimento, lucratividade e rentabilidade no período.

O desempenho financeiro encontrado foi muito superior na comercializadora de *commodity* agrícola com maior nível de maturidade de inteligência competitiva devido a diferenciais que corroboram a relevância da maturidade de inteligência

competitiva para agregar valor, simplificar processos decisórios e promover vantagem competitiva.

A limitação deste estudo é o auto relato, próprio do método. Ressalta-se que os resultados devem ser utilizados com cautela, sem generalizações, embora sejam válidos para as três organizações pesquisadas. Sugere-se que futuros estudos ampliem a pesquisa neste e em outros setores verificando se essas evidências se confirmam ou não, e como as variáveis analisadas se comportam em diferentes realidades. Pode se relacionar a maturidade da inteligência competitiva aos modelos analíticos de inteligência competitiva e ao *Business Intelligence* para operacionalizá-la. Esta relação precisa ser mais explorada e aprofundada nas organizações, sobretudo neste setor. Ainda há muito trabalho a ser desenvolvido, principalmente para organizações se mantenham e cresçam na era da indústria digital.

Para gestores este estudo evidencia a relevância da maturidade do processo de inteligência competitiva, seus componentes e integração à administração estratégica, podendo orientar decisões mais assertivas e seguras, e sua prática no desenvolvimento da inteligência competitiva nas organizações, tornando-a menos abstrata. Contribui teoricamente com a teoria do nível de maturidade da inteligência competitiva de Rodrigues e Riccardi (2007) e Rodrigues, Sierra e Rechziegel (2014) por testá-las em ambiente altamente dependente de conhecimento e inteligência competitiva para sobreviver e prosperar. Avançou ao abranger elementos da administração estratégica e desempenho financeiro com a maturidade de inteligência competitiva, cujas relações de causalidade precisam ser investigadas visando subsidiar organizações para se tornarem mais aptas a antecipar e/ou reagir às mudanças e oportunidades, amenizando ameaças e riscos, aprimorando sua gestão estratégica e ampliando sua competitividade.

REFERÊNCIAS

ABDALLA, Márcio Moutinho; CONEJERO, Marco Antonio; OLIVEIRA, Murilo Alvarenga. *Administração estratégica: da teoria à prática no Brasil*. São Paulo: Atlas, 2019.

Associação dos Produtores de Soja e Milho de Mato Grosso / Comissão de Política Agrícola - APROSOJA; Instituto Mato-grossense de Economia Agropecuária - IMEA. Cartilha de Comercialização. s/d. Disponível em: <<http://www.aprosoja.com.br/storage/site/downloads/comunicacao/publicacoes/cartilha-de-comercializacao5671920b9bd93.pdf>> Acesso em 25 set. 2020.

BARRETO, A. A. A questão da Informação. In: Starec, Claudio (Org). *Gestão da Informação, Inovação e Inteligência Competitiva: como transformar a informação em vantagem competitiva nas organizações*. São Paulo: Saraiva, 2017 p. 3-14.

BRYMAN, A. Qualitative Research. In: *Research Methods and Organization Studies*. New York: Routledge (Taylor & Francis Group), 1989, p. 135–169.

CAMARGOS, M. A.; DIAS, A. T. Estratégia, Administração Estratégica e Estratégia Corporativa: uma síntese teórica. *Cadernos de pesquisas em administração*. São Paulo. v. 10, n.1, jan-mar, 2003, p. 27-39.

CAMILLIS, Patricia Kinast de; FERRARI, Fernanda da Luz; RICARTE, Marcos Antonio Chaves; AFFONSO, Ligia Maria Fonseca; RUWER, Leia Maria Erlich. *Gestão do desempenho organizacional*. Porto Alegre: SAGAH, 2018.

CERTO, Samuel; Peter, J.P; MARCONDES, Reynaldo; CESAR, Ana Maria Roux. *Administração Estratégica: planejamento e implantação da estratégia*. 2. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2005.

Confederação Nacional da Agricultura - CNA. Panorama do Agro. 2020. Disponível em: <<https://cnabrasil.odg.br/cna/panorama-do-agro>>. Acesso em: 15 ago. 2022.
Companhia Nacional de Abastecimento - CONAB. Acompanhamento da Safra Brasileira de Grãos. Safra 2021/22. julho, v.9, n.10, 2022. Disponível em: <[file:///C:/Users/Usuario/Downloads/E-book Boletim de Safras-10o lev.pdf](file:///C:/Users/Usuario/Downloads/E-book%20Boletim%20de%20Safras-10o%20lev.pdf)> Acesso em: 31 ago. 2022.

GAMBLE, John E.; THOMPSON JR, Arthur A. *Fundamentos da Administração Estratégica: a busca pela vantagem competitiva* – 2. ed. Porto Alegre: AMGH, 2012.

GIL, Antonio Carlos. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 6. ed. SP: Atlas, 2008.

HAMANN, P.M.; SCHIEMANN, F.; BELLORA, L.; GUENTHER, T.W. Exploring the Dimensions of Organizational Performance: a construct validity study. *Organizational Research Methods*, v. 16, n. 1, 2013, p. 67-87.

Instituto Mato-Grossense de Economia Agropecuária - IMEA. Agronegócio Brasil e Mato Grosso e competitividade. 2022a. 42 p. Disponível em: <https://bucket-xiruexterno-2.s3.sa-east-1.amazonaws.com/5/696275888694231040/1284629834766426112-.pdf?X-Amz-Expires=432000&X-Amz-Algorithm=AWS4-HMAC-SHA256&X-Amz-Credential=AKIAIOZVUSV4HGV74RLA/20220904/sa-east-1/s3/aws4_request&X-Amz-Date=20220904T001115Z&X-Amz-SignedHeaders=host&X-Amz-Signature=c7d1b20f2f378bcc539cec038d47b79b1733f6c162e75b686bdd80daf0243616>. Acesso em: 31 ago. 2022.

_____. Boletim Mensal - Conjuntura Econômica. nº 99, 2022b, 29 de jul. Disponível em: <<https://imea.com.br/imea-site/arquivo-externo?categoria=relatorio-de-mercado&arquivo=bm-conjunturaeconomia&numeropublicacao=99>> Acesso em: 31 ago. 2022.

JIN, T.; BOUTHILLIER, F. What do Competitive Intelligence professionals do? A pilot study. Proceedings of the Annual Conference of CAIS / Actes Du congrès Annuel De l'ACSI. Disponível em: <<http://www.caisacsi.ca/ojs/index.php/cais/article/view/697/454>>. Acesso em: 12 out. 2018.

KAHANER, L. *Competitive Intelligence: how to gather, analyze, and use information to move your business to the top*. New York: Touchstone, 1997.

LAZZARINI, S. G.; NUNES, R. *Competividade do sistema agroindustrial da soja*. São Paulo: Pensa/USP, 2000.

- MAXWELL, V. A cadeia de suprimentos da soja no Mato Grosso sob o ponto de vista dos atores da cadeia. Certificação digital nº 0612005/CA, cap. 6, 2005. Disponível em: <https://www.maxwell.vrac.puc-rio.br/15383/15383_7.PDF>. Acesso em: 10 nov. 2018.
- MODALMAIS. Soft *Commodities*: conheça e entenda como funcionam. s/d. Disponível em: <<https://www.modalmais.com.br/blog/soft-commodities/>>. Acesso em: 01 set. 2022.
- NEHMI, V. Porque *commodities* são cíclicas. Vérios blog. 2012. Disponível em: <<https://verios.com.br/blog/porque-commodities-sao-ciclicas/>>. Acesso: 10 set. 2018.
- OLIVEIRA, Djalma Pinho de Rebouças. *Administração estratégica na prática: a competitividade para administrar o futuro das empresas*. 7 ed. SP: Atlas, 2011.
- OLIVEIRA, P. H. de; TELES, E. L. Relações de dependência informacional entre os processos de administração estratégica e de inteligência competitiva. *Revista Inteligência Competitiva*, São Paulo, v. 5, n. 2, 2015.
- RODRIGUES, L. C., RICCARDI, R. *Inteligência Competitiva: para negócios e organizações*. Maringá (PR): Unicorpore, 2007.
- RODRIGUES, L. C.; SIERRA, J. C. V.; RECHZIEGEL, W. Maturidade organizacional em Inteligência Competitiva: o caso de uma instituição financeira brasileira. *Revista de Ciências da Administração*, v. 16, n. 38, p. 126-139, 2014.
- SILVA, G. B. P. da. Comercialização de *commodities* agrícolas: principais mecanismos. Instituto Agro, 26 mar. 2019. Disponível em: <<https://institutoagro.com.br/?p=12911>>. Acesso em: 26 nov. 2021.
- STAREC, Claudio (organização). *Gestão da informação, inovação e inteligência competitiva: como transformar a informação em vantagem competitiva nas organizações*. São Paulo: Saraiva, 2012.
- TARAPANOFF, Kira (Org.). *Inteligência organizacional e competitiva*. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 2006.
- THOMPSON JR, Artur A. *Administração estratégica*. Porto Alegre, AMGH: 2011.
- TYSON, Kirke W. M. *The complete guide to competitive intelligence*. Chicago: Kirk Tyson International, 1998.
- VALENTIM, M. L. P. Inteligência competitiva em organizações: dado, informação e conhecimento. *Data Gram Zero*, Rio de Janeiro, v.3, n.4, p.1-13, ago. 2002.
- VIEIRA, D. V. O processo de inteligência competitiva: uma avaliação da sua utilização nas empresas exportadoras cearenses. Dissertação (Dissertação em Administração) - Universidade de Fortaleza - UNIFOR. Fortaleza, 2005.
- YIN, Robert K. *Estudo de caso: Planejamento e Métodos*. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.