

UM ESTUDO DOS PASSOS PARA IMPLEMENTAÇÃO DE UM CENTRO DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA PARA O VALE DO JURUENA COMO FORMA DE DESENVOLVIMENTO REGIONAL

Ricardo Zamperetti¹
Alex Rogero²

Resumo: O Centro de Inteligência Competitiva (CIC) tem como enfoque trabalhar políticas de desenvolvimento regional como forma de reestruturação dos sistemas produtivos, ajustando-os as novas condições tecnológicas, comerciais e institucionais de forma que aumente a competitividades entre as empresas para um melhor desenvolvimento da região. O conceito de inteligência pode ser definido como a informação analisada, que auxilia a tomada de decisão estratégica e tática. Já a palavra competitiva relaciona-se à aquisição de informações públicas e acessíveis sobre os concorrentes. Dessa forma, utiliza-se algumas ferramentas administrativas que auxiliam na estruturação do (CIC), como a técnica de análise SWOT elaborada pelo norte-americano Albert Humphrey que visa analisar quais são os pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças do meio em questão. Assim, procura-se proporcionar informações concretas e assertivas para os tomadores de decisões. Os Fatores Críticos de sucesso são elementos encontrados nas empresas que não podem ser dispensados, pois são elementos que as empresas dependem para que seus resultados nos negócios sejam positivos. O Balanced Scorecard faz a junção do longo e curto prazo, com sua análise financeira mostrando as atividades críticas de geração de valor e com isso a empresa pode claramente ver os principais fatores para ela no longo prazo.

Palavras – Chaves: Inteligência Competitiva, Desenvolvimento Regional e Técnicas de Análise Administrativas.

Abstract:The Competitive Intelligence Center (CIC) is working focus of regional development policies as a way of restructuring of production systems , setting the new technological , commercial and institutional conditions in order to increase the competitividades among companies to better development the region . The concept of intelligence can be defined as the information analyzed , which helps making strategic and tactical decision . Have a competitive word relates to the acquisition of public and accessible information on competitors . Thus , we use some administrative tools that help in structuring (CIC) as a SWOT analysis prepared by the U.S. Albert Humphrey who aims to analyze what are the strengths , weaknesses , opportunities and threats of the environment concerned . Thus , we seek to provide concrete and assertive information to decision makers . Critical Success Factors are elements found in companies that may not be released because they are elements that companies rely on for their business results are positive . The Balanced Scorecard is the junction of the long and short term , with a financial analysis showing the critical activities to generate value and thus the company can clearly see the main factors for it in the long run .

Key-words: Competitive Intelligence, Regional Development and Techniques of Adminisitrative Review.

¹ Ricardo Zamperetti, Professor do Curso de Administração e Ciências Contábeis da Faculdade de Ciências Contábeis e Administração do Vale do Juruena – AJES, Graduação em Administração pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Graduação em Comércio Exterior pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Especialização em Negócios Internacionais pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS) e mestrado em Administração pela Universidade Federal de Santa Catarina. (ricardo_zamperetti@hotmail.com)

² Alex Rogero Acadêmico do Curso de Administração da Faculdade de Ciências Contábeis e Administração do Vale do Juruena – AJES. VIII Termo (alex_rogero@hotmail.com)

Introdução

Este artigo tem por objetivo discutir a importância da criação de um centro de inteligência competitiva para o Vale do Juruena, como forma de ajudar os atores locais a fomentar o desenvolvimento da região, trabalhando os passos que são necessários para que se atinja o objetivo esperado. Assim este artigo apresenta algumas ferramentas administrativas que são relevantes para o desenvolvimento das empresas no mercado atual, visto que vivemos em um mercado em constante mudança, logo se faz necessário investir em novas tecnologias e em capital intelectual e humano para que se possa ter dados e informações confiáveis, portanto originando em uma maior rentabilidade.

A necessidade de informação estratégica deve ser definida na missão organizacional. Assim, toda informação referente ao negócio atual ou potencial são relevantes para a tomada de decisão, por isso, a importância da informação certa no momento certo, além disso, é necessária uma relação de custo benefício visando criar uma situação favorável para efetuar essa troca.

O desenvolvimento regional é a condição que possui um significado positivo e que implica em crescimento ou passos para etapas ou estágios superiores, o desenvolvimento é um processo que busca a melhoria na eficiência de distribuição dos recursos.

Referencial Teórico

1 Conceito de Inteligência

Tarapanoff (2001, p.44) afirma que as empresas devem conseguir um meio de acompanhar a constante mudança do mercado obtendo dados e informações confiáveis e gerando respostas adequadas a suas necessidades.

Inteligência competitiva é um método utilizado para se captar e organizar informações relevantes sobre o comportamento da concorrência, mas também dos clientes e do mercado como um todo, analisando tendências e perspectivas, e permitindo um melhor processo de tomada de decisão no curto e longo prazo. A inteligência competitiva pode ser definida como o conjunto das ações que busca o tratamento e a distribuição da informação útil para a

empresa. Essas ações são feitas dentro da lei com todas as garantias para a proteção do patrimônio da empresa.

1.1 Conceito de Competitividade

A competitividade é um dos princípios da economia liberal que teve como principais precursores David Ricardo e Adam Smith (ANDRIOLI, 2003). De acordo com Smith, a ideia básica da concorrência é que, uma vez competindo entre si, os empreendimentos envolvidos automaticamente estariam contribuindo para o desenvolvimento geral da sociedade. Ricardo aborda a competitividade através da análise das vantagens comparativas, que se baseia em um processo de troca de informações, onde os empreendimentos envolvidos serão beneficiados nesta relação. Assim o mercado se torna mais competitivo, logo os principais beneficiados seriam os consumidores, por se depararem com um cenário com melhores preços e garantia de qualidade de produto.

1.2 Conceito de IC

A essência da inteligência competitiva possui raízes militares, como em sua grande maioria os pensamentos administrativos possuem vínculo com praticas de guerra. O General Sun Tzu, em seus apontamentos sobre a Arte da Guerra século IV a.C, já a creditava que os serviços de inteligência é a condição fundamental para um exército vencer nas guerras. Conhecer o número e posição, o campo de batalha, as armas e os movimentos importantes dos adversários é tarefa essencial da estratégia militar Cardoso Júnior (2005, p.49). Os pensamentos do general Sun Tzu sobre o uso inteligente e estratégico das informações permanecem ao longo do tempo como fundamentos da inteligência militar.

As praticas de IC tiveram um crescente após a Segunda Guerra Mundial no período em que se dava o inicio das grandes revoluções conhecidas como Revolução Industrial que teve seu inicio no século XVIII, na Inglaterra, com a mecanização dos sistemas de produção. Enquanto na Idade Média os produtos eram criados de forma artesanal, na Idade Moderna tudo mudou. A burguesia industrial, em busca de maiores lucros, e menos custos e produção acelerada, buscou alternativas para melhorar a produção acelerada, buscou alternativas para melhorar a produção de mercadorias. Também podemos apontar o crescimento populacional, que trouxe maior demanda de produtos para o mercado.

Conceito de Desenvolvimento Regional

O desenvolvimento é a condição que possui um significado positivo e que implica em crescimento ou passos para etapas ou estágios superiores, o desenvolvimento é um processo que busca a melhoria na eficiência de distribuição dos recursos públicos, o estímulo à transparência na distribuição da riqueza de forma que atenda as necessidades presentes e futuras da produção visando trabalhar de forma adequada quanto ao uso de recursos naturais e do meio ambiente.

Desta maneira, o mundo vem acompanhando um segundo momento do avanço de gerações políticas de desenvolvimento regional. A primeira, ainda vigora em nosso país, e que correspondem à atração de novos empreendimentos para regiões periféricas através de incentivos governamentais caracterizando-se como uma forma de desenvolver as regiões ainda não desenvolvidas.

O crescimento e o desenvolvimento dum conjunto de territórios e de populações não serão, por conseguinte, conseguidos senão através da organização consciente do meio de propagação dos efeitos do pólo de desenvolvimento. São órgãos de interesse geral que transformam o crescimento dum indústria ou dum atividade em crescimento dum nação em vias de formação e os desenvolvimentos anárquicos em desenvolvimento ordenado (PERROUX, 1967, p. 194).

2. Como implementar um sistema de inteligência competitiva

2.1 Identificação das necessidades de informação

De acordo com OLIVEIRA (1996 p.82), a necessidade de informação estratégica, deve ser definida na missão organizacional. Assim, toda informação referente ao negócio atual ou potencial são relevantes para a tomada de decisão, por isso, a importância da informação certa no momento certo, além disso, é necessária uma relação de custo benefício visando criar uma situação favorável para efetuar essa troca. Segundo o autor, deve-se considerar a fonte geradora da informação. Dessa forma, a tomada de decisões deve ser analisada e decidida a partir de ideias uteis para crescimento regional, fixado e liquidado com base estrutural nas informações contidas.

Cardoso Júnior (2005, p.91) cita como um dos maiores desafios de um SIC o saber se estruturar dentro das redes humanas de relacionamento, por sua natureza humana essas redes podem trazer grandes benefícios, mas se não forem bem gerenciadas podem vir a prejudicá-las, cada vez mais as empresas se dão conta de que o material humano de dentro delas é mais valioso que seus produtos e com isso ocorre uma valorização das pessoas e por consequência da informação que elas carregam consigo.

Pode-se considerar que a informação dentro do contexto e de extrema importância para a implementação do mesmo, pois disponibiliza a interação de todos os componentes fixada no projeto, mantendo organização e relevância.

2.2 Coleta e tratamento de informação

Esta etapa identifica as informações mais relevantes e úteis que podem auxiliar nas questões levantadas na etapa número um. Partido das necessidades de informação e dos setores externos da organização de onde serão coletadas as informações relevantes ao negócio, devemos planejar que tipo de ação tomar para coletar e analisar os dados, a decisão sobre que tipo de ação tomar esta ligada com os recursos humanos disponíveis pela empresa e pelo financiamento alocado ao projeto. Todos os dados extraídos nessa primeira parte do processo são considerados inteligência bruta e é necessário um trabalho sobre ela para poder transformá-la em algo com valor (STAREC, GOMES e BEZERRA, 2005 p. 114).

A coleta de dados em específico é um dos processos mais importantes na formação de dados para análise das demonstrações para o início das atividades, a partir dessa coleta trata-se as informações levantadas e assim iniciam-se os projetos.

Num processo de IC em se tratando de Desenvolvimento Regional tem de observar seletivamente a grande quantidade de informações criada no ambiente e interpretar as que são relativas aos seus problemas, é imprescindível que aja um monitoramento do ambiente externo, que inclui um processo de análise de informação para saciar as necessidades de informação para ajudar na tomada de decisão.

2.3 Análise final das informações

Para Starec, Gomes e Bezerra (2005, p. 115), essa é uma das fases mais importantes no SIC, ela é conhecida como “gerador de inteligência”, todas as etapas anteriores tem influência para que essa tenha sucesso, passando pela necessidade de informação, coleta e um breve tratamento de dados. Agora finalmente os analistas podem se aprofundar nas informações e tirar conclusões que realmente satisfaçam as necessidades de informação que os tomadores de decisão precisam.

A análise final é fundamental para o processo, pois é a partir dela que se tem a certeza de que todas as anteriores, ou seja, a identificação das informações e a coleta de dados foram

executadas de forma correta e precisa. Não se pode de maneira alguma deixar de relacionar as tecnologias e metodologias usadas, pois são esses métodos que agilizam os procedimentos estabelecem o foco a ser seguido, estas medidas ajudam a criar novas ideias aos aderentes do IC, baseando-se na inovação e modernidade, acompanhando a realidade de mercado.

2.4. Metodologias de Análise

STAREC, Gomes e Bezerra (2005, p.116) afirmam que existem vários métodos de análise de informação para ser usados nessa etapa, e cada tipo de análise deve ser usada de acordo com o tipo de necessidade que a empresa possui, é importante que a pessoa que vai fazer essa análise use o método correto, além disso, essa pessoa deve ser uma constante usuária do método e dominar seus princípios. As principais dificuldades que as empresas passam nesta etapa. Treinamento nas metodologias, o que exige muito dos analistas, e falta de sensibilidade dos demais colaboradores quanto a importância da atividade de SIC.

Dentre os principais métodos de análise têm-se as Forças de Porter, Análise SWOT, Fatores Críticos de Sucesso, Balanced Scorecard (BSC) e Benchmarking, as quais se encontram descritos a seguir:

2.4.1 Forças de Porter

Para Porter (1986, p.22), a definição da estratégia competitiva é muito importante, pois a análise do ambiente externo é de fundamental importância, embora esse meio ambiente seja muito grande para ser estudado por completo. Assim, os trabalhos de desenvolvimento regional devem se focar nas principais áreas de influência como a economia, política, sociedade e outras. Sabe-se, que assim como as empresas são afetadas por essas forças externas, um projeto de IC também é, a grande diferença está justamente na capacidade de driblar ou aproveitar essas forças externas. O grau de competitividade entre empresas do mesmo ramo podem ser vistos através de cinco forças “poder de negociação dos fornecedores, ameaça de novos entrantes, poder de negociação dos compradores, ameaça de produto substituto e rivalidade entre as empresas existentes”. Assim como, essas cinco forças variam de empresa para empresa. Em IC também irá variar, pois encontram-se fatores que influenciam com estímulos positivos ou negativos. Então a empresa que tiver a melhor

capacidade de gerenciar essas forças tem uma vantagem competitiva, o mesmo ocorre em desenvolvimento regional.

3 Análise de SWOT

A técnica de análise SWOT foi elaborada pelo norte-americano Albert Humphrey que visa analisar quais são os pontos fortes e fracos e oportunidades e ameaças do meio em questão, assim, podendo proporcionar informações concretas e assertivas para os órgãos interessados na tomada de decisão.

Para Taparanoff (2001, p.209) a técnica SWOT é empregada no campo da análise do ambiente tanto externo como interno, e em processos do planejamento estratégico, que avaliam a organização e sua capacidade de competitividade. O nome da técnica é a soma das primeiras letras de quatro palavras em inglês (Strengths) que se refere aos pontos fortes, (Weakness) que são os pontos fracos ou fraquezas, (Opportunities) são as oportunidades e (threats) as ameaças.

Percebe-se que a Análise de SWOT é uma técnica administrativa que pode ser utilizada para medir as tendências e perspectivas de uma região, como ponto de apresentar um cenário, onde traga mais segurança para os atores locais no processo de tomada de decisão.

4 Fatores Críticos de Sucesso (FCS)

Para Rezende (2008, p. 76) os fatores críticos e sucesso são elementos encontrados na empresa que não podem ser dispensados, são elementos que a empresa depende para que seus resultados nos negócios sejam positivos, são as capacidades e os recursos da empresa absolutamente necessários para seu funcionamento, esse pode se constituir como sendo pontos fortes da organização. Existem vários elementos que são fundamentais para o sucesso e de certa forma esses elementos deverão estar fundamentados e constituídos na empresa, onde caracterizarão o seu desempenho no mercado competitivo. São esses fatores que viabilizarão os resultados positivos da instituição e a análise dos resultados obtidos.

Entende-se como fatores críticos de sucesso (FCS) uma ferramenta de gestão, em que são definidas algumas atividades chave, cujos resultados favoráveis são absolutamente necessários para os gestores atingirem seus objetivos. O bom resultado destas áreas resulta em competitividade para as organizações (ROCKART, 1978 *apud* q HERRERA, 2009).

Transpondo esse conceito para desenvolvimento regional, os FCS são pressupostos essenciais para que os atores consigam atingir seus objetivos, contribuindo para o sucesso e o crescimento do Vale do Juruena.

5 Balanced Scorecard (BSC)

Kaplan e Norton (1997, p. 8) dizem a criação do Balanced Scorecard foi devido a grande vontade de conseguir planejar em longo prazo junto à capacidade contabilizar esse feito. O Balanced Scorecard preserva os dados do passado para auxiliar os gestores em tomadas de decisões futuras visto que estes dados são utilizados especificamente como dados comparativos, caso utilizadas deixaram muitas lacunas devido às mudanças e perspectivas de mercado, é justamente essas lacunas que o Balanced Scorecard tenta preencher, essa ferramenta objetiva trabalhar a visão e as estratégias da empresa adotando quatro perspectivas, a do cliente, processo interno, aprendizagem e crescimento e obviamente financeira. O Balanced Scorecard faz a junção do longo e curto prazo, com sua análise financeira ele mostra as atividades críticas de geração de valor e com isso a empresa pode claramente ver os principais fatores para ela no longo prazo.

Em se tratando de desenvolvimento do Vale do Juruena, o BSC pode ser uma ferramenta de real valor, pois aborda aspectos de suma relevância em suas perspectivas, pois se vistas pelo lado do IC e adaptadas para esse contexto poderão ser úteis aos gestores locais.

6 Benchmarking

Tarapanoff (2001, p.241) fala que *Benchmarking* é uma palavra de origem inglesa que significa ponto de referencia. Esse é um termo utilizado primeiramente na agrimensura, que era quando havia uma marcação como ponto de referencia para se tirar comparações, alturas, direções e etc.

Zairi e Leonard (1995, p.56) falam que *Benchmarking*, tem a função de identificar e entender os processos que levam as empresas a cometerem falhas, com isso ela gera alto grau de compreensão dos processos que podem gerar um desempenho superior, fazendo com que os gerentes sejam abastecidos de metas realísticas e possam assim desenvolver melhores estratégias.

Dessa forma, Benchmarking pode ser entendido como um processo de pesquisa que permite aos gestores fazerem comparativos de outras regiões, logo podendo absorver todos os pontos positivos e negativos de outras regiões com o objetivo de aprimorar e implementar as suas características positivas no desenvolvimento de uma região. Assim, o termo *Benchmarking* se encaixa perfeitamente na área de inteligência competitiva, pois ele analisa e passa uma visão abrangente sobre o que outras regiões fazem ou deixam de fazer, mas a sua maior contribuição para uma região é a ideia de que pode existir “bons” e “maus” modelos de desenvolvimento regional, onde que com cada um deles se pode aprender coisas que vão ajudar em diferentes situações, ou seja, o *Benchmarking* faz uma relação entre a região e as demais levantando os pontos mais relevantes e mais fortes do negócio em questão.

Considerações Finais:

Percebe-se a existência de uma quantidade relevante de ideais que podem se tornar uma vantagem competitiva, assim como, formas inovadoras de desenvolvimento local/regional, as quais se tornam eficientes e eficazes para que se possa sair do modelo tradicional de entender e agir. Este artigo procurou mostrar que para se obter vantagens no desenvolvimento de uma região, devem passar inevitavelmente pela busca de ideias inovadoras. Os atores locais, responsáveis pelas políticas de desenvolvimento, necessitam entender com urgência de que a região do vale do Juruena necessita de investimentos/projetos empreendedores tanto por parte das políticas públicas quanto das instituições privadas. O objetivo é entender que a originalidade não pode ser vista como uma ameaça e sim como um trunfo, onde o conhecimento das ferramentas e metodologias de IC, se bem trabalhadas poderão se tornar uma arma poderosa. Assim, a criação de um centro para orientar o processo de desenvolvimento de uma região, usando-se conhecimento de IC poderá sem dúvida oportunizar negócios, subsidiar a tomada de decisão em projetos de viabilidade econômico-financeira, sendo que o Vale do Juruena demonstra ser um local propício para investimentos devido o grande número de núcleos familiares (pequenos produtores).

Referencias:

ANDRIOLI, A. I. (2004) – Revista Espaço Acadêmico – Ano II - nº 23 – abril 2003 – Mensal – ISSN 1519.6186.

CARDOSO JÚNIOR, Walter Felix. *Inteligência empresarial estratégica: método de implantação de inteligência competitiva em organizações*. Tubarão: UNISUL, 2005. 175p.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. *Sistemas de informações gerenciais: estratégicas, táticas operacionais*. 3. ed São Paulo: Ática, 1996. 274p.

PERROUX, François. *A Economia do Século XX*. Porto: Herder, 1967.

PORTER, Michael E. *Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. Rio de Janeiro: Campus, 1986. 362 p.

REZENDE, Denis Alcides. *Planejamento estratégico para organizações privadas e públicas: guia prático para a elaboração do projeto de plano de negócios*. Rio de Janeiro: Brasport, 2008. 137 p.

STAREC, Claudio; GOMES, Elisabeth; BEZERRA, Jorge. *Gestão estratégica da informação e inteligência competitiva*. São Paulo: Saraiva, 2005. 351 p.

TARAPANOFF, Kira. *Inteligência organizacional e competitiva*. Brasília: UnB, 2001. 343p.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. *A estratégia em ação: Balanced Scorecard*. 22. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997. 344 p. ISBN 85-352-0149-1.

ZAIRI, Mohamed; LEONARD, Paul. *Benchmarking prático: o guia completo*. São Paulo: Atlas, 1995. 325p.