

18

RAFAEL MARCHESINI ALTHEIA

**PROPOSTA DE UM MODELO DE CENTRO DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA
PARA *CLUSTERS* DE INDÚSTRIA MOVELEIRA**

Monografia apresentada à disciplina Pesquisa de Informação II, do Curso de Gestão da Informação, ofertada pelo Departamento de Ciência e Gestão da Informação, Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná.

Prof. Dr. Ricardo Triska

CURITIBA

2002

SUMÁRIO

SUMÁRIO	i
LISTA DE ILUSTRAÇÕES	iii
LISTA DE TABELAS	iv
RESUMO	v
1 INTRODUÇÃO	1
2 PROBLEMA DE PESQUISA	3
3 OBJETIVOS	4
3.1 OBJETIVO GERAL	4
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	4
4 JUSTIFICATIVA	5
5 REFERENCIAL TEÓRICO	7
5.1 AGLOMERADOS COMPETITIVOS (<i>CLUSTERS</i>)	7
5.2 INTELIGÊNCIA COMPETITIVA	11
5.3 TÉCNICAS E FERRAMENTAS DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA	15
5.4 INTELIGÊNCIA COMPETITIVA TECNOLÓGICA	18
5.5 SISTEMAS DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA	21
5.6 IMPLANTAÇÃO DA INTELIGÊNCIA COMPETITIVA	22
6 PANORAMA DO SETOR MOVELEIRO	26
6.1 CARACTERÍSTICAS DO SETOR	28
6.2 PANORAMA INTERNACIONAL	28
6.3 PANORAMA NACIONAL	30
6.4 PRINCIPAIS PÓLOS MOVELEIROS DO BRASIL	32
6.5 MATÉRIA-PRIMA	34
6.6 CENTROS DE FORMAÇÃO DE MÃO DE OBRA E DESENVOLVIMENTO DE TECNOLOGIAS	36
6.7 ESTRUTURA, ORIGEM E DESTINO DAS EXPORTAÇÕES BRASILEIRAS	37
7 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	39
7.1 DEFINIÇÃO DO TEMA	39
7.2 DEFINIÇÃO DAS FONTES DE REFERÊNCIA	40
7.3 DEFINIÇÃO DOS PRINCÍPIOS METODOLÓGICOS DA PESQUISA	41
8 PROPOSTA DE MODELO DE CENTRO DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA PARA <i>CLUSTERS</i> DE INDÚSTRIA MOVELEIRA	42
8.1 CARACTERÍSTICAS DO CENTRO DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA (CIC)	42
8.2 OBJETIVOS DO CENTRO DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA	42
8.3 ATORES RELACIONADOS COM O CENTRO DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA (CIC)	44
8.4 AGÊNCIAS DE FOMENTO E APOIO AO DESENVOLVIMENTO REGIONAL (AFA)	44
8.5 COMITÊ	45
8.6 INDÚSTRIAS MOVELEIRAS	46
8.7 MARKETING, LOGÍSTICA, FINANCEIRO, VENDAS	46
8.8 ESPECIALISTAS	46
8.9 CLIENTES DO <i>CLUSTER</i>	47
8.10 <i>CLUSTERS</i> DE INDÚSTRIA MOVELEIRA	47
9 BALIZAMENTO ESTRATÉGICO DO CENTRO DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA	47
9.1 DEFINIÇÃO DO NEGÓCIO	48

9.2	DEFINIÇÃO DA MISSÃO	48
9.3	PRINCÍPIOS DO CIC	48
9.4	ANÁLISE DO AMBIENTE	49
9.5	VISÃO DO CIC	49
10	MODELO DO CENTRO DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA	51
10.1	RECURSOS HUMANOS	51
10.2	EQUIPAMENTOS	51
10.3	INFRA-ESTRUTURA	51
10.4	POTENCIALIDADES DE DESENVOLVIMENTO DO CIC	52
11	LIMITAÇÕES DA PROPOSTA	53
12	CONSIDERAÇÕES FINAIS	54
12.1	RECOMENDAÇÕES PARA TRABALHOS FUTUROS	54
	REFERÊNCIAS	56

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

QUADRO 1 - ETAPAS DE UM PROCESSO DE INTELIGÊNCIA	15
QUADRO 2 – PROCESSO DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA	16
QUADRO 3 – TÉCNICAS DE ANÁLISE DE INTELIGÊNCIA	17
QUADRO 4 – FONTES DE INTELIGÊNCIA	20

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 - NORMAS PUBLICADAS PELA ABNT PARA O SETOR MOVELEIRO	33
TABELA 2 – PÓLOS MOVELEIROS CLASSIFICADOS PELO NÚMERO DE EMPRESAS	33
TABELA 3 - FABRICANTES DE PAINÉIS DE MADEIRA AGLOMERADA E MDF NO BRASIL	35
TABELA 4 - PRODUÇÃO E CONSUMO DE PAINÉIS DE MADEIRA AGLOMERADA E MDF NO BRASIL	36
TABELA 5 - DESTINO DAS EXPORTAÇÕES BRASILEIRAS DE MÓVEIS EM MILHÕES	37

RESUMO

Apresenta a proposta de um modelo de estrutura de suporte de um Centro de Referência em Inteligência Competitiva, capacitada a fornecer informações estratégicas para organizações cooperadas em forma de *clusters*. Desenvolve-se por meio de uma pesquisa exploratório-descritiva, identificando e demonstrando elementos da Inteligência Competitiva que influenciam/contribuem na delimitação do modelo. Qualifica os *clusters* enquanto ferramenta de cooperação e vantagem competitiva e descreve de forma sucinta o panorama da indústria moveleira nacional e internacional. Os resultados obtidos demonstram a potencialidade e viabilidade da constituição de um Centro de Inteligência Competitiva (CIC) para aglomerados da indústria moveleira e define os subsídios para a sua constituição.

PALAVRAS-CHAVE: 1) Indústria moveleira – *cluster*, 2) Inteligência competitiva, 3) Centro de Inteligência - modelo

1 INTRODUÇÃO

Com a mundialização dos mercados, todos os setores da economia se vêm obrigados a adotar posturas agressivas em relação ao mercado, com o objetivo de explorar novas oportunidades. Considerando as empresas sistemas abertos, ou seja, diretamente influenciadas pelo ambiente onde se encontram, as buscas pela efetividade em um panorama tão competitivo e cheio de influências refletem um sistema organizacional voltado para a busca de resultados. Métodos, ferramentas e práticas são desenvolvidas para dar às organizações a visão adequada para esse cenário.

A motivação para essa monografia foi, a modelagem de uma estrutura prestadora de serviços baseada em diversos conceitos de Gestão da Informação, que usa a informação como elemento principal para gerar diferenciais competitivos. O foco foi direcionado para identificar quais devem ser os produtos de inteligência a serem ofertados, a definição do ambiente, as relações que tal estrutura possui e o planejamento estratégico para torná-lo real. Para tanto levantamentos acerca da indústria moveleira (que está apresentando uma expansão expressiva, tanto no âmbito nacional como internacional), da forma de cooperação (para exploração mercado) que vem ganhando destaque nesse meio (os *clusters*) e conceitos e aplicações de Inteligência Competitiva tiveram a necessidade de serem identificados para dar sustentação ao Centro.

Para a geração de vantagem competitiva, um dos processos largamente empregados e aceitos pelo mercado é a Inteligência Competitiva (IC), pois abriga e utiliza o elemento informação (recurso mais valioso da administração moderna) como insumo principal para construção dos seus produtos estratégicos.

Com a identificação da situação da indústria moveleira, ficou evidenciado que esse setor apesar de gerar grandes volumes de negócios e cifras próximas ao da indústria de papel, é composto na sua maioria por empresas de pequeno porte e que para sobreviver, competir e gerar diferenciais competitivos está adotando uma forma de cooperação relativamente nova (nacionalmente) que é denominada *cluster*. Essa forma de cooperação entre organizações de negócio similares vêm sendo adotada em diversos países, regiões e indústrias como forma de sustentabilidade e

desenvolvimento para seus componentes (fator localidade como diferencial competitivo).

A reunião da indústria moveleira com essa forma de cooperação denominada *cluster* (que vem ganhando forma e gerando interesse de diversas organizações), oferece um cenário apto para ser incrementado e explorado. A proposta do presente trabalho é utilizando-se dos processos de Inteligência Competitiva atingir um mercado que, a partir da cooperação constituída, passa a ter condições antes não existentes atender a demanda de serviços dirigidos de informação para negócios por meio de uma estrutura que forneça informações direcionadas para a tomada de decisão e formulação de estratégias aos atores do *cluster*.

São apresentados no referencial teórico, as condições para identificação dos *clusters*, delimitação conceitual de Inteligência Competitiva e sua apropriação para o modelo proposto está descrita nos resultados. A viabilidade do modelo proposto também é discutida e as representações de seu uso são descritas na forma de uma proposta de modelo de centro de inteligência competitiva para *clusters* de indústria moveleira, na Potencialidade de Desenvolvimento do CIC e nas Recomendações para Trabalhos Futuros.

2 PROBLEMA DE PESQUISA

O processo de globalização causou mudanças em todos os setores da economia e elevou a competição a um patamar mundial, em que as transformações acontecem constantemente. Conseqüentemente, as ameaças e oportunidades também. Uma das formas que vem sendo usadas, para explorar as potencialidades do processo globalização (viabilizando condições de sobrevivência e competitividade no mercado) são, os Aglomerados Locais Competitivos, constituídos por vários aglomerados de empresas denominados, *Clusters*. Esses Aglomerados Locais Competitivos são configurados de forma a viabilizar não só o desenvolvimento comercial, mas também o regional, proporcionando qualidade de vida aos cidadãos.

Em decorrência da globalização, as empresas não concorrem mais única e exclusivamente, localmente, o que abre uma lacuna e necessidade da configuração de uma estrutura capaz de auxiliar na sobrevivência e perpetuação do desenvolvimento comercial e local de uma região. Essa discussão é importante para dar sustentação e credibilidade a essa forma de cooperação entre empresas. No setor moveleiro, já existem alguns *clusters* em desenvolvimento, mas são ainda muito incipientes e não possuem um centro especializado formal para a coleta e tratamento dos dados e informações do meio ambiente, ou seja, não possuem um colaborador responsável por olhar as empresas de fora para dentro, identificar oportunidades, ameaças e pensá-las a longo prazo.

As técnicas de Inteligência Competitiva, já possuem sua eficácia aceita pelo mercado (a longa data), sendo assim, podemos afirmar que não se trata apenas um modismo passageiro, e que essa ferramenta estratégica pode ser útil no desenvolvimento/manutenção dos negócios, porém ainda não foi configurada de maneira formal uma estrutura especializada em IC que fornecesse em caráter exclusivo a um *Cluster*, produtos de Inteligência. Lacuna essa cobiçada por ser preenchida pelo presente trabalho.

3 OBJETIVOS

3.1 OBJETIVO GERAL

Propor um modelo de Centro de Inteligência Competitiva para *Cluster* de Industrias Moveleiras, capaz de gerar, consolidar, monitorar e analisar informações de valor estratégico, tático e operacional que ofereçam o suporte ideal aos componentes (do *Cluster*) concretizarem vantagens competitivas.

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Para que se alcance o objetivo almejado, subdividiu-se o presente estudo em outras metas específicas, a seguir:

- a) propor uma estrutura básica e flexível de um Centro de Inteligência Competitiva voltado para *Clusters* de indústria moveleira, suas relações, seus produtos e serviços;
- b) verificar e avaliar possíveis modelos, processos, ferramentas, normas e metodologias existentes no campo de Planejamento Estratégico e Inteligência Competitiva passíveis de serem utilizados na área de *clusters* para a indústria moveleira;
- c) contextualizar a inteligência Competitiva aplicada a *cluster* de Industrias Moveleiras.

4 JUSTIFICATIVA

Quando o assunto envolve questões comerciais, chega-se sempre a um ponto em comum e até certo ponto inquestionável, o processo de globalização, que tem seus efeitos diretamente relacionados à forma de relacionamento das empresas com o mercado. Conseqüentemente, diversos métodos foram e continuam sendo elaborados para explorar as potencialidades desse novo panorama, presente em todas as esferas de negócios, independentemente quais sejam elas. Um desses métodos já testados são os *Clusters*, que podem ser brevemente definidos como componentes de auxílio ao desenvolvimento de uma região, para torná-la auto-sustentável e com qualidade de vida. Resultado dessa “fórmula”, uma infinidade de interessados, pois uma região com esse tipo de característica, possui um volume de capital circulante razoavelmente alto, que permite aos cidadãos instalados possuírem tal condição. Porém, só é possível pensar uma região auto-sustentada e com qualidade de vida, a longo prazo, conseqüência da alta complexidade envolvida e dos vários requisitos necessários que devem estar em conjunto para capacitar e consolidar tais objetivos. Sendo assim, pensar somente a longo prazo, pode significar a inibição do desenvolvimento empresarial e regional, pois como os envolvidos com o aglomerado, possuem diversos papéis, missões e interesses divergentes, e todos desejam os resultados “prometidos” pela constituição de um *Cluster*, no menor prazo de tempo possível, passos devem ser seguidos, e uma pergunta deve ser respondida. Como chegar a um desenvolvimento regional apto a oferecer qualidade de vida aos cidadãos, se as empresas nela presentes não possuem, sustentabilidade?

Dessa inquietação associada ainda mais inflamada por discussões com interessados pelo assunto e a possibilidade de elaboração de um projeto científico para a conclusão do Curso de Gestão da Informação, da Universidade federal do Paraná, nasceu à proposta de configuração de um Centro de Inteligência Competitiva, que utilizasse o recurso mais valioso para a administração moderna dos negócios, a informação.

A Inteligência Competitiva caminha em sincronia indissociável do uso estratégico da informação para a tomada de decisão. A possibilidade de entender

ii.

mais profundamente essa relação e estudar e verificar seus usos, aplicações e resultados sobre unidades de negócio, e ainda poder colaborar com o incremento desses estudos, propondo um modelo agrupado a uma “nova” forma de estruturar empresas e capacitá-las a competir num mercado globalizado (*Cluster*), resultaram na escolha “invariável” do tema.

5 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico é uma parcela da pesquisa exploratória (descritiva), reúne alguns dos os pontos principais necessários para o balizamento do modelo, caracterizando os *clusters*, além de elencar e descrever as propriedades da Inteligência Competitiva que dão suporte teórico para o Centro de Inteligência Competitiva.

5.1 AGLOMERADOS COMPETITIVOS (*CLUSTERS*)

É senso comum que desenvolvimento e crescimento andam juntos, mas é importante destacar quais são as diferenças entre eles. CASTRO (2000, p. 23), referenciando KINDLEBERGER, cita a diferença entre crescimento e desenvolvimento com a seguinte frase, “o crescimento significa focalizar a altura e o peso, enquanto enfatizar o desenvolvimento é dirigir a atenção para a capacidade funcional, para a coordenação motora, ou para a capacidade de aprender, por exemplo”, complementando essa, tem-se a definição de CASTRO (2000, p. 23), baseado nas idéias de FURTADO, define o desenvolvimento como sendo “as causas e o mecanismo do aumento persistente da produtividade do fator trabalho e suas repercussões na organização da produção e na forma como se distribui e utiliza o produto social”.

Em um Sistema Econômico Local Competitivo, objetiva-se o desenvolvimento de uma região por meio de cooperação planejada e estruturada para tornar essa, auto-sustentável (atuante nos três setores da economia: primário, secundário e terciário) e com qualidade de vida. ROSTOW, citado por CASTRO (2000, p. 24), classifica em cinco os estágios para o desenvolvimento auto-sustentado, e enumera quais são as variações do comportamento humano importantes para o desenvolvimento, são eles, a saber: a propensão para o desenvolvimento das ciências, propensão para aplicar as ciências ao mundo que o cerca, propensão para procriar e criar filhos e propensão para lutar pelo progresso material.

Para o IAD (Instituto Alemão de Desenvolvimento), citado por CASTRO (2000, p. 23), cooperação pode ser definida como:

Cooperação não demanda da união de todos os participantes em busca de uma liderança, de uma ação totalmente sincronizada em conjunto, da ausência de conflitos entre parceiros, da negação de interesses divergentes; mas necessita de troca de informações entre varias empresas, estabelecimento de intercâmbio de idéias, desenvolvimento de visão estratégica, definição de áreas de atuação, análise conjunta dos problemas e solução em comum. Cooperação significa ainda: abandonar o individualismo, saber tolerar e ceder, aceitar que o concorrente é um semelhante, banir expressões do tipo: “cada um por si, Deus por todos” ou a máxima da concorrência perfeita: “todos contra todos”.

FERNANDES E OLIVEIRA (2001, p. 6) afirmam que os blocos econômicos, (exemplo: a União Européia) são excelentes indicativos de que o, local, tornou-se essencial, ou seja:

A velocidade com que evolui a tecnologia, de maneira geral e especialmente a da informação, torna indiscutível o fato de que há, de forma cada vez mais intrincada, uma interligação que é global, que torna cada vez mais interdependentes os países de todo o mundo, tornando-os cada vez mais relacionados em todos os aspectos. A abertura comercial de um grande número de países, expondo seus mercados nacionais, confirma e reafirma tal interdependência, principalmente no aspecto econômico. Neste sentido, o mundo é cada vez mais uno e indivisível.

A competitividade internacional implica em escala: de marca, logística, tecnologia, etc. As pequenas empresas só conseguem obter essas escalas se na região tiverem os mesmos fatores de competitividade. Por meio da cooperação existente no *cluster* surgem as condições de superar tais dificuldades, mas referenciando o conjunto, isto é, marca da região, instituições de pesquisa, sinergia entre fornecedores de equipamentos e usuários, além do suporte logístico do aglomerado competitivo. Segundo CASTRO (2000, p. 31) uma região tem os seguintes tipos de mecanismos de integração:

De primeiro grau, são os consórcios de empresas, cadeias de fornecedores de grandes empresas, consórcios de marca e outras formas de cooperação entre empresas;

De segundo grau, são as associações empresariais pró-ativas, cooperativas de crédito ou instituições de garantia de crédito. São integradas por empresas e redes de empresas;

De terceiro grau, são formadas por todos os atores interessados no desenvolvimento da região (empresas, governo, bancos, universidades, etc.).

De quarto grau, que são as agências de desenvolvimento regional.

Em uma forma mais genérica, pode-se classificar em micro e macro redes. A Micro rede caracteriza-se por uma associação de empresas, visando garantir a competitividade do conjunto. Um consórcio é um exemplo de micro rede. A macro rede é a associação, através de mecanismos de integração, de todas as entidades representativas da região, visando seu desenvolvimento. Entre as duas redes (macro e micro) encontram-se as aglomerações produtivas ou “*clusters*”. Surge, então, a percepção de que as diferenças regionais, as capacitações específicas, poderiam ser melhor aproveitadas e exploradas como diferencial de competitividade. De acordo com PORTER (1999, p. 133) uma aglomeração competitiva é “um agrupamento geograficamente concentrado de empresas inter-relacionadas e instituições correlatas numa determinada área, vinculadas por elementos comuns e complementares”.

FEDERAÇÃO, citado por FERNANDES E OLIVEIRA (2001, p. 6), definem *cluster* como “um conjunto de empresas e entidades que interagem, gerando e capturando sinergias, com potencial de atingir crescimento competitivo contínuo superior ao de uma simples aglomeração econômica”. De acordo com o site GeraNegócio (<http://www.geranegocio.com.br>), um *cluster* é:

um grupo de coisas ou de atividades semelhantes que se desenvolvem conjuntamente. Assim sendo, o conceito sugere a idéia de junção, união, agregação, integração, etc. Um *cluster* pode ser comparado a uma colméia (misto de cooperação, colaboração, especialização, divisão do trabalho). Na atividade econômica pode ser considerada como a reunião de pequenas ou médias empresas, às vezes até mesmo as de maior porte, que estão situadas num mesmo local e que apresentam grandes níveis de entrosamento entre si, e constituem o que hoje existe de mais moderno em modelo de desenvolvimento local.

O *Cluster* desenvolve-se sobre a vocação regional e pode conter empresas produtoras de produtos finais, verticalizar-se voltada a serviços e ou a fornecedores, além de incluir associações de suporte privadas ou ligadas ao governo. Porém o *cluster* não necessariamente contém toda a cadeia produtiva. Um *cluster* pode conter vários consórcios de empresas ou corresponder a um único grande consórcio.

Um *cluster* pode não conter nenhum consórcio, isto é, as relações de parceria são todas informais, ou melhor, apenas comerciais.

Enquanto a abordagem da análise de *cluster* busca melhorar a competitividade, a abordagem do Desenvolvimento Local busca a qualidade de vida na região. Essa diferença pode ser traduzida da seguinte forma, como ilustra CASTRO (2000, p. 34) se em uma análise da cadeia produtiva a importação de um determinado componente pode ficar evidenciado como a melhor solução, mas talvez para a região seja mais interessante criar os mecanismos detectados como falhos para darem mais apoio a produção local, pois dessa forma serão gerados empregos, renda e desenvolvimento, então:

Clusters são concentrações geográficas de companhias e instituições interrelacionadas num setor específico. Os *clusters* englobam uma gama de empresas e outras entidades importantes para a competição, incluindo, por exemplo, fornecedores de insumos sofisticados, tais como, componentes, maquinário, serviços e fornecedores de infraestrutura especializada. Os *clusters*, muitas vezes, também se estendem para baixo na cadeia produtiva até os consumidores, e lateralmente até manufaturas de produtos complementares e na direção de empresas com semelhantes habilidades, tecnologia, ou de mesmos insumos. Finalmente, muitos *clusters* incluem órgãos governamentais e outras instituições – tais como, universidades, agências de padronização, ‘think tanks’, escolas técnicas e associações de classe – que promovem treinamento, educação, informação, pesquisa e suporte técnico. (“*Clusters* and the New Economics of Competition” Harvard Business Review Nov-Dec 1998, p. 78)

Os *clusters* são importantes para a concorrência, pois aumentam a produtividade, direcionam a trajetória da inovação e estimulam a formação de novos negócios. Um *cluster* possibilita a cada membro se beneficiar como se possuísse grande escala ou como se fosse formalmente associado a outros, sem sacrificar sua flexibilidade.

A concentração geográfica permite às empresas operarem mais produtivamente na busca de recursos, tais como, mão-de-obra especializada, fornecedores de máquinas e componentes, além de facilitar o acesso à informação e tecnologia. O *cluster* também pode ser resumido no binômio “cooperação–competição”. As empresas continuam disputando o mesmo mercado, mas cooperam em aspectos que trazem ganhos mútuos, como por exemplo, participação de feiras, consórcio de exportação, compartilhamento de frete para comercialização, tratamento de matéria prima etc.

Na Itália, os aglomerados de empresas deram origem aos distritos industriais (*distretti industriali*) ou *clusters*. CASAROTTO & PIRES (1999) citados por CASTRO (2000, p. 36), retratam a vila produtiva (*villaggio produttivo*) em substituição aos distritos industriais, devido à visão holística por ter as seguintes características:

- Integração entre zonas habitacionais e produtivas;
- Integração entre pequenas, média e grandes empresas;
- Integração intersetorial (área industrial comercial, serviços, logística);
- Integração da cadeia produtiva (produtores, fornecedores de insumos, equipamentos, tecnologia, empresas de transporte, etc.);
- Nível significativo de “autoconsumo”;
- Vínculos de solidariedade e caráter comunitário;
- Cultura de profissões integradas.

A EURADA – Associação Européia de Agências de Desenvolvimento, citada por CASTRO (2000, p. 36) define *Cluster* como concentrações geográficas de empresas e instituições interconectadas num campo particular, envolvendo fornecedores, maquinaria, serviços e infra-estrutura. Pode-se dizer que a constituição de *clusters* é uma meta a ser cumprida para se chegar ao objetivo final, desenvolver a região e promover qualidade de vida. KANTER, citado por CASTRO (2000, p. 41), aborda o conceito da localidade como fator de diferenciação e vantagem competitiva e cita que nesse sentido, as regiões para se tornarem mais atraentes, estão adotando duas características, a de “ímã” e a de “cola”. Na primeira, estão as instituições que atraem possíveis membros para uma determinada região. A segunda inclui a qualidade da interação do setor e a qualidade de vida que os mantém.

5.2 INTELIGÊNCIA COMPETITIVA

O processo de Inteligência Competitiva tem sua origem dos métodos utilizados pelos órgãos militares e de defesa, que visavam identificar (coletar), analisar e validar informações ligadas à Defesa Nacional. Tais métodos de Inteligência começaram a ser adaptados pelas empresas no início dos anos 80, como resposta ao processo de Globalização que se tornara evidente e tornou o mercado em um ambiente de grandes incertezas, alta volatilidade e de difícil tomada de decisão, ainda mais a longo prazo (<http://www.abipt.org.br.guia.htm>).

As ferramentas utilizadas pela Inteligência Competitiva tiveram incorporado ao seu processo informacional, técnicas utilizadas pela Ciência da Informação, principalmente no que diz respeito ao gerenciamento de informações formais; pela Tecnologia da Informação, dando ênfase as suas ferramentas de gerenciamento de redes e informações e as ferramentas de mineração de dados e pela Administração representada por suas áreas de estratégia, marketing e gestão (ABRAIC, <http://www.abraic.org.br/faqs.asp>). Essas ações conjuntas são voltadas para o suporte à tomada de decisão (tático e ou estratégica), por meio de monitoração, coleta, análise e disseminação das informações.

Para colaborar com o sucesso da(s) empresa(s) ou até mesmo garantir sua sobrevivência, o monitoramento da concorrência, do meio ambiente e do Negócio é de fundamental importância para a identificação das ameaças e oportunidades que podem permitir caracterizar uma posição competitiva favorável, ainda mais se aliado à tecnologia da informação. DRUCKER (1998), enxerga os dados externos como “mais importantes e mais urgentes” pois permitem se chegar a oportunidades, mudanças e ameaças externas, porém isso não é tudo, a capacidade e tempo de reação são fundamentais, para isso, a IC estabeleceu certos padrões de trabalho.

TYSON (1998, p.3) define Inteligência Competitiva como “um processo sistemático que transforma bits aleatórios em conhecimento estratégico”, o que pode-se traduzir como um tratamento sobre os dados coletados numa espécie de cadeia de valor, em que a cada nível (etapa do processo) é “acrescentado” mais e mais “legibilidade” ao que foi definido como peças do quebra-cabeça (comparação usada por PORTER (1999 p.21), quanto a construção de cenários e acrescenta que, somente com 80% dessas “peças” é possível enxergar alguma coisa que traga à Inteligência, ou seja, um processo que transforma informação em conhecimento estratégico. MILLER, citado por CARVALHO (1999, p. 51), define Inteligência Competitiva como um processo de coleta, análise e disseminação da inteligência relevante, específica, no momento adequado, referente às implicações com o ambiente do negócio, os competidores e a organização. A Associação Brasileira dos Analistas de Inteligência Competitiva (ABRAIC), define como um processo informacional que conduz à melhor tomada de decisão, seja ela estratégica ou operacional. Um processo sistemático que visa descobrir as forças que regem os

negócios, reduzir o risco e conduzir o tomador de decisão a agir antecipadamente, bem como proteger o conhecimento gerado. É composto pelas etapas de coleta e busca ética de dados, informes e informações formais e informais (tanto do macroambiente como do ambiente competitivo e interno da empresa), análise de forma filtrada e integrada e respectiva disseminação. POZZEBON (1997, p.02), vêem como uma “coleção e análise das informações de mercado, informações tecnológicas, informações sobre clientes e concorrentes, como também informações relativas a tendências externas, políticas e sócio-econômicas, enfim, informações predominantemente externas”. PRESCOTT E GIBBONS, citados por CARVALHO (1999, p. 52), define Inteligência Competitiva, como um “processo formalizado, desenvolvido continuamente, pelo qual a equipe de gestão avalia a evolução da sua indústria e as capacidades e comportamento de competidores atuais e potenciais para assistir na manutenção e desenvolvimento de uma vantagem competitiva”.

A Inteligência pode ser vista por três primas: como um processo, para criação de inteligência; como um produto, enquanto resultado desse processo; e como função organizacional, com pessoas voltadas especificamente para essa atividade CASTRO, (2000. p, 49). RODRIGUEZ E ESCORSA, citados por CARVALHO (1999, p.50), expõe o processo de criação de inteligência, em quatro níveis.

No primeiro nível as atividades são de observação ampla sobre os eventos que circundam o ambiente da empresa, coletando elementos sobre acontecimentos ou fatos. No segundo nível, já existe a necessidade de um processo seletivo para permitir o monitoramento, captação e conscientização a respeito de eventos realmente importantes, possíveis tendências e oportunidades, além de buscar criar coerência entre elementos aparentemente desconectos. O terceiro nível trata-se da manipulação (tratamento, análise) da informação, o que exige habilidades e infraestrutura para estabelecer os padrões que surgem dos elementos. No quarto e último nível, o tratamento foca na contextualização desses padrões em relação à empresa e ao que se pretende identificar, o que gera a necessidade de comunicação com o usuário/cliente.

Quando o produto informacional de Inteligência chega ao estágio de conter as condições necessárias de ser entregue ao cliente/usuário, ele poderá ser subdividido em três categorias, de acordo com CARVALHO (1999, p.50):

1. Inteligência Estratégica, voltada a dar apoio a decisões estratégicas, a definições de alianças (parcerias, *joint-ventures*), a aquisições e/ou fusões;
2. Inteligência Tática, voltada a dar apoio no dia-a-dia da empresa na busca de vantagens de mercado, de novos contratos, novos fornecedores, outros.
3. Contra Inteligência (ou Inteligência Defensiva), voltada a defender os bens de conhecimento da organização, evitando vazamento de informações estratégicas da empresa.

Mais detalhadamente, a Contra Inteligência é a atividade que objetiva neutralizar as ações de Inteligência ou de espionagem da concorrência. As ações de Contra-Inteligência buscam detectar o invasor, neutralizar sua atuação, recuperar ou mesmo contra-atacar por meio da produção de desinformação. Os segmentos de proteção do conhecimento abrangem a segurança dos talentos humanos, das áreas e instalações, dos documentos e materiais, dos sistemas de informação, de comunicações e de informações. Este programa permite a uma organização tornar-se significativamente menos vulnerável aos concorrentes por meio da proteção da informação competitiva. O processo de Inteligência pode ser dividido em quatro etapas (ou grandes atividades), cada qual com suas especificações conforme coloca CARVALHO (1999, p. 52):

1ª etapa, *Scanning*:

- Função: observar e acompanhar um grande número de fontes de informação;
- Objetivo final: revelar acontecimentos e fatos que possam vir a influir no contexto da empresa;
- Produto: dados, informações indicativas e potencialmente importantes.

2ª etapa, *Monitoring*:

- Função: focalizar e acompanhar acontecimentos e fatos específicos;
- Objetivo final: examinar com maior profundidade os dados/ informações a partir do contexto da empresa;
- Produto: informação específica.

3ª etapa, *Search*:

- Função: determinar o impacto potencial dos fatos detectados;
- Objetivo final: identificar possíveis oportunidades e ameaças para a empresa;
- Produto: informações com recomendações.

4ª etapa, *Difusão*:

- Função: seleção de vias para comunicar os resultados/ produtos;
- Objetivo: permitir a incorporação de resultados a ações específicas;
- Produto: informação para ação, com implicações, ou seja, inteligência.

No quadro a seguir estão descritas as quatro fases do processo de inteligência e suas características:

QUADRO 1 - ETAPAS DE UM PROCESSO DE INTELIGÊNCIA - 1999

ATIVIDADE	NATUREZA	INFORMAÇÃO SOLICITADA	DIMENSÃO TEMPO	OBJETIVO
Scanning	Descobridora	Não específica	Contínua	Fontes de Informação
Monitoring	Investigadora/ descobridora	Específica	Contínua	Acontecimento/ fatos
Searching	Investigadora/ descobridora	Específica	Específica	Acontecimento/ fatos
	Investigadora/ avaliadora	Específica	Contínua/ específica	Oportunidades/ ameaças
	Difusora/ seletiva	Específica	Contínua/ específica	Criação de opinião/ critérios de decisão
	Tomada de decisões	Específica	Específica	Informação --> ação

FONTE: adaptado de CARVALHO, H. **Inteligência competitiva tecnológica para PMEs através da cooperação escola-empresa: proposta de um modelo.** UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA: Florianópolis, 1999. p. 53

Um processo de inteligência tradicional de acordo com a tabela acima tem, seu foco voltado a informações publicadas, o que pode vir a não ser suficiente para cobrir todas as lacunas capazes de gerar uma vantagem de mercado para a empresa. Como em um mercado tão competitivo não se pode dar a mínima chance para erros ou atrasos na formulação de estratégias, um processo mais abrangente deve ser incorporado a esse tradicional.

5.3 TÉCNICAS E FERRAMENTAS DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA

Com o processo de Inteligência Competitiva implantado, podem-se desenvolver dois tipos de atividades, segundo McDONALD E RICHARDSON citado por CARVALHO (1999, p. 87):

1. Na forma de um programa contínuo, na forma de uma vigilância ampla, baseada em um levantamento detalhado; ou,
2. Na forma de um projeto, voltado a atender necessidades específicas (normalmente de curto ou médio prazo), com prazos bem estabelecidos.

A seguir, estão descritas as etapas do processo utilizadas para a construção de produtos de Inteligência Competitiva:

QUADRO 2 – ETAPAS DO PROCESSO DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA – 1999

1- Definição/ Orientação	Necessidades Definidas	Problemas Interesses Questões	Hierarquia de temas/ objetivos
2- Coletamento/ Aquisição	Dados Adquiridos	Múltiplas fontes (Gatekeepers, bases de dados comerciais)	Coleta de dados
3- Tratamento/ Análise	Informação Obtida	Tendências Rupturas Gaps (lacunas)	Informação competitiva
4- Comunicação/ disseminação	Inteligência desenvolvida	Conclusões Incertezas implicações	Inteligência competitiva
	Decisões tomadas	Próximos passos Indicações Alocação de recursos	Ação

FONTE: adaptado de CARVALHO, H. **Inteligência competitiva tecnológica para PMEs através da cooperação escola-empresa**: proposta de um modelo. UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA: Florianópolis, 1999. p. 87

As quatro fases descritas na QUADRO 2 traduzem o processo de Inteligência Competitiva do início ao fim.

Na primeira fase são definidas as Necessidades de Inteligência. GARCIA TORRES, citado por CARVALHO (1999, p. 88) destaca algumas ferramentas de planejamento estratégico úteis nesse sentido:

- Matriz produto-mercado;
- Análise do alcance da atividade;
- Matrizes de crescimento;
- Ciclo de vida;
- Análise da estrutura industrial;
- Diagnósticos;
- Benchmarking;
- Análises de brechas;
- Perfis de clientes e competidores;
- Árvores de insumos
- Índices de produtividade;
- Fatores Críticos de Sucesso (FCS);
- Análise de vulnerabilidade;
- Matrizes de posicionamento;
- Construção de cenários;
- Modelagem de empresas.

O determinante nessa fase é fazer com que as duas partes (requerente das informações e requisitado) cheguem a um entendimento correto sobre o que se deve buscar, além da identificação das necessidades (reais), expectativas e outras influências para o produto.

A segunda fase, Aquisição de Dados para Formar a Coleção é feita a busca propriamente dita dos dados que irão compor a coleção, além de uma filtragem, destacando os pontos mais importantes do montante coletado.

A terceira etapa, considerada como a mais importante e ponto-chave na construção da inteligência, auxiliado por métodos de diversos campos, como cita CARVALHO (1999, p. 93) Base de Dados, Matemática, Estatística e Inteligência Artificial e técnicas de Bibliometria/Cienciometria. Algumas técnicas utilizadas na fase de análise são apresentadas no quadro baixo:

QUADRO 3 – TÉCNICAS DE ANÁLISE DE INTELIGÊNCIA - 1999

TÉCNICAS DE MAPEAMENTO:	TÉCNICAS DE MODELAGEM:	TÉCNICAS SUBJETIVAS:
Fluxogramas	Extrapolação de tendências	<i>Brainstorm</i>
Análise de entrada-saída	Análise de séries de tempo	<i>Role Playing</i>
Limites envolventes	Análise de seção-cruzada	Desenvolvimento de cenários
Análise de impacto/ vulnerabilidade	Modelos causais	Técnicas de entrevista
Modelos morfológicos	Modelos estocásticos	Pesquisa de opinião
Análise de impacto cruzado	Modelos econométricos	Técnica Delphis
Análise de impacto de tendências	Modelos de resposta	Pesquisa de intenção
	Modelos de aplicação baseados em investigação	Intuição e conjectura

FONTE: adaptado de CARVALHO, H. **Inteligência competitiva tecnológica para PMEs através da cooperação escola-empresa: proposta de um modelo.** UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA: Florianópolis, 1999. p. 93

Modelos baseados em Análise Relacional são dedicados à análise dos resultados e interpretações, podendo em seguida ser utilizado no processo de tomada de decisão, o processo é constituído de três fases (CASTRO 2000, p. 121):

- Estatística básica, com objetivo de mostrar as distribuições dos elementos na matriz, bem como fornecer informação quantitativa sobre os dados para ser usado como descrição básica dos fenômenos de forma superficial;
- Classificação, que objetiva agrupar “pacotes” de dados mais homogêneos;
- Análise de Resultados e Interpretação, baseado em indicadores globais e indicadores dos grupos.

Os resultados desse processo integram os relatórios pré-definidos (sínteses temáticas, mapas estratégicos, conselhos sintéticos, redes de interação). Porém, o resultado só será verdadeiramente de qualidade se, prevalecer o julgamento humano (do gestor responsável pela análise).

A quarta e última fase, é a de comunicação/ disseminação dos produtos de Inteligência construídos, que pode ser feita através de diferentes canais, seja oralmente, por relatórios executivos de IC, dossiês de informação estratégica e ou por boletins de alerta.

5.4 INTELIGÊNCIA COMPETITIVA TECNOLÓGICA

A Inteligência Competitiva é denominada Inteligência Tecnológica (ou Inteligência Competitiva Tecnológica), quando o processo está voltado para o progresso da Ciência e Tecnologia (C&T) e sua utilização nos negócios da empresa. Inteligência Tecnológica pode ser definida como um “sistema para detectar, analisar e empregar informação sobre eventos técnicos, tendências e em geral, atividades ou aspectos chave para a competitividade da empresa, com propósito de obter uma melhor exploração tecnológica” (ASHTON E STANCEY, citado por CASTRO 2000, p. 63). Acrescentando ainda mais a esse sistema, STOLLENWERK, citado por CARVALHO (1999, p. 57), entende a inteligência tecnológica como o conhecimento dos ambientes tecnológicos, externo (e interno) à empresa, aplicado a processos de tomada de decisão, tendo em vista a geração de vantagens competitivas.

A inteligência tecnológica visa, proporcionar alertas antecipados de ameaças e oportunidades em Ciência e Tecnologia, desenvolvimentos técnicos e movimentos tecnológicos nos negócios que possam vir a afetar a organização.

A Inteligência competitiva, de acordo com CASTRO (2000, p. 64) possui dois grandes objetivos:

1. Entender e determinar implicações para empresas, de forma oportuna, de câmbios em C&T através das seguintes atividades:
 - identificação de eventos técnicos externos de interesse da empresa;
 - identificação de novos produtos e processos;
 - monitoramento de indicadores relevantes aos interesses;
 - identificação de padrões e tendências na atividade tecnológica;
 - ampliação e aprofundamento do conhecimento relativo às áreas tecnológicas principais da empresa;
 - incentivo à internalização da postura estratégica e da visão prospectiva;
 - integração da informação e do conhecimento tecnológico aos Sistemas de informação;
 - desenvolvimento/ manutenção de uma cultura tecnológica;
 - promover dados técnicos e serviços de informação.
2. Apoio à tomada de decisões (em nível estratégico e tático), assegurando aos responsáveis pela tomada de decisão que eles tenham toda a informação relevante de forma clara e oportuna. Para tanto, tais tarefas podem ser executadas:
 - auxílio na determinação da estratégia para os programas internos de P&D;
 - recomendações de possíveis ações em resposta a oportunidades ou ameaças técnicas detectadas;
 - projeção de cenários;
 - sugestão de cancelamentos de projetos científicos/tecnológicos não promissores;
 - suporte à revisão das estratégias competitivas e tecnológicas.

Os resultados providos da Inteligência Tecnológica advinda das atividades acima descritas podem ser dos seguintes tipos:

- oportunidades de colaboração;
- oportunidades para investimento em tecnologia, incluindo aquisição e/ou comercialização;
- organizações colaboradoras para o desenvolvimento de atividades científicas e tecnológicas;
- cenários com tecnologias emergentes (ameaças e oportunidades);
- alerta sobre ameaças de setores distintos aos da empresa. (CASTRO, 2000. p. 65)

Ainda de acordo com RODRIGUEZ E ESCORSA, citados por CARVALHO (1999, p. 59), os resultados da Inteligência tecnológica podem contribuir com as decisões estratégicas nos seguintes aspectos:

- priorização de áreas tecnológicas;
- especificidades quanto P&D;
- distribuição de recursos;
- definição de tarefas;
- reavaliação de objetivos técnicos;

- aquisição/descarte de tecnologia;
- definição de compra/licenciamento de tecnologia de fontes externas;
- definição sobre a venda/licenciamento de tecnologias proprietárias da empresa;
- estratégias de desenvolvimento de tecnologia;
- definição sobre investimento em tecnologia na qual a concorrência também está interessada;
- escolha de vias possíveis de colaboração;
- definições de atitudes frente a barreiras alfandegárias e frente ao comércio internacional.

A IT não pode ser encarada apenas como uma ferramenta a aspectos científicos e tecnológicos, ela também abrange as seguintes dimensões:

- **Competitiva:** relativa a todo o ambiente e não somente em relação à concorrência, seja através da avaliação da dimensão do mercado, seja da percepção do negócio potencial, dos marcos legais e sociais e/ou pela estrutura das forças de mercado;
- **Tecnológica:** relativa a uma determinada tecnologia, sua história, desenvolvimento, estágio atual, perspectivas futuras, contexto na qual ela se desenvolve, mudanças em outras tecnologias ou no meio sócio econômico e que podem impactá-la.
- **Prospectiva:** relativa a antecipação, através do fornecimento de respostas antecipadoras e não apenas relativas.

As fontes que compõem o “acervo” de busca e monitoramento da Inteligência tecnológica podem ser formais (publicadas) ou informais (não publicadas). O quadro a seguir apresenta a tipologia das fontes de inteligência.

QUADRO 4 – FONTES DE INTELIGÊNCIA - 2000

Observações de campo	Análise de "primeira-mão" de tecnologia, por exemplo, engenharia reversa, estágios curtos ou visitas
Experts	Relações profissionais com indivíduos pertencentes ao âmbito da C&T, encontros pessoais informais com técnicos, consultores, contratos com especialistas
Literatura técnica e de negócios	Publicações (nacionais e estrangeiras) e documentos não publicados
Contatos organizacionais	Conferências técnicas, encontros e ofertas comerciais. Contatos profissionais gerais realizados mediante acordos organizacionais. Participação em organizações internacionais ou associações industriais.

FONTE: adaptado de CASTRO, F. **Uma proposta de estruturação de sistema de inteligência competitiva (IC), para aglomerações econômicas em Santa Catarina.** UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA: Florianópolis, 2000. p. 68.

5.5 SISTEMAS DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA

As atividades da Inteligência Competitiva são formalizadas através de uma metodologia de trabalho sustentada por metas e processos que visam a criação de Inteligência.

De acordo com CASTRO (2000, p. 71) os elementos que compõem as atividades de IC são:

- monitoramento contínuo do ambiente externo: O que é mais tradicional em IC. Concorrentes, clientes, fornecedores, outras forças de mercado, concorrentes (novos ou potenciais), produtos (novos ou potenciais);
- monitoramento contínuo dos planos da empresa e do processo de planejamento: Uma atividade de planejamento estratégico tradicional, realizada virtualmente, por todos os envolvidos no processo de planejamento;
- monitoramento contínuo de ações e opções daqueles que têm algum interesse no negócio (stakeholders): É o monitoramento interno (pessoas) e externo (investidores, clientes, agências reguladoras, líderes no mercado).
- transformação permanente: As coisas estão mudando constantemente no ambiente interno e externo, o processo de Inteligência deve ter flexibilidade para adequar-se a essas mudanças.

Autores como CARVALHO (1999) e POZZEBON (1997), defendem o uso de um Sistema de Inteligência Competitiva – SIC – para qualificar ainda mais o serviço de Inteligência às empresas. O SIC, como descreve CARVALHO (1999, p.54) é um sistema que além de realizar as tarefas tradicionais de monitoramento/vigilância, executa funções permanentes como:

- desenvolvimento de auditoria das necessidades de informações dos usuários;
- definição dos meios mais apropriados para obtenção de informações;
- determinação das fontes mais adequadas;
- verificação da informação a partir de múltiplas fontes;
- definição do tipo de análise que deve ser realizada (metodologia e métodos);
- definição do formato e quando devem ser transmitidos os resultados (produtos);
- determinação de como pode/devem ser incorporados os resultados ao processo de planejamento estratégico da organização.

Um Sistema de Inteligência Competitiva, portanto, deve estar focado tanto na identificação como na incorporação da informação no contexto da organização, gerando Inteligência para ação no tempo e na forma adequada.

A literatura também trata da Inteligência Tecnológica como *veille technologique* (vigília tecnológica). PORTER (1999 p. 55) estabelece a tipologia que a

vigília ou inteligência deve possuir para posicionar competitivamente uma organização:

- Tecnológica (ou técnica): centrada no seguimento dos avanços do estado da técnica e em particular da tecnologia e das ameaças e oportunidades que gera.
 - avanços científicos e técnicos, fruto da investigação básica e aplicada;
 - produtos e serviços, particularmente os substitutivos;
 - os processos de fabricação;
 - as tecnologias e sistemas de informação;
 - em que e com que trabalham as pessoas de centros técnicos, Universidades, laboratórios, isto é, fontes tecnológicas.
- Competitiva: centrada no acompanhamento dos competidores atuais, potenciais e naqueles que possuem produto substitutivo.
 - análise e seguimento dos competidores atuais e potenciais. O destino de seus investimentos, seus produtos, circuitos de distribuição, tempos de resposta, tipo de cliente e grau de satisfação, sua organização, sua capacidade financeira, etc.;
 - conhecimento de toda a cadeia de valor do setor e da força da empresa nesta.
- Comercial: centrada em clientes e fornecedores.
 - os mercados;
 - os clientes, a avaliação de suas necessidades, sua solvência, etc.;
 - os fornecedores, seus e dos concorrentes;
 - estratégia de lançamento de novos produtos;
 - mão-de-obra no setor e na cadeia de valor.
- Ambiental: centrada na observação do conjunto de aspectos legais, sociais, culturais e de meio-ambiente.
 - legislação e Normas, barreiras alfandegárias;
 - meio-ambiente e a evolução dos cuidados com este;
 - a cultura (política, sociologia, etc.) e as forças sociais e econômicas.

Essa tipologia pode variar de acordo com outros elementos em função das estratégias e especificidades da empresa, sendo assim, a melhor forma é cada empresa possuir uma Inteligência Competitiva personalizada.

Para *Cluster* de indústria moveleira, segundo CASTRO (2000, p. 63) o foco da Inteligência deve ser o ambiente político, econômico, legal, tecnologia, o mercado e a concorrência.

5.6 IMPLANTAÇÃO DA INTELIGÊNCIA COMPETITIVA

A melhor maneira de a Inteligência Competitiva funcionar adequadamente e responder as necessidades requeridas pelos tomadores de decisão de forma a garantir a geração de vantagens mercadológicas é conseguir criar uma história e planejar o futuro no qual a empresa faz parte (e pretende fazer), aliando passado, presente e futuro, além de entender às pessoas que estão e serão (possivelmente)

envolvidas no negócio. Em se tratando de *Clusters*, em que diversos atores estão envolvidos o Centro de Serviços de Inteligência Competitiva deve assumir os seguintes papéis (CASTRO, 2000, p. 74):

- facilitador do processo de transformação da informação em conhecimento;
- facilitador do processo de gestão estratégica;
- coordenador de rede, coordenando informações vindo e indo pelas redes;
- engenheiro do conhecimento;
- treinador.

A implantação pode ser dividida em quatro fases (concepção, organização, execução e conclusão), como mostra CARVALHO (1999, p. 62):

- **Concepção:** atividades que levam à decisão de organizar e implementar o projeto:
 - negociação com “executivos-chave”, formação de grupos de formulação
 - identificação e colaboração de experts;
 - envolvimento e comprometimento de elementos-chave das áreas;
 - hierarquização de objetivos e estimativas preliminares para a implantação;
 - definição de fatores Críticos de Sucesso (ou Vigilância);
 - reforço quanto às questões éticas e legais
- **Organização:** detalhamento dos planos e mobilização dos meios;
 - definição de medidas de avaliação da implementação e pós-implementação;
 - definição de atividades a serem desenvolvidas, do tipo:
 - identificação de pessoas e dos fluxos de comunicação interna;
 - identificação dos contatos externos da empresa;
 - identificação das fontes já disponíveis e acessíveis;
 - levantamento da tecnologia da informação e de comunicações;
 - levantamento das práticas atuais de informação, documentação e gestão do conhecimento;
 - conhecimento da cultura empresarial, principalmente em relação ao projeto em implantação;
 - definição da orientação, dos conteúdos e das fontes e ferramentas de monitoramento;
 - definição da frequência e formatos de intercâmbio/difusão da informação. protótipo de relatórios;
 - definição da forma e estrutura organizacional da célula de vigilância tecnológica, do seu responsável ou animador;
 - estabelecimento de qualificações, tanto do pessoal de implantação como do pessoal “permanente”;
 - elaboração do orçamento, agora mais detalhado, principalmente para novas aquisições de fontes, pessoas e sistemas;
 - recrutamento e alocação de pessoal;
 - treinamento do pessoal para implantação;
 - estabelecimento de metas de desempenho da implementação e, se for o caso, algumas metas pós-implementação;
 - estabelecimento de estratégias de fidelização da função pós-implementação junto aos demais órgão/departamentos da empresa.
- **Execução:** implementação e adaptação dos planos já elaborados:
 - atribuições de responsabilidade e delegações de autoridade;
 - coordenação das atividades previamente definidas;
 - implantação da rede interna de fluxo de informações e inteligência;
 - implantação a estrutura de apoio;

- implantação de infra-estrutura de informática e telecomunicações;
 - mediação do progresso da implantação;
 - medição dos desempenhos;
 - teste do processo e/ou simulações;
 - ações corretivas de implantação.
- Conclusão: planejamento e ação para desfazer a estrutura montada para a implantação do projeto, avaliação e apresentação terminal:
 - identificação das extensões do projeto;
 - re-alocação de pessoal da equipe;
 - obtenção do aceite de implementação;
 - elaboração de documentos referentes ao processo;
 - elaboração de relatórios finais e balanço;
 - avaliação do aprendizado adquirido;
 - transferência dos resultados da implementação do projeto;
 - avaliação seguida de retroalimentação aos usuários do teste/simulação.

De acordo com GARCIA-TORRES, citado por CARVALHO (1999, p. 65), durante a implementação do projeto, nenhum tipo formal de monitoramento ou Inteligência é desenvolvido. Quando implantado, o processo de Inteligência assume a forma de um ciclo, afirma que existem sete atividades previstas nesse ciclo:

1. Planejamento e direcionamento das atividades: Aqui é feita uma identificação das necessidades informacionais de cada pessoa ou grupo de pessoas (tipo, formato, abrangência/especificidade, tempo, etc.)
2. Obtenção de informações através de fontes formais (publicadas) e informais (não-publicadas): Dois problemas são identificados como os mais comuns, o excesso de informações coletadas e um foco mal direcionado. Uma auditoria interna voltada a descobrir o que já se sabe sobre os competidores, facilita as seguintes ações:
 - identificação de fontes;
 - validação da informação;
 - filtragem.
3. Processo para análise e interpretação da informação: É nessa fase que se "transforma" a informação em um produto de Inteligência, organizando os dados fundamentais, comparar com diferentes componentes, desenvolver interpretações. A análise pode ser direcionada para dois ambientes o tecnológico ou o da empresa:
 - a) Para a tecnologia a análise buscará:
 - dar descrições técnicas de sistemas tecnológicos existentes ou emergentes, avanços técnicos, eventos e tendências;
 - identificar ou prever mudanças significativas no progresso tecnológico em uma área que pode dar lugar a novas capacidades, técnicas e econômicas;
 - identificar quando os avanços em C&T podem estar disponíveis e definir sua possível incorporação em produtos competidores;
 - avaliar as respostas de outras empresas a novas forças tecnológicas que influem no mercado.
 - b) Quanto à orientação para a empresa, a análise buscará:
 - reconhecer padrões de atividades por competidores, fornecedores ou clientes que possam ter conseqüências para a participação da empresa no mercado;
 - identificar capacidades emergentes ou pontos fracos e fortes dos competidores, fornecedores e clientes relacionados com o negócio da empresa;
 - comparar o estado da arte entre os produtos ou processos da empresa e os do exterior;

- comparar o desempenho tecnológico atual do produto ou processo, os custos, em comparação com comportamentos passados, para identificar tendências importantes que possam surgir no futuro;
- fazer prognósticos para determinar as direções da empresa.

4. Difusão dos resultados para incorporação na tomada de decisões estratégicas: Para uma difusão eficaz dos produtos de Inteligência, o uso da tecnologia da Informação é importante, pois garante velocidade de comunicação, maleabilidade (do produto), baixo custo e pode ser utilizada tanto como canal formal como informal.

5. Decisão: Na medida em que o produto de inteligência possui clareza, consistência e atratividade para a tomada de decisão, ele conduz a ação efetiva, razão maior da Inteligência Tecnológica Competitiva para a Organização.

6. Avaliação do Programa: Verifica-se se o sistema de inteligência está dando resultado. O foco principal de qualidade está no desempenho.

7. Adaptação e Melhoria: Objetivo a ser alcançado através de uma retroalimentação (*feedback*) contínua do sistema para garantir a evolução do processo.

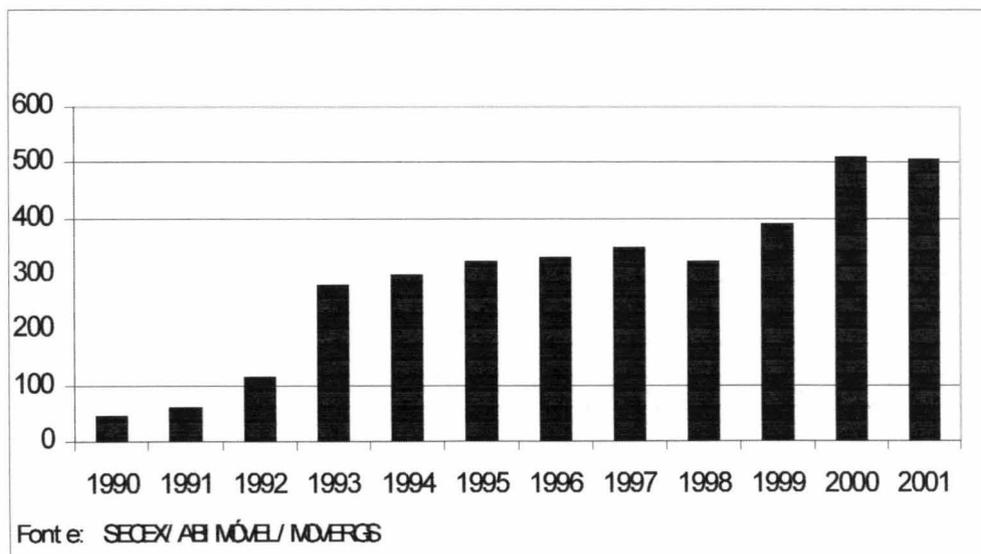
Diversos autores, profissionais, *sites* especializados, etc, na sua grande maioria quando tratam de Inteligência Competitiva, acabam por relatar ou fazer algum tipo de comentário a respeito da Gestão do Conhecimento (GC). Em poucas palavras à diferença da Inteligência Competitiva com a Gestão do Conhecimento, tem-se que, a IC está mais voltada para a produção do conhecimento referente ao ambiente externo da empresa, já a Gestão do Conhecimento, tem como objetivo gerenciar o conhecimento acumulado de funcionários a fim de transformá-los em ativos da empresa. A GC cria condições para que o conhecimento seja criado, socializado, externalizado dentro da empresa, transformando-o de tácito em explícito. Fica claro o porque das citações da Gestão do Conhecimento pelos interessados por Inteligência Competitiva, torna a IC mais completa e capaz de aumentar sua efetividade, gerando resultados ainda mais completos, que por sua vez podem vir a capacitar mais/melhores Vantagens Competitivas.

6 PANORAMA DO SETOR MOVELEIRO

A partir da influência do processo de globalização no mercado, uma nova conjuntura mundial se estabeleceu, fazendo com que a concorrência global, o questionamento às barreiras protecionistas comerciais, as distâncias, o fator tempo, e tantos outros elementos, adquirissem valor diferenciado para as empresas. Para se ajustarem às novas condições apresentadas, a indústria moveleira foi obrigada a se modernizar e a promover mudanças na base produtiva, além de desenvolver uma capacidade de adaptação condizente com a evolução apresentada pelo segmento.

De acordo com dados do BNDES (Banco Nacional de Desenvolvimento) alguns segmentos do setor moveleiro brasileiro estão, atualmente, com sua produtividade similar ao do mercado internacional o que pode traduzir o aumento nas exportações ocorrido na década de 90. Exemplo disso foi o aumento de US\$ 40 milhões em 1990, para US\$ 390 milhões em 1997, hoje esse número já chegou a US\$ 501 milhões.

GRÁFICO 1 - EXPORTAÇÕES BRASILEIRAS DE MÓVEIS EM US\$ MILHÕES-
1990/2001



FONTE: VALENÇA, A. et al. Os novos desafios para a indústria moveleira no Brasil. **BNDES Setorial**, Rio de Janeiro, n. 15, março de 2002, p. 91

As formas adotadas pelas empresas para competirem no mercado foram diversificadas. Algumas recorreram para o licenciamento de produtos estrangeiros

como forma modernização, adaptando as instalações aos novos produtos a serem elaborados, já outras a terceirização da cadeia produtiva. Ainda de acordo com o BNDES, as dificuldades e deficiências mais aparentes e de maior influência no setor moveleiro brasileiro ainda são:

- a) grande verticalização da produção industrial de móveis (ou seja, a presença de poucos produtores especializados na produção de componentes para a indústria de móveis), tendo sua origem na estrutura brasileira de tributação "em cascata";
- b) carência de fornecedores especializados em partes e componentes de móveis (Alta verticalização);
- c) incipiente normalização técnica;
- d) elevada informalidade;
- e) baixos investimentos em design e pesquisa de mercado.

Em contrapartida, a preocupação com a cadeia produtiva (de fornecedores a fabricantes finais de móveis) de acordo como BNDES (1999), ainda revela um grande potencial inexplorado pelo Brasil. "Se considerarmos, especialmente, a cadeia industrial de produtos sólidos de madeira, o potencial de ganhos sinérgicos revela-se muito grande para um pequeno volume de investimento relativo, apenas possibilitando o uso múltiplo de florestas já plantadas". (<http://www.abimovel.com.br>).

As restrições de caráter ambiental ao uso de madeiras de lei tem aumentado a importância, no comércio internacional, das madeiras de reflorestamento como o pínus e o eucalipto, o que sinaliza como sendo o futuro da indústria de móveis, derrubando a antiga vantagem competitiva representada pelas florestas naturais, cada vez mais ineficaz em um mundo preocupado com questões de meio ambiente.

Internacionalmente, o novo modelo de organização industrial é caracterizada pela presença de empresas especializadas em linhas específicas de produtos, de acordo com a ABIMÓVEL (Associação Brasileira dos Produtores de Móvel), uma grande parcela da indústria moveleira mundial dedica-se a produzir commodities (produtos padronizados em que a concorrência se dá via preços) e o principal segmento exportador da indústria brasileira está se aproximando desse modelo com móveis padronizados de pínus, apesar de a produção ser ainda altamente verticalizada (poucos produtores especializados em componentes para a indústria de móveis). Nesse sentido, o Brasil desfruta de uma fonte importante de competitividade representada pelo baixo custo da sua madeira de reflorestamento, que ainda não é utilizada em seu potencial pleno, uma vez que hoje, a maior parte

das florestas plantadas são manejadas visando exclusivamente à produção de fibra de celulose ou outras aplicações exclusivas.

6.1 CARACTERÍSTICAS DO SETOR

O setor moveleiro caracteriza-se pela reunião de diversos processos produtivos que englobam, diferentes matérias-primas e produtos finais, além de uma segmentação em função dos materiais com que os móveis são confeccionados (madeira – detentores da maior parcela de produção -, metal, plástico, vidro ou outros) e de acordo com o uso final a que são destinados (residência ou escritório).

Devido a aspectos técnicos e mercadológicos, as empresas, em geral, são especializadas em um ou dois tipos de móveis, como, por exemplo, de cozinha e banheiro, estofados ou outros.

O setor é composto na sua grande maioria, por pequenas e médias empresas atuantes de um mercado segmentado (demanda por diferentes produtos), e que possui muita mão-de-obra barata e pouco qualificada. A demanda por móveis varia de acordo com a renda da população e o comportamento de alguns setores da economia, principalmente o a construção civil.

Devido a grande amplitude de renda do Brasil, o setor é demasiado sensível a variações conjunturais, sendo um dos primeiros a sofrer os efeitos de uma recessão. O gasto com móveis em está na faixa de 1% a 2% da renda das famílias. Outros fatores que influenciam a demanda por móveis são, as mudanças no estilo de vida da população, aspectos culturais, o ciclo de reposição e o investimento em marketing (em geral muito baixo nessa indústria).

Quanto ao processo de modernização, esse pode ser feito em partes específicas do processo produtivo, isto se deve, a característica da produção não ser contínua, sendo possível a coexistência de máquinas novas e obsoletas. Além da tecnologia, os demais fatores de competitividade e modernidade na indústria moveleira são as matérias-primas, o design, a especialização da produção, estratégias comerciais e de distribuição, entre outros.

6.2 PANORAMA INTERNACIONAL

A automatização e a utilização de novas técnicas de gestão empresariais corroboraram para o incremento da produtividade na indústria moveleira e para a flexibilização dos processos de produção, isto é, obtenção variados tipos de produto de uma mesma linha de produção, e em grandes escalas, perdendo assim, seu caráter artesanal.

Além dos avanços tecnológicos, o aumento da horizontalização da produção, ou seja, a presença de muitos produtores especializados na produção de componentes para a indústria de móveis, também vem contribuindo para a flexibilização da produção e para a redução dos custos industriais, além do aumento da eficiência da cadeia produtiva. Tanto na Europa como nos Estados Unidos verifica-se grande concentração da produção final nas grandes empresas, enquanto que as pequenas e médias especializam-se no fornecimento de partes de móveis ou atuam em segmentos específicos do mercado.

A produção mundial de móveis está estimada em US\$ 200 bilhões (VALENÇA et al, 2002, p. 85), desses, 79 % concentra-se nos países desenvolvidos, sendo de 64% a parcela das sete maiores economias industriais (Estados Unidos, Itália, Japão, Alemanha, Canadá, França e Reino Unido), o restante corresponde à produção de países emergentes no setor. A China, o México e a Polônia vêm apresentando um rápido aumento na atividade moveleira, devido a investimentos recentes em novas plantas (projetadas visando às exportações). O comércio mundial de móveis envolve cerca de 50 países, e teve um crescimento vertiginoso nos últimos vinte anos. Na década de 80 as exportações de móveis giravam em torno de US\$ 1,5 bilhões, em 1996 chegou a US\$ 40 bilhões e em 2000 registrou-se próximo da casa dos US\$ 55 bilhões.

Três países concentram mais de 40% das exportações mundiais de móveis: Itália (maior exportador mundial de móveis), Alemanha e Estados Unidos. Quanto às importações, os Estados Unidos, a Alemanha, o Japão, a França e o Reino Unido, representam mais de 60% do mercado. A Itália além da liderança na indústria é o país que exhibe o menor grau de dependência em relação ao comércio exterior de móveis, sendo competitiva em todos os segmentos desse mercado, esse sucesso se deve ao design e à qualidade apresentada pelos móveis e preço competitivo de seus produtos. A Alemanha e os Estados Unidos, mesmo sendo grandes exportadores, são pouco competitivos em certos segmentos da indústria e dependente de

importações, principalmente de móveis de madeira e seus componentes. Taiwan, em 1995, abraçou cerca de 4% do mercado mundial, e constituiu-se como o terceiro maior fornecedor externo de móveis para os Estados Unidos, a estratégia por eles utilizada caracteriza-se pela estrutura produtiva apoiada em novas matérias-primas, principalmente móveis em metal. Como esse segmento ainda é pouco desenvolvido, a obtenção de patentes é mais fácil (se comparada a móveis de madeira) e a atenção ao desenvolvimento de projetos baseados nos conceitos de funcionalidade e conforto, atendendo às preocupações ambientais deram a Taiwan esse posto de destaque. Outras características do mercado mundial são, de que muitos fabricantes investem em design próprio, com alta flexibilidade de produção (viabilizada pela existência de muitos fornecedores de partes e componentes).

Quanto aos tipos de móveis comercializados, 30% das importações mundiais são assentos e cadeiras, o restante, móveis diversos. Classificando quanto à matéria-prima utilizada na confecção, os móveis de madeira representam 40% do total das importações, os de metal 8%, os de plástico 1% e o restante 3%.

6.3 PANORAMA NACIONAL

A indústria nacional segue as mesmas características do mercado mundial de móveis, se caracterizando pelo pequeno porte de seus estabelecimentos industriais: as micro e pequenas empresas (até 19 empregados), representam 88%, o que representa 33% do emprego total na indústria, mas apenas 16% do valor bruto da produção industrial. As empresas de porte médio, entre 20 e 500 empregados, representam 12% do total dos estabelecimentos, 60% do emprego da indústria e em torno de 75% do valor bruto da produção nacional de móveis (<http://www.abimovel.com.br>).

De acordo com o IBGE, que classifica a indústria de móveis a partir das matérias-primas predominantes, as categorias básicas são: móveis de madeira (incluindo vime e junco) 91% dos estabelecimentos, em seguida os móveis de metal, com 4% dos estabelecimentos, enquanto os 5% restantes, móveis de plástico e artefatos do mobiliário (incluindo colchoaria e persianas).

A indústria brasileira vem mudando lenta, mas continuamente, depois da década de 90, a indústria nacional pode ser comparada aos maiores mercados. Na década de 90, a indústria brasileira de modo geral, investiu fortemente na renovação do parque de máquinas, principalmente em equipamentos importados vindos da Itália e Alemanha, porém essa parcela de investidores ainda é minoria em um universo de empresas desatualizadas tecnologicamente e com baixa produtividade. Além disso, a escassez de empresas especializadas na produção de partes, componentes e produtos semi-acabados para móveis, reflete a alta verticalização da produção doméstica (e seus altos custos), a grande informalidade existente no setor moveleiro também colabora na composição desse quadro.

É importante ressaltar a uma constatação da Abimóvel, a de que

a difusão de novas matérias-primas para a confecção do móvel, com madeiras reflorestáveis, em que o país teria grandes vantagens competitivas pela dimensão das florestas plantadas, é dificultada pelos seguintes fatores:

- a) fácil acesso às florestas nativas;
- b) carência de fornecedores experientes no plantio especializado, assim como no processamento primário e secundário da madeira (essas últimas etapas exigem elevados investimentos na secagem e corte);
- c) baixos investimentos no projeto e no design moveleiro, gerando pequena demanda da indústria por novos materiais; e
- d) inexistente interação da indústria moveleira com o consumidor final, prejudicando a identificação de novas tendências de mercado (...), difusão de novas matérias-primas na indústria certamente terá impactos positivos na qualidade do produto final e ainda no aumento da produtividade e na redução do preço ao consumidor. Além disso, o Brasil tem potencial para desenvolver importantes vantagens competitivas na área de produtos confeccionados a partir de madeira de reflorestamento: alternativa às restrições ambientais contra a exploração da madeira nativa, que tendem a aumentar a longo prazo.

Além disso, a distribuição e a assistência técnica são áreas que também podem melhorar muito no Brasil. Acrescentando a constatação da Abimóvel soma-se o que VALENÇA et al (2002, p. 89) verificou, que o design, tem sido considerado o ponto mais vulnerável da indústria moveleira nacional, e deve ser alterado não só visando as exportações, mas, sobretudo, em função do consumidor nacional, que é disposto a pagar preços relativamente mais altos por produtos que considere elegantes, funcionais e resistentes. A Abimóvel/Promóvel recentemente implantou “Núcleos de Desenvolvimento de Design” em duas cidades (Curitiba e São Bento do Sul). Na área de normalização e certificação, o Brasil encontra-se defasado, quando comparado a países europeus e a América do Norte. Na ergonomia, ainda faltam pesquisas básicas para constituir referências a futuras normas. A Abimóvel,

juntamente com a Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT), vem realizando, há quatro anos, um trabalho de normalização para a indústria fabricante de móveis. Até o final de 2001, a ABNT já havia publicado 35 normas que afetam diretamente o setor (Tabela 1).

TABELA 1 - NORMAS PUBLICADAS PELA ABNT PARA O SETOR MOVELEIRO - 2002

ASSUNTO	QUANTIDADE
Móveis para Escritórios	13
Móveis Escolares	2
Ferragens e Acessórios para Móveis	11
Móveis para Cozinhas	2
Berços Infantis	1
Cadeiras Altas	1
Tratamento de Superfície em Móveis	1
Móveis (geral)	2
Vidros e Tecidos pra Móveis	2

FONTE: VALENÇA, A. et al. Os novos desafios para a indústria moveleira no Brasil. **BNDES Setorial**, Rio de Janeiro, n. 15, março de 2002, p. 90

De acordo com a ABIMÓVEL produção nacional de móveis é dividida da seguinte forma: os móveis residenciais, participam com 60% da produção, 25% móveis para escritório e, 15% móveis institucionais para escolas, consultórios médicos, hospitais, restaurantes, hotéis e similares. A estabilização da economia incorporou ao mercado de móveis novas parcelas de consumidores, particularmente os representados pelas famílias de menor renda. Os móveis destinados à classe média e alta declinaram, respectivamente, 5% e 10% no período 1995/96, assim como as vendas do segmento de móveis para escritório, que também sofreram queda de 10%.

6.4 PRINCIPAIS PÓLOS MOVELEIROS DO BRASIL

São Bento do Sul, é o maior centro do país, com quase 40% do total das exportações nacionais, e trabalha com móveis de uso residencial (cerca de 80% da produção), a grande maioria das empresas da região (independente do porte), opera com exportações. Santa Catarina, maior exportador e terceiro maior produtor de móveis do país possui mais de 900 fábricas de móveis, emprega cerca de 18 mil pessoas e contribuiu com 50% do total exportado em 1997. Outros pólos de

destaque encontram-se no Ceará, na Bahia (Recôncavo, Feira de Santana e Teixeira de Freitas) e no Paraná (Guarapuava), mas ainda estão em fase de desenvolvimento.

TABELA 2 – PÓLOS MOVELEIROS CLASSIFICADOS PELO NÚMERO DE EMPRESAS –

PÓLO MOVELEIRO	UF	NÚMERO EMPRESAS	EMPREGOS	PRINCIPAIS MERCADOS	PRINCIPAIS PRODUTOS
Votuporanga	SP	350	7.000	Todos os estados	Cadeiras, armários, estantes, mesas, dormitórios, estofados e móveis sob encomenda em madeira maciça
São Bento do Sul e Rio Negrinho	SC	210	8.500	Exportação, Paraná, Santa Catarina e São Paulo	Móveis de pinus, sofás, cozinhas e dormitórios
Ubá	MG	153	3.150	Minas Gerais, São Paulo, Rio de Janeiro e Bahia	Cadeiras, dormitórios, salas, estantes e móveis sob encomenda
Arapongas	PR	145	5.500	Todos os estados	Móveis retilíneos, estofados, de escritório e tubulares
Linhares e Colatina	ES	130	3.000	São Paulo, Espírito Santo e Bahia	Móveis retilíneos (dormitórios, salas) e móveis sob encomenda
Bento Gonçalves	RS	130	7.500	Todos os estados e exportação	Móveis retilíneos, móveis de pinus e metálicos (tubulares)
Bom Despacho e Martinho Campos	MG	117	2.000	Minas Gerais	Cadeiras, dormitórios, salas, estantes e móveis sob encomenda
Mirassol, Jaci, Bálamo e Neves Paulista	SP	80	3.000	São Paulo, Minas Gerais, Rio de Janeiro, Paraná e Nordeste	Cadeiras, salas, dormitórios, estantes e móveis sob encomenda em madeira maciça
Lagoa Vermelha	RS	60	1.800	Rio Grande do Sul, São Paulo, Paraná, Santa Catarina e exportação	Dormitórios, salas, móveis de pinus, estantes e estofados
Tupã	SP	54	700	São Paulo	Mesas, racks, estantes, cômodas e móveis sob encomenda

FONTE: ABIMOVEL (<http://www.abimovel.com.br>)

Segundo VALENÇA (2002, p. 87), existem outros pólos moveleiros, mas esses ainda possuem caráter “potencial”, e estão localizados nos estados do Amazonas (Manaus), Bahia (Salvador), Ceará (Fortaleza), Maranhão (Imperatriz), Pernambuco (Recife) e Rio de Janeiro (Nova Iguaçu e Duque de Caxias).

6.5 MATÉRIA-PRIMA

Dados de 1996 da ABIMOVEL, indicam uma grande carência de fornecedores especializados, no que diz respeito às madeiras maciças, no processamento (primário e secundário) da madeira serrada destinada à indústria de móveis, com um fornecimento irregular e de baixa qualidade, composto por pequenas serrarias, máquinas obsoletas e um grande desperdício de matéria-prima.

Em relação às florestas plantadas, o Brasil tem potencial para ser bastante competitivo, em função do baixo custo de sua madeira de reflorestamento, além desse mercado possuir excelentes perspectivas, tendo em vista as atuais restrições ambientais ao comércio internacional de madeiras nativas e ao elevado custo financeiro das florestas nativas brasileiras. O baixo custo das madeiras de reflorestamento no Brasil deve-se, principalmente ao:

- a) Clima adequado ao rápido crescimento das florestas plantadas - em geral, entre 12 e 14 anos, contra o período médio de corte de 50 anos nos climas temperados;
- b) Tecnologia florestal dominada;
- c) Extensas áreas disponíveis. Desse modo, o país desfruta de uma fonte importante de competitividade no mercado internacional representada pelo baixo custo de sua madeira de reflorestamento. Não obstante, há necessidade de melhorar o manejo florestal da madeira destinada ao setor moveleiro, uma vez que atualmente grande parte das florestas plantadas do Brasil é manejada visando exclusivamente à produção de fibra de celulose e a outros usos, como a produção de carvão vegetal para a siderurgia, que vem sendo progressivamente abandonada devido às crescentes restrições ambientais. Para o uso final em móveis, as árvores devem sofrer desbastes periódicos, tendo em vista a diminuição do número de nós da madeira.

Os grandes fornecedores de madeira serrada (pínus) estão localizados principalmente no Paraná e em Santa Catarina. De acordo com a Abimóvel, as maiores dificuldades encontradas pelas empresas moveleiras que adquirem a madeira serrada pínus de terceiros referem-se à sua baixa qualidade. Tais deficiências são oriundas do manejo inadequado das florestas plantadas e da pulverização da produção em um grande número de pequenas serrarias, utilizando equipamentos obsoletos.

Dados mais atualizados demonstrados por VALENÇA (2002, p. 88) mostram que cerca de 60% da madeira maciça industrializada pela indústria moveleira já sejam provenientes de plantios. O uso da madeira de eucalipto para a fabricação de móveis vem se consolidando no Brasil, principalmente após a instalação de serrarias modernas. A maior parcela da produção nacional é absorvida diretamente pela indústria, sendo que os pólos moveleiros são os principais mercados consumidores de painéis de madeira aglomerada e de MDF (*Médium-Density Fiberboard*), sendo que mais de 90% do volume produzido destinam-se à fabricação de móveis. Um menor volume é comercializado pelas revendas, juntamente com chapas de madeira compensada, e destinam-se a empresas de menor porte, artesãos ou mesmo usados para a execução de serviços domésticos, como por exemplo, na confecção de armários e prateleiras. Os atuais fornecedores de chapas de aglomerado e de MDF instalados no Brasil estão citados na tabela abaixo:

TABELA 3 - FABRICANTES DE PAINÉIS DE MADEIRA AGLOMERADA E MDF NO BRASIL - 2002

EMPRESA	AGLOMERADO	MDF
Berneck	Sim	Não
Duratex	Sim	Sim
Eucatex	Sim	Não
Masisa	Não	Sim
Placas do Paraná	Sim	Sim
Satipel	Sim	Não
Tafisa	Sim	Sim

FONTE: VALENÇA, A. et al. Os novos desafios para a indústria moveleira no Brasil. **BNDES Setorial**, Rio de Janeiro, n. 15, março de 2002, p. 88

Toda a produção de painéis provém de florestas plantadas, sendo que as empresas Placas do Paraná, Tafisa e Berneck utilizam 100% de pínus na fabricação de painéis de aglomerado e/ou MDF, a Eucatex utiliza 100% de eucalipto e a Duratex e a Satipel combinam pínus e eucalipto em proporções variadas. Devido ao aumento da oferta interna de madeira aglomerada e de chapas de MDF ocorrido nos últimos anos (apoio do BNDES), o fornecimento é considerado adequado pela indústria produtora de móveis VALENÇA (2002, p. 88). Em relação aos preços,

verificou-se, nos últimos dois anos, uma queda para os painéis de aglomerado, resultado do aumento da concorrência devido ao expressivo aumento da oferta, esperando-se comportamento semelhante para os painéis de MDF, com a entrada de novas capacidades de produção a partir de 2003. Para a indústria moveleira isso representa aumento de competitividade e possibilidade de conquista de novos mercados.

TABELA 4 - PRODUÇÃO E CONSUMO DE PAINÉIS DE MADEIRA AGLOMERADA E MDF NO BRASIL (EM MIL M³)- 1997/2001

	1997	1998	1999	2000	2001	% a.a.
Produção	1.254	1.480	1.857	2.143	2.442	18,1
Aglomerado	1.224	1.313	1.500	1.762	1.833	10,6
MDF	30	167	357	381	609	112,3
Consumo	1.438	1.506	1.824	2.151	2.500	14,8
Aglomerado	1.295	1.322	1.473	1.762	1.871	9,6
MDF	143	184	351	389	629	44,8

FONTES: VALENÇA, A. et al. Os novos desafios para a indústria moveleira no Brasil. **BNDES Setorial**, Rio de Janeiro, n. 15, março de 2002, p. 89

Os fornecedores de equipamentos para a indústria de móveis são predominantemente nacionais, e importados (Itália e Alemanha, principalmente) os equipamentos para produções mais específicas e ou que possuam necessidades extremas de precisão e alta produtividade.

6.6 CENTROS DE FORMAÇÃO DE MÃO DE OBRA E DESENVOLVIMENTO DE TECNOLOGIAS

Os principais centros de formação de mão-de-obra e desenvolvimento tecnológico da indústria moveleira no Brasil estão localizados em alguns dos principais pólos moveleiros, são eles:

- a) Fundação de Ensino, Tecnologia e Pesquisa (FETEP), São Bento do Sul (Santa Catarina);
- b) Centro Tecnológico do Mobiliário (CETEMO), Bento Gonçalves (Rio Grande do Sul);

c) Centro Tecnológico da Madeira e do Mobiliário (CETMAM), São José dos Pinhais (região metropolitana de Curitiba, Paraná).

6.7 ESTRUTURA, ORIGEM E DESTINO DAS EXPORTAÇÕES BRASILEIRAS

As exportações dividem-se em poucos mercados de destino: apenas 10 países absorvem mais de 80% das exportações do país. Os principais mercados são: Europa 50% (Alemanha, França, Holanda, Inglaterra e Suécia), Estados Unidos (17%) e Mercosul (15%). Os maiores competidores no mercado internacional são os países do leste europeu e os asiáticos.

A maioria das exportações é constituída por móveis de madeira 69%, cuja principal categoria é a dos móveis residenciais (Europa, principalmente), em seguida, destacam-se assentos e cadeiras 7%, os Estados Unidos são o maior mercado, enquanto os móveis de metal e plástico 36%, com destino aos países do Mercosul.

TABELA 5 - DESTINO DAS EXPORTAÇÕES BRASILEIRAS DE MÓVEIS EM MILHÕES - 1999 E 2000

DESTINO	continua	
	1999	2000
Estados Unidos	91	115
Argentina	49	79
França	57	70
Reino Unido	34	38
Alemanha	38	37
Países Baixos	30	33
Uruguai	24	28
Irlanda	3	10
Porto Rico	9	8
Portugal	1	6
Chile	3	6
México	2	5
Panamá	1	5
Paraguai	3	5
Bélgica	4	5
Suécia	5	4
Canadá	2	3
Espanha	2	3

	DESTINO	1999	2000
Dinamarca		1	2
Suíça		1	2

FONTE: ABIMÓVEL (<http://www.abimovel.com.br>)

De acordo com a Abimóvel, há um potencial crescimento das exportações brasileiras para a América Latina, principalmente se levadas em consideração a proximidade geográfica e a posição de vantagem competitiva da indústria brasileira.

Em relação ao Mercosul, em especial a Argentina, as possibilidades de ampliar as exportações nacionais ainda boas, isso se deve ao atraso da indústria moveleira Argentina (aproximadamente 20 anos de estagnação tecnológica) e proximidade geográfica. As exportações brasileiras já representaram mais da metade do total das importações argentinas em 1994 e em 2000 a Argentina foi o segundo maior destino das exportações nacionais de móveis.

É importante mencionar que o Brasil não possui tradição na exportação de móveis. Seu fraco desempenho externo não é devido somente a falta de competitividade dos seus produtos, mas também da pouca experiência e inexistência de informação sobre oportunidades de vendas e de canais adequados de comercialização. Os canais tradicionais de comercialização utilizados são os representantes de vendas no exterior e os importadores atacadistas, os quais geralmente procuram diretamente as empresas brasileiras.

O valor desembolsado com a importação de móveis foi de cerca de US\$ 100 milhões em 2001 e vem diminuindo desde 1999. O Brasil chegou a ter 30% do total de suas compras vindas do Mercosul, mas nos últimos anos vem diminuindo o consumo de móveis oriundos dos países desse mercado.

7 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Um trabalho de pesquisa científico requer um processo sistemático e seqüencial de investigação e recuperação criteriosa de informações para sua composição e credibilidade. RUDIO (1990, p. 43) expõe que, um projeto de pesquisa científico para tomar forma deve, possuir um planejamento seqüenciado constituído pelas seguintes etapas:

- a) estudos preliminares, cujo objetivo é o equacionamento geral do problema, fornecendo subsídios para a orientação da pesquisa ou identificando obstáculos que evidenciam a inviabilidade do projeto;
- b) anteprojeto que é o estudo mais sistemático dos diversos aspectos que deverão integrar o projeto final, mais em bases gerais, sem defini-lo com rigor e precisão;
- c) projeto final que é o estudo dos diversos aspectos do problema, já apresentando detalhamento, rigor e precisão (...) e ao final
- d) montagem e execução.

Segundo, ECO citado por TRISKA (2001, p. 78), um estudo é classificado como científico quando:

1. O estudo debruça-se sobre um objeto reconhecível e definido de tal maneira que seja reconhecível igualmente pelos outros;
2. O estudo deve dizer do objeto algo que ainda não foi dito ou rever sob uma ótica diferente o que já se disse;
3. O estudo deve ser útil aos demais;
4. O estudo deve fornecer elementos para a verificação e a contestação das hipóteses (ou pressupostos) apresentadas e, portanto, para uma continuidade pública.

O presente trabalho foi concebido levando-se em consideração esses requisitos e predicados apontados pelos autores, o que contribui para a sua metodologia de desenvolvimento, como a seguir está descrita.

7.1 DEFINIÇÃO DO TEMA

Em função da abrangência da ciência da informação e suas diversas finalidades, a definição do tema não foi tarefa simples. A decisão foi tomada após estudos da literatura e por relatos em que, a relação gestão da informação/empresas estava presente como forma de vantagem competitiva, o que traduziu-se no presente trabalho como Inteligência Competitiva, aplicada a uma tendência de

aumento da competitividade regional, denominada *Cluster*. A decisão pelo setor moveleiro, surgiu em decorrência da dimensão (global) e aparente potencialidade de desenvolvimento de um centro de inteligência competitiva voltado para esse setor, que embora movimente milhões, é constituído em sua maioria por micro, pequenas e médias empresas com mão-de-obra pouco qualificada, ou seja, é um mercado que convive simultaneamente com sua fragilidade à concorrência e com a possibilidade de grandes negócios.

7.2 DEFINIÇÃO DAS FONTES DE REFERÊNCIA

Devido ao tema ser composto de assuntos pouco explorados em conjunto, e de ser relativamente pequena a contribuição da literatura nacional a respeito dos assuntos individualmente (Inteligência Competitiva e *Cluster* de Indústria moveleira) a grande parte encontra-se em periódicos e ou artigos disponíveis na WEB, em sites, congressos, literatura cinzenta em geral.

A ferramenta de busca padrão utilizada na WEB foi o Google, tanto no que se refere à localização de *sites* especializados e trabalhos disponíveis online (dispersos pela Internet). Por meio da utilização dessa ferramenta de busca foi possível o acesso a diversos bancos de dados. O Banco de teses hospedado no site da Universidade Federal de Santa Catarina (disponível em: <http://www.eps.ufsc.br>), constituiu a base da literatura de referência para esse projeto de pesquisa. Além da UFSC, foram realizados acessos a Sociedade Brasileira dos Analistas de Inteligência Competitiva, ao renomado portal da @Brint, parada obrigatória para os artigos de Inteligência Competitiva (pois possui apenas artigos recentemente publicados, ou seja, próximos do “estado da arte”), além de artigos e da literatura cinzenta dispersa pela rede, filtradas de acordo com a instituição que deu suporte e/ou publicou os documentos (identificadas como confiáveis durante o processo exploratório da pesquisa), além de bibliografias de autores consagrados na área.

O período de tempo de cobertura definida para recuperação da literatura pertinente a caracterização do projeto, remota ao ano de 1996. A razão por essa data limite foi estabelecida, devido à literatura recuperada na área moveleira, composta de poucos trabalhos científicos publicados e com períodos de tempo

dispersos, mas que não deixam de caracterizar adequadamente o panorama desse setor. Os fundamentos de Inteligência descritos por autores consagrados, recuperados na fase exploratória da pesquisa, também se encontram nessa faixa temporal de sete anos retroativos, mas o que também não influenciam negativamente o trabalho, pois os fundamentos permanecem inalterados.

7.3 DEFINIÇÃO DOS PRINCÍPIOS METODOLÓGICOS DA PESQUISA

O caráter da pesquisa apresentada caracteriza-se como exploratório-descritiva, pois além de identificar a teoria que cerca o tema por meio de uma análise documental, também descreve e utiliza-se das teorias, dos processos e das ferramentas já identificadas como passíveis de utilização, por um Centro de Inteligência Competitiva.

Segundo AMBONI citado por TRISKA, (2001, p. 82), o processo de coleta de dados está centrado na análise dos documentos, e diferentemente de uma revisão de literatura, essa análise, consiste em uma série de operações que visam estudar e analisar e descobrir as circunstâncias sócio-econômicas com as quais pode estar relacionada.

A definição do material a ser utilizado para a resolução projeto de pesquisa seguiu um padrão, que pode ser traduzido como uma pirâmide invertida, isto é, partiu-se do geral para o específico, da literatura mais “genérica” sobre os assuntos, e terminando com assuntos relativamente próximos e/ou similares.

8 PROPOSTA DE MODELO DE CENTRO DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA PARA *CLUSTERS* DE INDÚSTRIA MOVELEIRA

A arquitetura básica do modelo de Centro de Inteligência Competitiva (CIC) proposta neste trabalho, foi elaborada de forma a permitir que sua estrutura seja a mais flexível possível, isto é, seja modular, viabilizando diversos arranjos (posição e relacionamento em relação aos demais colaboradores envolvidos) nas mais diferentes indústrias, com intenção de ampliar ainda mais sua funcionalidade. Evidentemente que, no presente trabalho existiu uma atenção especial aos detalhes que envolvem a organização de um CIC em relação a um *cluster* de indústria moveleira, e aos atores que estão envolvidos com essa estrutura, mas que não impedem de serem reformulados/remodelados com outro foco, em outro tipo de sistema.

8.1 CARACTERÍSTICAS DO CENTRO DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA (CIC)

O CIC caracteriza-se como um núcleo de auxílio à tomada de decisão estratégica, por meio do fornecimento de produtos de Inteligência. O CIC funciona como um radar que, procura, recupera, analisa e dissemina os sinais identificados, como capazes de interferir, no negócio de seus clientes.

A interação existente entre o Centro de Inteligência Competitiva e o meio ambiente é intensa e abrangente, no sentido que, preocupa-se em identificar todas as necessidades informacionais de que os seus clientes/usuários e respondê-las com produtos de qualidade para a tomada de decisão, o que torna a lista de “fontes” de recursos extensa e complexa. Por isso o centro deve adotar uma postura pró-ativa, e investigativa na busca de soluções, parceiros, e fontes (evitando depender de poucas fontes). Por final, o CIC deve assumir uma preocupação com questões como, privacidade e/ou sigilo do que é coletado ou a ele é fornecido, isso para ser reconhecido como um parceiro ético e útil nas questões que dizem respeito às estratégias comerciais.

8.2 OBJETIVOS DO CENTRO DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA

O modelo de CIC tem como objetivo prover seus clientes (atores do *Cluster*) de informações com conteúdo estratégico para suporte a tomada de decisão, visando contribuir a construção do futuro das organizações envolvidas.

Os serviços oferecidos pelo CIC dividem-se em dois tipos, para atendimento às demandas dos clientes, como observa CASTRO (2000, p. 133):

- a) Multi-usuário: geração e disseminação de produtos de inteligência para o conjunto dos atores que compõem o *Cluster*;
- b) Mono-usuário: geração e disseminação de produtos de Inteligência para apenas um requisitante (componente) do *Cluster*.

Alguns dos serviços básicos prestados pelo Centro de Inteligência Competitiva são:

- colaborar com o processo de elaboração e monitoramento da estratégia do aglomerado econômico (*cluster*);
- ajudar na criação e manutenção de um sistema de gestão estratégica para o *cluster*;
- colaborar no monitoramento dos pontos fortes e fracos do *cluster* e de seus atores;
- monitorar aspectos do *cluster* referentes ao ambiente político, econômico, legal, mercados e concorrência e tecnologia, entre outros.
- identificar as oportunidades interempresariais de cooperação;
- aproximar instituições potenciais fontes de solução para demandas específicas, através de rede de indústrias e especialistas.

Os produtos oferecidos pelo centro de inteligência competitiva dividem-se em algumas categorias, são elas:

- alto valor estratégico:
 - “*briefings*” condensados: relatórios de identificação de fatos, com análise e proposta de ações corretivas alternativas;
 - análise de situação: sumários estratégicos (sobre questões estratégicas definidas).
- médio valor estratégico:
 - relatório de impacto: “*reports*” de fatos que causam impacto na estratégia estabelecida;
 - *briefings* periódicos: “*reports*” condensados;
 - análise situação: fundamentos detalhados dos sumários estratégicos.
- baixo valor estratégico:
 - boletins: informações publicadas e de outras fontes;
 - perfil de produtos, concorrentes: “*reports*” de situação de produto no mercado.

8.3 ATORES RELACIONADOS COM O CENTRO DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA (CIC)

Os atores aqui tratados são os colaboradores do *cluster* independentemente de possuírem ou não poder de tomada de decisão (interferir no negócio). Cada um desses colaboradores possui seus “deveres” e “direitos” em relação aos demais, pois a partir do momento que compartilham, em determinados momentos, dos mesmos objetivos e constituem um sistema maior que visa o desenvolvimento da região, surge a importância de se formalizar o papel e os recursos informacionais de cada ator, permitindo a constituição de um sistema organizado onde as informações estão bem alocadas. Em relação ao CIC, os deveres das unidades são, de fornecer dados e informações tidas como necessárias ao processo de Inteligência e em contra partida, têm como direito, receber e requisitar produtos de informação que atendam às suas necessidades individuais e coletivas.

Em decorrência da complexidade estrutural do *Cluster* (diversos integrantes, com diferentes visões, intenções, missões, capacidades técnicas, estruturais, financeiras, Recursos Humanos, etc.), faz-se necessário enumerar quais são esses atores, suas finalidades e qual seu relacionamento com o CIC, são elas, a saber, Agências de Fomento e Apoio ao desenvolvimento regional (AFAs), com o Comitê do *Cluster*, com as Indústrias moveleiras, com responsáveis pelo marketing, logística, financeiro e vendedores do *Cluster*, com Especialistas nas áreas de interesse, com os Clientes das empresas e do *Cluster* e com outros *Clusters* de Indústria Moveleira.

8.4 AGÊNCIAS DE FOMENTO E APOIO AO DESENVOLVIMENTO REGIONAL (AFA)

Estão classificadas como Agentes de Fomento e Apoio (AFA), as organizações com a finalidade de fomentar negócios, desenvolvimento pessoal, técnico, financeiro, e outras organizações que tenham por missão o fomento pessoal, empresarial e regional como, Universidades, SEBRAE (Serviço de Apoio às micro e pequenas empresas), FINEP (Financiadora de Estudos e Projetos), IEL

(Confederação Nacional da Indústria – Instituto Euvaldo Lodi), SENAI (Serviço Nacional de aprendizagem industrial), SESC (Serviço Social do Comércio), entre outras.

A relação das AFAs com o CIC, existe para a troca de informações que envolvam o futuro dos negócios do *Cluster*, no Aglomerado Local Competitivo, no mercado nacional, internacional, possíveis parcerias, oportunidades e ameaças. Questões operacionais não são foco do CIC, são resolvidas diretamente com o Comitê do *Cluster*.

Os produtos de informação produzidos para as AFAs, possuem conteúdo referente ao desenrolar do *Cluster*, passados, presentes, futuros, potenciais e ameaças, dando suporte ao planejamento da região. Em contrapartida as AFAs fornecem dados e informações tidas como estratégicas para o *Cluster*, além de informações sobre o desenvolvimento da região e dos outros atores não diretamente envolvidos com o *Cluster*. Concluindo, como o CIC caracteriza-se como um centralizador das informações *Cluster* e dos atores individualmente, acaba sendo uma fonte valiosa para o monitoramento da evolução do *Cluster* dos atores envolvidos, e conseqüentemente, da região. Para o CIC, as AFAs, servem como fonte de indicadores de desenvolvimento (regional e nacional), concorrencial (outros *Clusters*), acontecimentos de impacto no negócio do *Cluster* e para outras informações definidas (para o *Cluster*) como de importância estratégica.

8.5 COMITÊ

Como o *Cluster* pode ser composto de várias empresas de diferentes portes, visões, produtos fabricados, etc., é importante a constituição de um Comitê, formado por membros representantes de cada empresa que compõe o *Cluster*, por representantes das AFAs, e os responsáveis pelo Marketing, Financeiro, Logística, e Vendas, para as tomadas de decisão.

A relação do Comitê do *Cluster* com o CIC deve ser intensa, e entendida como uma via de duas mãos, pois as informações de ambos os lados possuem alto valor informacional para a formulação de estratégias, do lado do Comitê por ser a reunião dos principais atores do *Cluster*, configurados em uma única Unidade

decisória, e o CIC por fornecer produtos informacionais complexos que, além de comportar ingredientes de todos os atores, possui informações extras de pesquisas de Inteligência não cobertas pelos atores do aglomerado.

8.6 INDÚSTRIAS MOVELEIRAS

O contato entre CIC/Indústrias deve ser visto com atenção especial, pois são os clientes principais e “responsáveis” pela existência e missão do Centro de Inteligência Competitiva. A relação com as empresas moveleiras pode existir de duas formas, individualmente e ou em conjunto.

Por parte do CIC são fornecimento desde produtos (informacionais) periódicos até produtos mais complexos/completos, personalizados e/ou requisitados individualmente.

8.7 MARKETING, LOGÍSTICA, FINANCEIRO, VENDAS

Mesmo o *Cluster* sendo um aglomerado de empresas individuais que possuem objetivos comuns, deve ser visto como uma única unidade de negócio, pois necessita das mesmas áreas de auxílio (adequadas ao sistema do *Cluster*) e por possuir também, fins comerciais. Sendo assim, áreas para atendimento de demandas de serviços comerciais, logísticos, financeiros e de vendas devem ser constituídos e formalizados pelo *Cluster* (para a questão das responsabilidades e alocação dos recursos informacionais). O relacionamento do CIC com essas unidades deve ser estreito e contínuo, para a atualização dos dados, elaboração de produtos informacionais, projetos, direcionamento do planejamento, realização de avaliações, comparações, entre outros.

8.8 ESPECIALISTAS

O relacionamento do CIC com especialistas aproxima-se mais de um caráter, “exploratório”, do que de troca de informações. O CIC utiliza-se da

experiência e conhecimento dos especialistas, para coletar e resolver questões referentes ao desenvolvimento das estratégias do *Cluster*.

8.9 CLIENTES DO *CLUSTER*

Essa relação, CIC/Clientes deve existir visando, tanto para abrir caminho para novos negócios (em conjunto com o Marketing) como para a pós-venda, e para a angariação de Informações privilegiadas das fontes primárias. Possivelmente esse seja o relacionamento mais delicado, e importante para o CIC (e para o *Cluster*), pois representa o reconhecimento dos mercados, necessidades, expectativas, ameaças e a possibilidade de potencializar novos mercados e fidelizar os existentes.

O CIC além de fornecer produtos de informação que atendam os interesses dos clientes, deve propor parcerias e oferecer a estrutura do *Cluster* como solução, objetivando transformar os clientes potenciais em reais e os reais em colaboradores (“defensores”) do *Cluster*.

8.10 *CLUSTERS* DE INDUSTRIA MOVELEIRA

O relacionamento do CIC com demais *Clusters*, existe para a troca de informações, experiências, constituições de parcerias (possíveis fileiras), reconhecimento de oportunidades/ameaças, ou seja, criar uma condição de cooperação vantajosa para ambas às partes envolvidas.

9 BALIZAMENTO ESTRATÉGICO DO CENTRO DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA

O balizamento estratégico descrito a seguir é a base conceitual para a estruturação das estratégias de constituição/desenvolvimento do Centro de Inteligência proposto, não caracteriza-se como um planejamento estratégico

propriamente dito, mas sim como um plano que utiliza alguns princípios importantes para melhorar a sua compreensão e fundamentação.

9.1 DEFINIÇÃO DO NEGÓCIO

Para efeito de qualificação do CIC a definição do negócio é entendida como uma declaração de unidade sendo definida como um agente prestador de serviço em informação para negócios.

9.2 DEFINIÇÃO DA MISSÃO

A Missão do CIC é a de gerenciar a estrutura de suporte para promover a transito (fluxo) de informações entre os atores do *cluster* e a identificação de mercados com vista a uma conduta pró-ativa na emissão de alertas de mercado capaz de subsidiar a tomada de decisão.

9.3 PRINCÍPIOS DO CIC

Os Princípios do CIC devem ser Cooperação; Ética; Precisão; Qualidade, Suporte e Valor. Cooperação porque, ao mesmo tempo em que trabalha (conjuntamente) com diversas e diferentes fontes de informação, tem obrigações com as mesmas de prover outros dados e informações. Ética, pois trabalha com informações sigilosas e/ou estratégicas de seus clientes e também deve seguir as leis quando buscar o material necessário para seu trabalho. Precisão, devido à responsabilidade de suprir as necessidades individuais de forma completa e igualitária para todos os seus clientes (atores) e de forma pontual, isto é, a palavra, erro, não deve existir no vocabulário do CIC. Qualidade, por ser fundamental para o cumprimento dos objetivos tanto do CIC como os seus clientes, é impossível pensar um produto estratégico que visa dar suporte à tomada de decisão que não seja confiável ou adequado a demanda dos clientes. Suporte, pois é o objetivo dos seus produtos informacionais, dar base à tomada de decisão e suprir às necessidades de cada cliente de forma personalizada. Por último, Valor, pois todas as informações

devem levar algo de útil e serem capazes de contribuir com seus clientes na solução dos problemas por eles vividos.

9.4 ANÁLISE DO AMBIENTE

Cientes: Atores do *Cluster*, parceiros na construção de uma base estratégica sólida e organizações que trabalham para o desenvolvimento regional.

Concorrentes: A literatura levantada não mostra nenhuma entidade configurada na mesma forma do presente trabalho (objetivando tal especificidade) que pudesse chamar a atenção dos atores de um *Cluster*. Poderia ser caracterizada a figura de um concorrente para o CIC, uma empresa que fizesse serviços semelhantes e tivesse um custo/benefício melhor para os atores, ou se eles (os clientes) entenderem que a existência do CIC não está contribuindo adequadamente para a solução dos problemas, ou ainda a existência de unidades internalizadas a estrutura dos atores que supram todas as necessidades informacionais.

Competências competitivas do CIC. As competências do CIC são diretamente proporcionais à infra-estrutura e os recursos disponíveis, do pessoal envolvido e da forma que a cooperação caminhar.

9.5 VISÃO DO CIC

A visão do CIC divide-se em três. As expectativas iniciais são, as de torná-lo capaz de entender o ambiente de seus clientes (atores do *Cluster*) e prover informações que traduzam o panorama do mercado de forma que tomadores de decisão consigam identificar oportunidades e ameaças.

Em um segundo momento, com o CIC plenamente consolidado, a expectativa é de estar com suas relações de cooperação e confiança estabilizadas, sendo capaz de oferecer não só informações de cunho estratégico, mas também poder auxiliar com a elaboração de projetos, contribuir mais profundamente e diretamente com os atores nas soluções de problemas na forma de um “consultor”.

A longo prazo, a visão é de capacitar o CIC em uma estrutura não ligada apenas à assuntos relacionados com o negócio propriamente dito, mas podendo

também fornecer outros tipos de informação que possam contribuir para a sustentabilidade dos atores (o que conseqüentemente implicaria em um relacionamento mais intenso com todos os participantes do *Cluster* e também da região, além de uma reformulação de todo o Planejamento Estratégico do Centro).

10 MODELO DO CENTRO DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA

10.1 RECURSOS HUMANOS

Os recursos humanos necessários para o funcionamento inicial do co Centro de Inteligência Competitiva devem ser capacitados a realizar as seguintes tarefas:

- Pesquisa e análise de informações concorrenciais, tecnológicas e mercadológicas;
- Desenvolver atividades que, possibilitem/viabilizem o monitoramento da concorrência, determinação de cenários e identificação do posicionamento das empresas e do *cluster* em relação aos seus competidores;
- Manipular dados de forma a transformá-los em produtos informacionais direcionados de qualidade;
- Possuírem capacidades técnico-gerenciais para realizarem processos de disseminação da informação com efetividade (pessoas certas, informação adequada, no momento oportuno).

10.2 EQUIPAMENTOS

Os equipamentos mínimos necessários para o funcionamento/ relacionamento do CIC devem ser:

- Computador com acesso a Internet;
- Impressora;
- Telefone, fax (e/ou aparelhos de telecomunicação que os atores do *cluster* tenham acesso);
- Materiais de escritório (Mesa, cadeira, arquivos, e outros aparatos que contribuam com o trabalho).

10.3 INFRA-ESTRUTURA

A infra-estrutura necessária para a existência do CIC deve ser, um ambiente que não pertença a nenhuma estrutura empresarial ligada direta ou indiretamente

aos atores do *cluster* (garantindo condições de neutralidade e imparcialidade), a realização de investimentos por parte dos atores do *cluster*, para a compra e manutenção de fontes de informação como, por exemplo, bases de dados e periódicos, além disso, os investimentos devem ser voltados para os recursos humanos permitindo o aprimoramento/desenvolvimento das capacidades técnico-gerenciais dos envolvidos no CIC.

10.4 POTENCIALIDADES DE DESENVOLVIMENTO DO CIC

Existem inúmeras possibilidades para o desenvolvimento do Centro de Inteligência Competitiva que podem e devem se estender futuramente para elevar a economicidade (modo racional e estratégico de aproveitar ao máximo os recursos disponíveis visando à efetividade) da estrutura proposta. Alguns desses pontos são, por exemplo:

- Definir quais são as fontes de informação (primárias, secundária e terciárias) do setor;
- Aplicar as técnicas de DSI (Disseminação Seletiva da Informação);
- Desenvolver um ambiente organizado para o armazenamento/alocação dos dados e informações (gerados e coletados);
- Criar condições de Avaliar/monitorar os fluxos de informação;
- Desenvolver um Benchmarking tanto das indústrias concorrentes como dos *clusters* (importante, ainda mais em uma indústria que está evoluindo tão rápido como a moveleira);
- Elaborar um documento que formalize (indexe) e controle os termos utilizados pelo CIC, de forma similar a um Tesauro ou Cabeçalho de Assunto;
- Determinar indicadores de produtividade e mecanismos de avaliação para os produtos oferecidos;
- “Eleger” um representante em cada cliente/usuário/ator que ficasse responsável pelo fluxo de informações, facilitando a comunicação entre as empresas e o CIC (autoridade e responsabilidades bem definidas para os atores);

- Elaboração de Fluxocalgramas (representação gráfica do fluxo de informações sobre uma planta baixa) entre os atores e o CIC;
- Modelar a rede de comunicação entre os atores e o CIC, determinando a melhor opção de rede (Internet ou Extranet, níveis de acesso, equipamentos, etc.);
- Formalizar e padronizar as ferramentas de manipulação de dados e os formatos das pesquisas (permitir que séries históricas não sejam quebradas devido ao formato das pesquisas diferentes);
- Adotar ferramentas de *Data Mining*, direcionadas para o estudo de *clusters*;
- Direcionar os esforços também para um possível programa de Gestão do Conhecimento.

11 LIMITAÇÕES DA PROPOSTA

A proposta do modelo deteve-se a apresentar uma estrutura básica que possa atender demandas de informação comerciais para o uso em formulações de estratégias mercadológicas, preocupando-se com o ambiente em que a estrutura estará inserida, suas relações, produtos de informação (apenas de forma macro) e seu planejamento estratégico. A apresentação do modelo fica caracterizada como um ponto de partida para futuros testes e estudos a respeito do tema.

12 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Por ser uma ocasião que possibilita a reunião (de muito) do que foi estudado ao longo dos últimos anos de academia, com uma oportunidade de associá-los a prática, o processo de construção da monografia para a conclusão do Curso de Gestão da Informação da Universidade Federal do Paraná foi de suma importância, pois ofereceu a chance de reavaliação/aprimoramento do conhecimento científico necessário a uma formação sólida (por meio da revisão de conceitos, esclarecimento de pontos obscuros e amadurecimento de idéias).

O presente trabalho configura um modelo de serviços especializados de informação com exigência de prospecção de novos mercados para um mesmo negócio. Configura-se como um modelo conceitual, carecendo uma experimentação para sua validação. É fundamentado pelos conceitos de Inteligência Competitiva, voltados para serviços de apoio à tomada de decisão, constituídos por produtos informacionais personalizados associado a um modelo de cooperação que visa a constituição de vantagens competitivas, que utiliza a própria forma aglomerada como fator diferencial de mercado. Pode ser caracterizado como um alicerce para o direcionamento dos esforços estratégicos por meio da prestação de serviços exclusivos à atores pertencentes a um clusters específico. O setor focado pelo presente trabalho foi o moveleiro, devido principalmente, ao desenvolvimento (nacional) extraordinário obtido nos últimos anos e as rápidas transformações presentes em decorrência disso, o que assinala simultaneamente a possibilidade de vários negócios serem desenvolvidos e a concorrência, iminente e global, justificando, dessa forma, a existência de um Centro de Inteligência Competitiva voltado para essa área.

A proposta teve o intuito de mostrar a viabilidade e potencialidade de constituição do Centro, definindo quais e como são seus relacionamentos (meio ambiente), suas características, produtos gerados e seus objetivos, além de apresentar um balizamento estratégico da estrutura.

12.1 RECOMENDAÇÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

Existe a necessidade de aplicação do modelo proposto e a avaliação de resultados para validação e conseqüente desenvolvimento ou elaboração de um novo modelo.

Por uma questão geográfica e de potencialidade a região metropolitana de Curitiba (PR) pode ser identificado como um dos locais para por o Centro de Inteligência Competitiva em prova, pois apresenta uma forte concentração de empresas do setor moveleiro (pólo) e que não estão caracterizadas na forma de um *cluster*.

REFERÊNCIAS

- ABIMOVEL. **Associação da Indústria do Mobiliário**. São Paulo, 2002. Disponível em: <<http://www.abimovel.org.br/>>. Acesso em: 13/09/2002.
- ABIPTI. **Associação Brasileira das Instituições de pesquisa tecnológica**. São Paulo, 2002. Disponível em < <http://www.abipti.org.br/guia.htm>>. Acesso em: 14/01/2003.
- ABRAIC. **Associação Brasileira dos Analistas de Inteligência Competitiva**. São Paulo, 2002, Disponível em: < <http://www.abraic.org.br/faqs.asp>>. Acesso em: 14/01/2003.
- BRASIL. Ministério do Desenvolvimento Indústria e Comércio Exterior. Secretaria de Política Industrial. **Ações setoriais para o aumento de competitividade da indústria brasileira**. Brasília: SPI, 1995. Disponível em <<http://www.mdic.gov.br/publica/sdp/pag/acoes.html>> Acesso em 13/09/2002.
- CARVALHO, H. **Inteligência competitiva tecnológica para PMEs através da cooperação escola-empresa: proposta de um modelo**. Florianópolis: UFSC, 1999. 181 p.
- CASTRO, F. **Uma proposta de estruturação de sistema de inteligência competitiva – IC, para aglomerações econômicas em Santa Catarina**. Florianópolis: UFSC, 2000. 190 p.
- FERNANDES, C; OLIVEIRA, R. **Cluster no setor moveleiro: um estudo das potencialidades da região de Ubá/ MG**. Belo Horizonte: UFMG, 2002. 26 p.
- PEREIRA, R. **Gestão do Conhecimento na indústria: uma proposta de avaliação da Gestão do Conhecimento para a indústria do setor moveleiro da região metropolitana de Curitiba**. Florianópolis: UFSC, 2000. 105 p.
- PORTER, Michael. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986. 362 p.
- RUDIO, F. **Introdução ao projeto de pesquisa científica**. 15. ed. Petrópolis: Vozes, 1990, 120 p.
- TRISKA, R. **Proposta de uma base de dados institucional para a gestão do conhecimento**. Florianópolis: UFSC, 2001, p. 119.
- VALENÇA, A. et al. Os novos desafios para a indústria moveleira no Brasil. **BNDES Setorial**, Rio de Janeiro, n. 15, mar. 2002, p. 83-96.

OBRAS CONSULTADAS

- BUZZELL, R. et al. **O impacto das estratégias de mercado no resultado das empresas**: baseado no maior banco de dados de informações estratégicas do mundo. Pioneira: São Paulo, 1991, 397 p.
- LOVELOCK, C.; WRIGHT, L. **Serviços, marketing e gestão**. São Paulo: Saraiva, 2001.
- MINTZBERG, H. et al. **The strategic process**: concepts, contexts, cases. 3. ed. Prentice Hall: New Jersey, 1996, p. 990.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologia e práticas. 7. ed. São Paulo: Atlas, 1993. 286 p.
- PEREIRA, R. **Gestão do Conhecimento na indústria**: uma proposta de avaliação da gestão do conhecimento para a indústria do setor moveleiro da região metropolitana de Curitiba/PR. Florianópolis: UFSC, 2000, 119 p.
- POLLARD, A. **Competitor intelligence**: strategy, tools and techniques for competitive advantage. FT: London, 1999, p. 2001. 16 p.
- PORTER, Michael. **Vantagem competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Campus, 1990. 512 p.
- RITA, L.; SBRAGIA, R. **Aglomerados produtivos**: acordos de cooperação e alianças estratégicas como condicionantes para o ingresso de PMEs moveleiras em processo de desenvolvimento sustentado. São Paulo: USP, 2001. 16 p.
- ROESE, M. **Política industrial e de C&T regional: sistema de inovação regional? O caso da aglomeração moveleira de Bento Gonçalves/RS**. Porto Alegre: UFRS, 1999.
- SILVA, H; HÉKIS, H. Monitoramento da informação: em busca da inteligência competitiva. In.: WORKSHOP BRASILEIRO DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA E GESTÃO DO CONHECIMENTO (2., Florianópolis, 2001); SEMINÁRIO CATARINENSE DE GESTÃO DO CONHECIMENTO E DA TECNOLOGIA (3., Florianópolis, 2001). **Anais...** Florianópolis: SENAI, 2001.
- UENO, A. **Concepção de um sistema de inteligência de clusters empresariais orientado para a economia digital**. Rio de Janeiro: CERTI, 2001. 14p.