

DETERMINANTES PARA A ADOÇÃO DE UMA APLICAÇÃO DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA SISTÊMICA PARA A INDÚSTRIA BRASILEIRA

Gustavo Grisa

Economista do Núcleo de Inteligência Competitiva
e do Sistema de Coordenação e Articulação
Empresarial da FIERGS (Federação das Indústrias
do Estado do Rio Grande do Sul)

Federação das Indústrias do Estado do Rio Grande do Sul
Av. Assis Brasil, 8787
CEP 91.140-001
Porto Alegre- RS
Grisa@poa.fiergs.org.br
Tel.+ 51 347 8680

Patricia Paiva Gomes Cruz

Mestranda do Programa de Engenharia de
Produção da COPPE/UFRJ,
Engenheira Mecânica (UFRJ)
Co-autora da publicação: *Inteligência Competitiva*
– *Conceitos, Ferramentas e Aplicações*. SENAI,
Brasília, 1999.

Universidade Federal do Rio de Janeiro
Centro de Tecnologia
Bloco F, sala 103
Ilha do Fundão
CEP 21.945-970
Rio de Janeiro – RJ
Patcruz@pep.ufrj.br
Tel. +21 560.8832 r. 415

RESUMO

O presente artigo apresenta as questões que motivaram a adoção de um sistema de monitoramento e análise de fatores sistêmicos de competitividade industrial – a Matriz Global de Monitoramento Competitivo, que vem sendo desenvolvida em parceria pela FIERGS, pelo SENAI/DN e pela COPPE/UFRJ. Alguns conceitos relacionados a competitividade sistêmica são discutidos, situando estas questões no ambiente mutante e desafiador em que a indústria se encontra. A atual estrutura no país de agências de inteligência em negócios é brevemente revista, e conclui-se que há uma lacuna neste sentido, principalmente quando compara-se os desenvolvimentos nesta área nos países industrializados. A seguir, a estrutura do sistema de inteligência competitiva proposto, baseada em células de uma matriz, é apresentada. As rotinas básicas deste sistema pressupõem o envolvimento de agentes do empresariado nacional, gerando uma rede interativa, ligando usuários de todo o país. A análise de fatores de competitividade e o contato oferecido pelo sistema entre estes usuários pode vir a representar um elemento de melhoria na visão estratégica da indústria nacional. Por fim, algumas conclusões quanto aos benefícios que seriam alcançados com a implantação de um sistema desta ordem são ponderados.

ABSTRACT

The present article presents the subjects that motivated the adoption of a system to monitorate and analyse industrial competitiveness systemic factors - the Global Competitive Monitoring Matrix, that is being developed in partnership by FIERGS, SENAI/DN and COPPE/UFRJ. Some concepts on systemic competitiveness are introduced, and its importance is highlighted as the current business environment faced by Brazilian

industrial companies is mutant and challenging. The structure available on business intelligence agencies in Brazil is reviewed briefly, and it leads to the conclusion that some developments must be made in this area. Then, the structure of the proposed system of competitive intelligence, based on cells of a matrix, is presented. The basic routines of this system stimulate the involvement of national industrial agents, generating an interactive net, tying users of the whole country. The analysis of competitiveness factors and the contact offered by the system among these users can become an element of improvement in the national industry strategic vision. Finally, some conclusions on the benefits to be reached with the adoption of a system like the one proposed here are discussed.

1 - Introdução

Na literatura recente o tema Inteligência Competitiva tem sido amplamente discutido. Muitos autores têm abordado os vários aspectos do monitoramento e análise dos elementos envolvidos no processo de competição empresarial. No entanto, os conceitos necessários para o entendimento do assunto são bastante simples. Para o escopo deste artigo, definimos inteligência competitiva como ações de monitoramento e análise de informações sobre elementos envolvidos na competição, de forma a gerar ações.

Em geral a literatura mostra-se bastante voltada para o uso da inteligência competitiva no monitoramento das ações dos competidores diretos ou potenciais. Mais especificamente quando o assunto trata sobre metodologias para construção de sistemas de inteligência competitiva, o tema costuma ficar mais restrito a questões do ambiente interno dos competidores [1,2,3]. É claro que também há algum destaque sobre a importância de questões de caráter mais sistêmico, em geral das questões econômicas, mas este aspecto costuma ser bem pouco explorado.

Outro ponto notável na literatura é a tendência de apresentar sistemas ou processos (grupos de trabalho) de inteligência competitiva para serem implantados dentro de uma empresa. Durante a revisão da literatura nenhum relato foi encontrado sobre este tipo de sistema com o uso voltado para um conjunto de empresas.

Estes dois pontos da literatura – uso de IC tendo como destaque o monitoramento das atividades dos concorrentes e a construção de sistema de IC para uso exclusivo de uma determinada empresa – foram o primeiro estímulo para a busca de novas nuances neste tema que aparentemente já estava tão debatido.

A questão do uso da inteligência competitiva poderia ter um uso muito mais geral, de grande alcance, envolvendo os vários agentes relevantes para a indústria. O trabalho apresentado neste artigo, busca apontar os fatores que motivariam e que determinaram a importância do estudo e adoção de um sistema de inteligência competitiva para o caso da indústria brasileira que contemple os fatores de competitividade de natureza sistêmica, de forma a ser um auxiliar na melhoria de competitividade nacional.

A nossa proposta é a associação do uso da inteligência competitiva para a competitividade da indústria brasileira. O estudo da competitividade das nações já havia retomado fôlego com a intensificação da internacionalização dos mercados ocorrida após a II Guerra mundial. Mas em 1990, PORTER, com a sua linguagem simples, lançou um texto que tornou-se referência no assunto. Um amplo estudo dedicado a competitividade das nações, procurava determinar quais seriam os fatores que levariam algumas nações a avançar e prosperar. O autor definia que uma nação só poderia ser competitiva apenas para determinados setores. Destaque foi dado para a noção de que a competitividade de uma nação é dependente de uma associação de determinantes, nos quais incluem-se fatores de produção, demanda, indústrias relacionadas e de apoio, além da estratégia, estrutura e rivalidade entre empresas nacionais.

O texto de PORTER [4] aponta de forma sutil o ponto fulcral da obra posterior de FERRAZ, KUPFER et al [5], mais adequada inclusive aos nossos propósitos uma vez que trata da realidade da indústria brasileira, e que se revela essencial no presente trabalho: é no nível das empresas que se ganha ou que se perde a competição. Os autores defendem que a competitividade é uma característica da empresa em adaptar a sua estratégia ao padrão de concorrência vigente. Aumento de produtividade e conquista de uma maior fatia de mercado são indicadores de competitividade, mas não têm uma representatividade

suficiente quando isoladas das escolhas de estratégia das empresas, pois não possuem a característica dinâmica da competição.

Seguindo este raciocínio, os autores colocaram que o conhecimento do padrão de concorrência vigente se revelava como uma condição essencial ao bom desempenho das empresas. Eles fizeram um levantamento de alguns setores empresariais nacionais, agruparam-nos e para cada grupo definiram o padrão vigente (à época do estudo) e o que era esperado do padrão futuro. Cada um destes padrões de competitividade, relativo aos distintos grupos, apresentava um conjunto distinto de fatores determinantes de competitividade. Diferentemente da obra de PORTER [4], neste caso os fatores foram agrupados em três níveis: empresarial, estrutural e sistêmico.

Os fatores empresariais, seriam aqueles internos a empresa, sobre a qual ela possui praticamente total controle. Abrange os recursos da empresa e as estratégias de ampliação destes recursos. Os fatores estruturais seriam aqueles sobre os quais a empresa possui controle limitado pela mediação do processo de concorrência, e que são diretamente ligados ao setor industrial tais como características de demanda (mercado) e de oferta (configuração da indústria), além da influência de instituições extra-mercado, que definam regimes de incentivos e de regulações da concorrência. Já os fatores sistêmicos, de interesse maior para o sistema de inteligência competitiva que propomos, são aqueles sobre os quais a empresa possui escasso ou nenhum poder de decisão. Incluem fatores macroeconômicos, legais-regulatórios, político-institucionais, infra-estruturais, sociais e internacionais.

Visto que a competitividade é função da capacidade das empresas em se adaptar a sua estratégia ao padrão de concorrência vigente, é claro que é necessário que as mesmas conheçam este padrão e os seus fatores determinantes. E, uma vez que as empresas praticamente não possuem controle sobre os fatores sistêmicos, somos levados a crer que o

monitoramento e análise de informações relacionadas aos fatores sistêmicos podem vir a representar um grande aliado no aumento da competitividade da indústria nacional e a subsidiar a formulação de políticas e estratégias de desenvolvimento de setores e empresas.

Uma vez que a meta a ser atingida pelo sistema proposto seja de caráter nacional, a concepção deste projeto é ampliar o alcance do uso para os vários agentes da indústria e não somente para uso individual de cada empresa. A seguir serão abordados alguns aspectos conceituais dos fatores sistêmicos de competitividade, que doravante iremos nos referir por competitividade sistêmica.

2 - Inteligência Competitiva Sistêmica

Quando uma empresa compete no mercado internacional, ela traz consigo para a “arena” não só os seus elementos intrínsecos de competitividade, tais como *design* de produto, tecnologia, preço médio de produção, resultados de eficiência de gestão (fatores *empresariais*), mas também todo um “background” formado pelo sistema econômico a que pertence, que são elementos extra-empresa que afetam decisivamente a sua competitividade (os fatores *sistêmicos*).

Tomando-se como exemplo uma empresa brasileira que concorre com uma empresa francesa no mercado internacional, a sua performance competitiva é reflexo não só dos resultados de sua eficiência interna, mas os resultados da eficiência do sistema industrial onde ela está inserida contra o sistema industrial onde se insere a empresa francesa.

A empresa brasileira, quando concorrendo internacionalmente, tem sua performance baseada não só na sua eficiência, mas na eficiência de toda a estrutura sistêmica em que se insere.

Este “sistema” compreende não apenas variáveis macroeconômicas e institucionais, como a taxa de juros disponível à empresa, o custo médio de energia elétrica, ou os impostos embutidos sobre o preço do produto, mas também elementos mais específicos, como a proteção do sistema de propriedade industrial, estímulos para desenvolvimento científico e tecnológico setorial, ou o apoio de todo o aparato estatal e institucional na área de Inteligência de Negócios.

É sabido que os principais países industrializados contam com uma excelente articulação entre todos os agentes que possuem competência na área, incluindo o organismo central de Inteligência de Estado, as agências de inteligência em negócios (organizações empresariais, setoriais, ou de fomento), as corporações e as universidades e instituições de pesquisa, que operam de forma coordenada, atendendo a interesses determinados em acordância com uma estratégia de desenvolvimento industrial, resultando em inúmeras vantagens competitivas e oportunidades de negócio às empresas. No Quadro I são apresentadas, genericamente, as atribuições ligadas a inteligência competitiva sistêmica de instituições nacionais.

QUADRO 1 - COMPETÊNCIAS NA ÁREA DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA SISTÊMICA

INSTITUIÇÕES	ATRIBUIÇÕES
1. Agências Centrais de Inteligência, organismos do Governo.	Coordenação das ações de inteligência de interesse estratégico para o país, ações nas áreas de atuação dos Ministérios e organismos federais específicos (das áreas de informação, tecnologia, etc.).
1. Agências de Inteligência em Negócios (associações empresariais, SEBRAE, Federações de Indústria, institutos, “ <i>think tanks</i> ”).	Especificação de sistemas de inteligência adequados ao perfil das empresas e setores industriais. Disseminação de informações e conceitos de Inteligência Competitiva Sistemica.
3. Empresas.	Fomento às Agências de Inteligência em Negócios, desenvolvimento de recursos humanos na Área, estruturação de sistemas de inteligência competitiva setorial (consorciados), ou individuais, conhecimento de mercados ou setores específicos.
4. Universidades e instituições de pesquisa.	Desenvolvimento de pesquisas na área e identificação do estado da arte em Gestão do Conhecimento e Inteligência Competitiva; formação de competências locais.

Enquanto que muitos países advogam regras de liberalização no comércio internacional, utilizam-se de seus sistema de inteligência competitiva para subsidiar suas

empresas com informações que são decisivas para uma atuação em contexto global. É um novo jogo estratégico, na maioria das vezes utilizando-se de operações plenamente éticas, através de mecanismos sutis e sistemáticos de inteligência. Neste jogo, o Brasil não tem participado ativamente – senão, como elemento passivo (ou seja, somos alvo de inteligência por parte de outros países com muito mais freqüência do que praticamos inteligência sobre o sistema produtivo de nossos competidores). O que é pior, nossos setores industriais freqüentemente não têm ciência de onde perderam o jogo da competitividade.

Ou seja, não conhecem a estrutura de custos de seus concorrentes, suas estratégias de comercialização ou matriz tecnológica. Ao mesmo tempo, não identificam até que ponto subsídios ou determinada política de desenvolvimento setorial têm influência neste diferencial competitivo. Um exemplo de setor industrial que tem sofrido uma pressão avassaladora de estruturas industriais concorrentes é o setor de conservas de frutas e hortaliças. Apesar da perda de mercado interno e de uma pequena penetração no mercado externo para concorrentes como Grécia, Espanha e Chile, não existe um diagnóstico setorial claro que identifique o que compõe a vantagem competitiva das indústrias destes setores nos outros países. Ao mesmo tempo, também não se conhecem novos nichos de mercado para uma recuperação de exportações. Este é um caso que se repete em muitos outros setores industriais brasileiros, onde a inexistência de uma estrutura de apoio em termos de inteligência competitiva (quer sistêmica ou empresarial) leva à adoção de estratégias menos eficazes, ou a um posicionamento demasiadamente conservador diante das adversidades.

O resultado é que nossas empresas contam com mais um elemento de desvantagem na competição internacional, o que gera deseconomias de escala importantes, pelo fato da empresa utilizar-se com freqüência de serviços de “agentes”, “traders”, ou empresas de consultoria para o fornecimento de informações estratégicas que muitas vezes são de fácil

acesso e de menor custo a seus competidores, que as obtêm ou de agências oficiais, ou das chamadas agências privadas de “inteligência em negócios”. Mais grave ainda, os mecanismos de obtenção de conhecimento ou informação tradicionalmente utilizados pelas empresas são inacessíveis a empresas médias, ou que estão iniciando a sua inserção no mercado internacional.

Um reflexo direto desta incapacidade de obter e analisar informações é a concentração das exportações brasileiras em poucas empresas e produtos, e a incapacidade de reação dos agentes industriais ao projeto de aumento global das exportações proposto pelo Governo Federal (com metas de exportar US\$ 100 bilhões até o ano 2002). A inteligência, tanto tecnológica quanto de mercado, ainda é muito cara, e de disseminação restrita.

3 - Uma Rede de Inteligência Competitiva para a Indústria Brasileira/Agências de Inteligência em Negócios.

Para tentar reverter este quadro e estimular uma política mais ativa de inteligência econômica, é preciso que a comunidade industrial brasileira opere de modo coordenado com as competências em inteligência de negócios que temos. É imperativo que esta integração aconteça para passarmos a ter um papel mais ativo neste sentido, subsidiando nossas empresas com inteligência que lhes permitam uma integração vantajosa em outros mercados – ou seja, entrarmos neste jogo estratégico com chances efetivas de sucesso. E todo este esforço passa por quatro focos básicos: **priorização, complementaridade, simplificação e interatividade**, conforme descrito no Quadro II.

**QUADRO II - FOCOS BÁSICOS PARA UMA REDE NACIONAL DE INTELIGÊNCIA
COMPETITIVA SISTÊMICA**

Priorização	<ul style="list-style-type: none">• A rede deve, a despeito de monitorar todos os fatores sistêmicos de competitividade de nossos concorrentes, priorizar aqueles grupos de fatores que estejam conectados a uma estratégia nacional de desenvolvimento.
Complementaridade	<ul style="list-style-type: none">• As competências devem ser alocadas no sentido de se complementarem, evitando sobreposições ou custos desnecessários. Ou seja, em um sistema de inteligência competitiva sistêmica para a indústria brasileira, cada um dos agentes deve trabalhar dentro de sua área de competência.
Simplificação	<ul style="list-style-type: none">• O uso de estruturas virtuais e de tecnologia da informação facilita a formação de redes e a operacionalização do processo completo de inteligência, minimizando investimentos fixos e universalizando o acesso à informação. Estes recursos não estavam disponíveis até recentemente, e esta é uma das principais características das agências de inteligência em negócios de sucesso.
Interatividade	<ul style="list-style-type: none">• Este é um aspecto fundamental para a atualização e credibilidade de um sistema deste porte, que não pode ter sua operação centralizada nem distanciar-se da realidade de seus clientes. Estes, no entanto, devem ser estimulados a participar, através de casos de sucesso e dos resultados positivos de sua operação.

O setor industrial brasileiro está inserido, em um processo de competição que trouxe alterações profundas nos últimos dez anos, quando os padrões de atuação das organizações estão sendo cada vez mais baseados na coleta e análise sistematizada de informação. Infelizmente, enquanto que grande parte das empresas que concorrem em nível global com as empresas locais contam com um aparato eficiente de apoio à inteligência de negócios, no Brasil estas organizações estão em um estágio pouco desenvolvido. E sua integração com o setor industrial privado ainda é bastante limitada, por deficiências das ambas as partes.

A articulação entre as áreas de competência em Inteligência Competitiva (conforme descritas no capítulo anterior) é incipiente no Brasil. Apesar dos esforços que têm se iniciado nos últimos anos neste sentido, infelizmente, ainda não foram superados os reflexos de perdas violentas de competitividade de alguns setores industriais, conseqüentes da falta de preparo para a transição de uma indústria com um histórico de protecionismo, reserva de mercado e de negociações com o governo, que gerou uma cultura do empresariado do país bastante peculiar, para a nova realidade comercial que emergiu nestes últimos dez anos. Ou seja, as iniciativas na área de inteligência para negócios têm sido concebidos muitas vezes de forma **reativa**, e com um nível de coordenação baixo.

A estrutura estatal brasileira na área de inteligência tem como órgão formulador de políticas a ABIN (Agência Brasileira de Inteligência), resultado de um esforço de redirecionamento das atividades de inteligência de Estado, que tem como missão contemplar alguns aspectos de inteligência econômica e tecnológica, com uma estratégia de ação de integração dos diversos agentes econômicos ao SISBIN (Sistema Brasileiro de Inteligência). Assim como acontece nos principais países, a agência central de Inteligência de Estado participa e se integra ao processo de inteligência competitiva de negócios, mas a parte tático-operacional fica em geral reservada aos demais atores, que atuam de forma

coordenada. Obviamente, que o organismo central de Inteligência tem conhecimento das atividades na área de negócios, mas sua preocupação é mais com o interesse estratégico geral do País.

Países industrializados com destaque no cenário internacional apresentam Agências de Inteligência em Negócio bem estruturadas, focadas e integradas ao setor produtivo. Podem servir como bons exemplos o JETRO (“Japan External Trade Organization”), agência japonesa de fomento ao Comércio Exterior, o próprio KEINDANREN (Confederação das Organizações Empresariais Japonesas). A agência governamental “Industry Canada” desenvolveu o “site” na Internet e o sistema “STRATEGIS”, com o objetivo de nuclear informações estratégicas de interesse da indústria canadense. Organizações empresariais como a CII (Confederação das Indústrias da Índia) também fornecem informações detalhadas de interesse ao desenvolvimento industrial da Índia.

Porém, cada país com alguma tradição em inteligência competitiva (Japão, Estados Unidos, França, Suécia, Alemanha, por exemplo) a aplica de forma peculiar [6]. Alguns priorizam segredos industriais, outros tem como objeto da coleta informações de curto prazo. O grau de envolvimento do governo na questão também possui um grande faixa de variação, podendo ser um agente decisivo (Japão) ou se limitar a divulgar para os agentes industriais análises realizadas para os próprios interesses governamentais. Diferenças existem de acordo com a cultura de cada país e isto acaba se refletido não só na forma de obtenção das informações e de que tipo de informações, mas também no uso que se faz delas.

No Brasil, já existem boas iniciativas no gênero, de instituições como a CNI, algumas unidades do SEBRAE e Associações Setoriais. Mas, no entanto, falta **coordenação e integração**.

Se acompanharmos os fatores sistêmicos identificados na **Matriz Global de Monitoramento Competitivo**, notaremos que para cada um deles existe um núcleo de competência no Brasil que poderia participar deste esforço de inteligência competitiva externa, até mesmo para o seu fortalecimento interno.

Dentre os elementos capazes de tomar a liderança em termos de ações nesta área, as organizações de desenvolvimento industrial e de apoio a negócios, e organizações empresariais se destacam, por estarem intimamente ligadas ao setor produtivo e possuem boa capacidade de permeação com todas as outras áreas de competência (organismos governamentais, universidades e centros de pesquisa e conhecimento e, principalmente, com as empresas).

A proposta firmada pela FIERGS, juntamente com o SENAI-DN e a COPPE/UFRJ, de desenvolvimento de um sistema de monitoramento de fatores de competitividade sistêmicos das nações – a **Matriz Global de Monitoramento Competitivo** - procura atender a estes quatro focos básicos – priorização, complementaridade, simplificação e interatividade, trazendo um exemplo de aplicação de inteligência competitiva sistêmica e procurando enriquecer a discussão do tema.

4 - Conteúdo e Rotinas Básicas da Matriz Global de Monitoramento

A Matriz Global de Monitoramento propõe-se a ser um sistema de inteligência competitiva com acesso amplo, através da *Internet*. A idéia de desenvolvimento da mesma foi originada no Núcleo de Inteligência Competitiva da FIERGS em meados de 1998, e vem sendo desenvolvida em parceria desta instituição com o Departamento Nacional do SENAI e com o Programa de Engenharia de Produção da COPPE/UFRJ [7].

A Matriz Global de Monitoramento Competitivo é um sistema proposto para monitorar fatores determinantes de competitividade, através de informações obtidas em páginas da Internet e do conhecimento agregado pelos seus usuários. O sistema apresenta-se na forma de uma matriz, na qual as linhas são os fatores sistêmicos de competitividade (informações a serem buscadas) e nas colunas encontram-se as áreas geográficas a serem monitoradas como, por exemplo, países. Desta forma, olhando uma linha da matriz observaremos informações sobre um mesmo fator de competitividade para vários países. Cada uma destas células contém:

1 –"Hyperlinks" resultantes da pesquisa de sites da Internet que sejam fontes de informações de fatores de competitividade sistêmicos. As informações resultantes dos "hyperlinks" são de especial importância na medida que uma grande quantidade de informações fica disponível sem precisarmos lançar mão de um banco de dados de dimensões proibitivas, tanto no que se refere a recursos computacionais para armazenamento e gerenciamento destas informações, quanto aos recursos humanos que teriam de ser disponibilizados para a obtenção destas informações. De uma forma geral, o próprio fornecedor destas informações – os “webmasters” das páginas cadastradas – as mantêm atualizadas. Esta escolha minimiza a dificuldade de coleta, uma vez que as fontes estão todas relacionadas em um único lugar, bastando clicar na célula desejada para começar a pesquisa. Da mesma forma, a atualização seria uma preocupação bem menor que aquela gerada por um sistema convencional, já que a maioria dos conteúdos dos endereços coletados é constantemente atualizada pelos responsáveis pela manutenção das páginas.

A obtenção de dados pela Internet diminui bastante o custo do sistema de inteligência competitiva. Primeiro porque, caso se deseje armazenar a informação, esta já estará digitalizada, evitando a necessidade de cópias xerográficas, recortes de revistas, ou textos copiados em “*scanners*”, que são pouco práticos. Basta criar algumas pastas (“*folders*”) com os tópicos para classificar a informação e salvar os arquivos ou páginas, geralmente em formato html. Alguma atenção deve ser dispensada neste ponto apenas no que se refere aos programas que serão usados para executar esta tarefa de salvar os arquivos, pois muitas vezes as “páginas” da Internet que se deseja armazenar podem perder algumas informações de figuras, gráficos e tabelas quando forem ser reutilizadas, após terem sido salvas. Mas isto não é um problema, uma vez que já existe grande variedades de “softwares” que salvam “páginas” da Internet de forma completa, podendo inclusive manter o funcionamento dos “links” existentes na página – os chamados “offline browsers”.

- 2 – Um comentário que dá importância estratégica da informação para a empresa, além dos tipos de análises e conclusões que podem ser retiradas da mesma. Isto constitui uma orientação, que pode ser redigida por especialistas das áreas a que se referem cada célula, sobre como usar estas informações. Este tipo de registro. Apesar de ter um caráter um tanto didático e poderia parecer de importância secundária. Mas o empresariado nacional carece deste tipo de orientação, que pode viabilizar uma participação mais efetiva aos usuários da matriz, já que haveria um ponto de partida sobre como cada pessoa que acesse as informações daquela determinada célula possa colaborar com as suas análises.

3 - A análise realizada por todos os usuários que consultem aquela determinada célula. Este item é o propósito final da matriz: gerar análise sobre os fatos encontrados nas células, através dos próprios usuários, permitindo o atingimento de uma atitude mais crítica em relação ao que tem ocorrido no ambiente externo, tanto nacional quanto internacional. Além disso mediante a verificação das análises anteriores, espera-se que haja um esforço colaborativo entre os usuários e que se atinja um nível de interação entre os vários agentes da indústria.

A expectativa deste produto de inteligência competitiva é fornecer os insumos básicos, informações e orientações, para que cada usuário, de acordo com os seus objetivos, possa criar a sua própria noção de inteligência. Por isto, a disponibilização de orientações sobre formas de se analisar os dados e informações disponíveis deve prover flexibilidade quanto aos objetivos que se deseja atingir para que a inteligência resultante seja adequada para cada usuário.

Dentre a enorme massa de informações disponível, principalmente na Internet, a equipe técnica do projeto se concentrou nas informações de natureza sistêmicas, de acordo com a proposta inicial. Como anteriormente exposto, o objetivo da construção deste sistema de monitoramento era realmente desenvolver e disponibilizar análises sobre os fatores sistêmicos de competitividade. Para isto, usamos a tipologia adotada em Kupfer, Hagenauer (1996) onde os fatores sistêmicos são classificados nos seis sub-grupos listados no Quadro III, no qual incluímos alguns exemplos de fatores:

QUADRO III - EXEMPLOS DE FATORES SISTÊMICOS DE ACORDO COM O AGRUPAMENTO

AGRUPAMENTO	EXEMPLOS
Macroeconômicos	Regime cambial, estabilidade macroeconômica interna, crescimento do Produto Interno Bruto, sistemas de crédito.
Legais-regulatórios	Defesa da concorrência e do consumidor, defesa do meio ambiente e o regime de proteção da propriedade intelectual, política tarifária e de comércio exterior, mecanismos de proteção não-tarifários.
Infra-estruturais	Oferta de energia, comunicação, rede de transporte interna e transporte externo.
Sociais	Educação e qualificação de mão-de-obra, sistemas de relações trabalhistas e padrão de vida da população ¹ .
Internacionais	Tendências da economia mundial: fluxos de comércio internacional e dos investimentos externos diretos; condições de acesso a financiamento externo.

Durante a nossa pesquisa, algumas páginas se revelaram bastante profícuas para a obtenção dos dados sistêmicos na Internet, das quais destacamos:

- Páginas oficiais dos governos dos países;
- Páginas dos ministérios dos países, tais como ministérios de Indústria e Comércio e Ministério de relações Exteriores. Nestas páginas costuma-se encontrar informações

¹Afeta o consumo interno

sobre leis, políticas industriais, econômicas, políticas de educação, de ciência e tecnologia, além de iniciativas de estímulo ao comércio e exportação;

- Sites de oportunidades de negócios de diversos países, com toda a orientação necessária para a efetivação dos negócios.

5 - Sistema Interativo – A participação do empresário/executivo industrial.

Para que um sistema tal qual a “Matriz Global de Monitoramento Competitivo” tenha sucesso em seu propósito, é necessário que um pressuposto de sua concepção seja cumprido – a participação do empresário, ou de executivos de empresas em sua validação e aprimoramento, procurando não revisar o propósito inicial do trabalho, mas sim de aproximá-lo ao máximo possível de sua realidade, ou rotinas.

Esta interatividade está prevista na MATRIZ, e possibilitará ao empresário, ou executivo do setor industrial, tecer comentários, complementar as informações disponíveis e avaliar o próprio mecanismo. Mediante um cadastramento detalhado de cada um dos participantes, também se poderá ter, de forma prática e direta, o perfil dos interessados em cada tema e a formação de uma REDE com o objetivo de aprimorar esta e outras aplicações, e disseminar o conhecimento e práticas na área. A participação de empresários e executivos do setor industrial irá nuclear as ações da Matriz, e tem como objetivo manter o seu foco nos efetivos problemas de competitividade do setor industrial.

Em um segundo momento, é previsto e incentivado o desdobramento desta concepção a setores específicos da indústria, e sua organização liderada pelo próprio segmento interessado.

6. Conclusão

O presente artigo mostrou que a adoção de um sistema como a Matriz Global de Monitoramento Competitivo poderia vir a se tornar um instrumento de melhoria da visão estratégica dos agentes da indústria nacional, bastante adequado ao cenário empresarial vigente.

Observou-se a inexistência de agências de inteligência em negócios com fácil acesso para o empresariado no Brasil. Uma agência deste tipo, centralizaria, de forma pouco burocrática, os interesses de informações sobre questões de competição nacionais e internacionais. Uma iniciativa como a Matriz Global de Monitoramento Competitivo que tivesse alcance nacional, através do uso da tecnologia da informação, poderia suplantará esta ausência.

Notou-se que a criação de um instrumento para articular a cooperação entre os agentes da indústria nacional possui alguns aspectos bastante positivos. O mais claro seria a próprio fato da colaboração com a inclusão de informações em si, além da simplificação do sistema de análise, já que os próprios usuários do sistema teriam esta incumbência. Além disto, há um aspecto muito importante no que diz respeito a melhoria da visão estratégica do empresariado nacional. O contato com estas questões sistêmicas e o exercício da análise possuem um efeito de ampliação do conhecimento do conteúdo das informações obtidas, e o efeito desejado é a melhoria da percepção não só quanto ao padrão de concorrência vigente, mas também quanto as tendências envisionadas. Desta forma espera-se que o objetivo de adotar estratégias adequadas ao padrão de concorrência seja reforçado, já que a concepção do sistema reforça a visão crítica do empresário.

A discussão de questões sobre fatores sistêmicos de competitividade, a inexistência de uma agência de inteligência na área de negócios e os benefícios que poderiam ser

obtidos com a interatividade entre os agentes da indústria nacional dá indícios e que a adoção de um sistema de inteligência competitiva sistêmica para a melhoria da competitividade das nações representaria um avanço na atual estrutura de apoio ao aumento da competitividade da indústria nacional.

Bibliografia

- [1] FULD, L., *The New Competitor Intelligence: The Complete Resource for Finding, Analysing and Using Information about your Competitor*, John Wiley & Sons, 1995.
- [2] TYSON, K. W. M., *The Complete Guide to Competitive Intelligence: Gathering, Analysing, and Using Competitive Intelligence*, Kirk Tyson International, 1998
- [3] SAMMON, W. L., KURLAND, M. A., SPITALNIC, R., *Business Competitor Intelligence – Methods for Collecting, Organizing and Using Information*. John Wiley & Sons, Nova York, 1984.
- [4] PORTER, M. E., *The Competitive Advantage of Nations*, The Macmillan Press, 1990.
- [5] FERRAZ, J. C., KUPFER, D., HAGUENAUER, L., *Made in Brazil: Desafios Competitivos para a Indústria*,. Ed. Campus, 1996.
- [6] KAHANER, L., *Competitive Intelligence – From Black Ops to Boardrooms – How Business Gather, Analyse, and Use Information to Succeed in the Global Marketplace*. Simon & Schuster, 1996.
- [7] FERNANDES, E., SIMPSON FILHO, P., CRUZ, P. P. G., *Inteligência Competitiva – Conceitos, Ferramentas e Aplicações*. SENAI, Brasília, 1999.
- [8] BABBAR, S., RAI, A., “Competitive Intelligence for International-Business”, *Long Range Planning*, 26: (3) 103-113 jun 1993.
- [9] BERNHARDT, D. C., “I Want It Fast, Factual, Actionable - Tailoring Competitive Intelligence to Executives Needs”, *Long Range Planning*, 27: (1) 12-24 feb 1994
- [10] JOHNSON, G., SCHOLES, K., *Exploring Corporate Strategy – Text and Cases*, 3rd Edition, Prentice Hall, 1993.