

**UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL - UCS  
PROGRAMA DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO – CONVÊNIO  
UCS/ UFRGS.**

**(RESUMO DA DISSERTAÇÃO)**

**A RELEVÂNCIA DA INTELIGÊNCIA COMPETITIVA COMO RECURSO  
PARA A ANÁLISE DE INFORMAÇÕES DA INDÚSTRIA MOVELEIRA  
DA REGIÃO DE BENTO GONÇALVES - RS**

**por**

**Prof. CARLOS EDUARDO ROEHE REGINATO \***  
e-mail [roehe@zaz.com.br](mailto:roehe@zaz.com.br)

\* Mestre em Administração de Empresas – área de concentração produção e sistemas de informação. Exerce as atividades profissionais de Professor Universitário, Orientador do Curso de Administração do Campus da Região dos Vinhedos da Universidade de Caxias do Sul e Consultor de Empresas.

**CO-ORIENTADORES**    **Profa. Dra . Lilia Maria Vargas**  
                                  **Prof. Dr. Norberto Hoppen**

**Porto Alegre, Setembro de 1999.**

## Resumo

Este trabalho apresenta os resultados de um estudo exploratório, sobre a busca e a análise de informações do ambiente concorrencial nas empresas da indústria moveleira da região de Bento Gonçalves, no do Rio Grande do Sul.

Os resultados alcançados com a pesquisa apresentam diversas características sobre a indústria moveleira, tais como centralização da informação, subutilização da Tecnologia da Informação, monitoramento restrito e informal da concorrência, entre outras. Em síntese, revelam que a grande maioria das empresas não possuem um setor específico para o monitoramento do ambiente, e que poucas empresas utilizam a Inteligência Competitiva como recurso para a análise de informações.

**Palavras-Chave:** Inteligência competitiva, inteligência estratégica, monitoramento ambiental da concorrência, sistemas de informação.

## Abstract

This article shows the results of an exploratory study about the search and analysis of competitive environment information among some furniture factories in the area of Bento Gonçalves city, in the Rio Grande do Sul state.

The results obtained with this research show several features of the furniture industry, such as: information centralization, not enough utilization of the information technology, restricted and informal monitoring of competition and others. To sum up, the results prove that the great majority of the companies do not have a specific department for the environment monitoring and few companies use the Competitive Intelligence as a source for the information analysis.

**Key words:** Competitive intelligence, strategic intelligence, environment monitoring of competition, information system.

## Introdução

Com a abertura da economia, o Brasil vem passando por grandes transformações, caracterizadas por um ambiente altamente concorrencial e de acelerada evolução tecnológica. Cada vez mais, as empresas devem estar preparadas para fazer frente à crescente competição imposta pela globalização da economia e pelas pressões dos mercados internacionais.

O aumento da concorrência exige que as empresas sejam competitivas e, para tanto, é necessário que estas conheçam profundamente o ambiente do qual fazem parte. Através do monitoramento do ambiente externo, pode-se identificar ameaças e oportunidades, possibilitando o reconhecimento de sinais e tendências de mercado, importantes para um melhor posicionamento estratégico empresarial.

O presente estudo, da região de Bento Gonçalves, RS, orientado por essas preocupações, visa identificar como as empresas buscam informações no ambiente externo e como estas informações estão sendo difundidas e sistematizadas no ambiente interno das empresas.

Os métodos de monitoramento do ambiente externo e concorrencial de uma empresa podem ser denominados, de modo geral, de **Inteligência Competitiva**. Estes métodos consistem de processos informacionais através dos quais a empresa realiza a escuta “antecipativa” dos “sinais fracos” do seu ambiente, com o objetivo criativo de descobrir oportunidades e de reduzir os riscos ligados à incerteza (Lesca, 1996).

O tema aqui proposto, o qual versa sobre “**a relevância da inteligência competitiva como recurso para a análise de informações da indústria moveleira da região de Bento Gonçalves - RS**”, é relevante para que as empresas do setor, através das técnicas de inteligência competitiva, possam monitorar de forma eficaz o seu ambiente concorrencial, proporcionando, assim, condições para um aumento de competitividade.

A utilização dos recursos que a área de Inteligência Competitiva coloca à disposição permite agregar valor significativo às tomadas de decisão empresariais, possibilitando formas de diferenciação de atividades, de produtos e de serviços, e favorece a criação de vantagens competitivas sustentáveis.

## **1 Inteligência Competitiva**

O crescente aumento da competição e a abertura de mercados está implicando um volume maior de informações, o que requer novas metodologias para tratá-las num formato inteligível dando condições para que as empresas possam enfrentar a competitividade e acompanhar a evolução dinâmica do ambiente.

As informações concorrenciais representam insumo básico para as empresas na obtenção de vantagens competitivas, pois fornecem elementos sobre a configuração das forças e das tendências de mercado. As empresas devem desenvolver mecanismos de pesquisa e de busca das informações consideradas críticas, não só das que oferecem subsídios para o seu funcionamento operacional, mas também das que as auxiliam a melhor posicionarem-se estrategicamente. Estas informações geralmente não chegam ao acaso, e, quando isto ocorrer normalmente referem-se a informações de pouco interesse (Lesca et alii, 1996).

### **1.1 Origens e conceituação**

A área de Inteligência Competitiva (a seguir denominada IC), no mundo empresarial, baseou-se inicialmente nos métodos desenvolvidos pelos órgãos de informação governamental, que visavam basicamente identificar e avaliar informações ligadas à defesa nacional. Atualmente, conta com um corpo de conhecimentos próprios, inúmeras contribuições de outras áreas (como o marketing, benchmarking e análise estratégica) e de autores como Lesca (1996), Cornella (1994), Fuld (1995), Kahamer (1996).

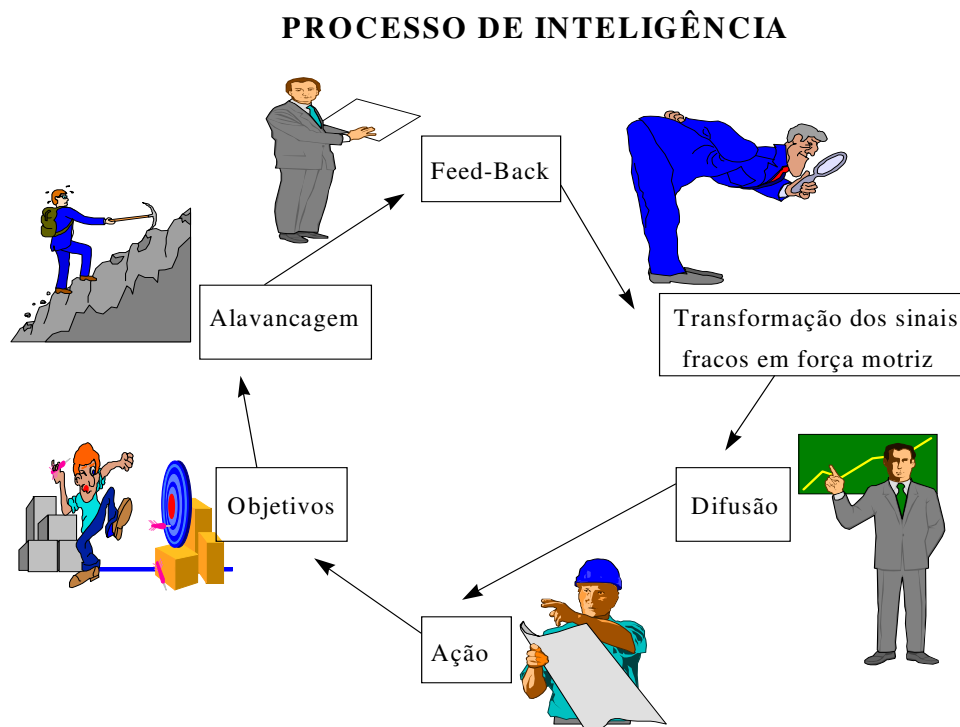
A área de IC, através do uso de informações concorrenciais, contribui de forma significativa para a redução das incertezas e o aumento na qualidade do processo decisório empresarial. A estruturação de um sistema de inteligência varia

de acordo com as necessidades particulares de cada setor da economia, os interesses empresariais e gerenciais e as competências e habilidades dos recursos humanos envolvidos.

Vargas (1995) define IC como sendo um processo que busca instruir-se através de informações totalmente públicas e legais, respeitando um rigoroso código ético, porém acompanhando as pistas do setor e da concorrência, tentando identificar oportunidades e focos de inovação, o que deverá permitir tomar melhores decisões fornecendo informações pertinentes, úteis e críticas para o seu funcionamento.

## 1.2 Estruturação do processo de Inteligência Competitiva

A IC constitui-se em um processo sistêmico, de captação de informações dispersas no ambiente externo, que auxiliam na tomada de decisão da empresa. A figura a seguir proporciona o entendimento das etapas deste processo.



Fonte: Lesca et alii (1996)

A *transformação dos sinais de alerta em força motriz*, primeira etapa do processo de inteligência, consiste na transformação de sinais fracos e dispersos, encontrados no ambiente externo; sinaliza tendências, isto é, oportunidades e

ameaças do mercado. Esta transformação objetiva a avaliação e a reformulação de objetivos organizacionais, e a alavancagem de recursos necessários para sua implementação. As informações qualificadas como força motriz devem ser difundidas por toda a organização para que haja o máximo de envolvimento de todos os participantes.

O próximo passo, que é a própria ação que desencadeia os objetivos, necessita, por sua vez, da alavancagem de recursos e habilidades, externos e internos à empresa. Após esta série de etapas, a realização de *feed-back* completa o ciclo, isto é, através da monitoração do ambiente externo, buscam-se novamente sinais fracos que se transformam em sinais de alerta. Esta última etapa serve como avaliação dos objetivos e dos esforços empreendidos pela empresa, que irão gerar nova força motriz. Assim, pode-se confirmar que o processo de inteligência é cíclico, no qual cada etapa acumula novas informações e conhecimentos do estágio anterior.

Através do processo de inteligência, a empresa, portanto, poderá conhecer e entender melhor o seu ambiente. Desta forma, poderá perceber quais as ações dos concorrentes, seus pontos fortes e fracos, sucessos e fracassos, as necessidades dos clientes, as capacidades dos fornecedores, novas tecnologias e, enfim, pode controlar melhor a situação do mercado, ganhando em tempo e competitividade perante a concorrência. Além disso, a utilização dos recursos que a área de IC coloca à disposição permite agregar valor à tomada de decisão, possibilitando formas de diferenciação de atividades, de produtos e de serviços, favorecendo, assim, a criação de vantagens competitivas sustentáveis.

### **1.3 Técnicas para obtenção de informações**

A maior parte das informações concorrenciais que os profissionais de inteligência competitiva utilizam são públicas, o que facilita o acesso e a busca pelas empresas. Flax (1984) subdivide em quatro grupos distintos as técnicas empregadas para inteligência competitiva:

- através dos empregados recém admitidos e dos empregados dos concorrentes;
- por meio de pessoas que efetuam negócios com os concorrentes;

- pela reunião de materiais editados e de documentos públicos, tais como balanços, relatórios de bancos, publicações internas, jornais, revistas especializadas, Internet, entre outras;
- por intermédio dos concorrentes, observando ou analisando seus produtos (é o caso, por exemplo, da técnica de engenharia reversa).

A IC constitui-se hoje num dos principais subsídios para a elaboração do planejamento estratégico; não basta a empresa possuir uma grande quantidade de recursos e de habilidades: ela deve também desenvolver uma rápida capacidade de resposta às condições impostas pelo ambiente externo e de antecipação no mercado, agindo com criatividade e inovação.

## **2 Metodologia**

A pesquisa realizada teve como finalidade principal verificar como as empresas do setor moveleiro buscam informações concorrenciais no ambiente externo e como essas informações são sistematizadas e difundidas na organização. Optou-se pelo método exploratório por enquete (Hoppen et alii, 1996), com ênfase qualitativa de determinados aspectos da população a ser estudada.

### **2.1 Objetivos do estudo**

Diagnosticar o funcionamento das empresas da indústria moveleira da região de Bento Gonçalves-RS, quanto a utilização de informações concorrenciais, identificando as empresas que desenvolvem atividades de monitoramento do ambiente concorrencial, as informações concorrenciais que são consideradas relevantes e as fontes e os métodos mais utilizados para coletar estas informações.

### **2.2 Variáveis envolvidas no estudo**

Com base nas contribuições de Porter (1991) e de Cornella (1994), desenvolveu-se um instrumento para coletar dados sobre o funcionamento das empresas da indústria moveleira com relação à utilização de informações

concorrenciais. As variáveis que orientaram a estruturação do questionário foram as seguintes:

<b>V1 Concorrência</b>	<b>V5 Inovações do setor</b>
<b>V2 Clientes</b>	<b>V6 Fontes de Informação</b>
<b>V3 Fornecedores</b>	<b>V7 Sistematização e difusão de informações</b>
<b>V4 Reguladores</b>	<b>V8 Perfil da empresa</b>

### 2.3 Etapas da pesquisa

A pesquisa envolveu quatro etapas distintas:

- **1ª etapa:** envolveu a coleta de dados sobre a indústria moveleira, através de entrevistas com especialistas. Realizaram-se entrevistas com profissionais de instituições de classe (MOVERGS, SINDMÓVEIS, SENAI/CETEMO) ligadas à indústria moveleira, o que permitiu ao pesquisador conhecer melhor as características e a atual problemática do setor. As entrevistas foram guiadas por um roteiro semi-estruturado por algumas questões abertas aplicadas pelo próprio pesquisador. Os resultados desta etapa permitiram identificar as variáveis principais e proporcionaram subsídios para a elaboração do questionário definitivo, aplicado posteriormente à amostra das empresas.
- **2ª etapa:** nesta etapa, foi realizada a delimitação da população e do tamanho da amostra (de acordo com dados fornecidos pelo SENAI/CETEMO (1996), IBGE (1991) e SEBRAE (1996), e a aplicação do pré-teste do questionário (teste-piloto) para validar o instrumento de pesquisa. A amostra foi delimitada de acordo com os seguintes critérios:
  - pelo cadastramento junto ao SENAI/CETEMO (incluiram-se somente empresas que estivessem cadastradas na base de dados disponíveis no SENAI/CETEMO);
  - pelo tamanho (consideraram-se apenas as empresas de pequeno e médio porte - de 50 até 500 empregados);
  - pela localização geográfica (selecionaram-se as empresas da região do pólo moveleiro de Bento Gonçalves / RS).

A amostra totalizou 40 empresas, das quais 27 constaram da amostra definitiva da pesquisa. A amostra foi selecionada através de sucessivos sorteios, sem reposição, até se obter o número necessário de empresas (amostra aleatória simples).

- **3ª etapa:** consistiu na coleta final de dados, com o objetivo de se obter informações sobre as empresas. O questionário utilizado para a coleta de dados foi aplicado pelo próprio pesquisador, sob a forma de entrevistas com os diretores das empresas definidas na amostra.
- **4ª etapa:** realizou-se a análise e a interpretação dos dados coletados na etapa anterior. Esta fase implicou a tabulação dos dados e a análise e interpretação dos resultados, objetivando a elaboração de um diagnóstico do comportamento da indústria moveleira em relação às informações do ambiente concorrencial. No tratamento dos dados, utilizou-se a análise qualitativa e quantitativa (Sphinx, 1995).

### **3 Resultados da pesquisa**

Neste capítulo são apresentadas as conclusões da pesquisa, procurando atender aos objetivos propostos e ressaltando os pontos que se destacaram ao longo do trabalho.

Os fatores básicos da competitividade internacional no setor moveleiro foram resumidos a quatro: tecnologia, especialização da produção, *design* e estratégias comerciais (MCT, 1993; MOVERGS, 1997). Apesar dos problemas e das dificuldades identificados o setor moveleiro organiza-se institucionalmente para fazer frente a novos desafios, o que pode ser constatado pela criação da Câmara Setorial do Mobiliário do Estado do Rio Grande do Sul, visando à orientação e discussão de políticas, estratégias e diretrizes para o setor, na busca de um aumento significativo de competitividade. Entretanto, a competitividade no cenário nacional e internacional, demanda ações antecipativas e um sistema organizado de informações consideradas estratégicas para as empresas.

#### **3.1 Informações mais relevantes, consideradas “estratégicas” para as empresas**

Pode-se concluir que as empresas do setor moveleiro da região de Bento Gonçalves (RS) não identificam a informação como um recurso estratégico para o seu posicionamento mais competitivo no mercado. Poucas são as empresas que se utilizam do planejamento estratégico - PE da pesquisa e desenvolvimento – P&D

(apenas 30% da amostra). Desta forma, ficam expostas às ameaças e deixam de aproveitar as oportunidades que o ambiente lhes oferece. A falta de planejamento repercute numa das deficiências do setor, traduzidas nas estratégias comerciais. McGee e Prusak (1994) ressaltam que as empresas necessitam elaborar estratégias e traduzi-las em ação diária, permitindo assim, uma integração constante e efetiva com o ambiente. Só assim uma empresa poderá se tornar competitiva através de estratégias que lhe propiciem se destacar de seus concorrentes.

O atual ambiente competitivo exige a rápida e constante introdução de novos produtos de alta qualidade e de características inovadoras, o que somente será alcançado com a pesquisa e desenvolvimento (Roussel et alii, 1992). Na indústria moveleira, a maioria das empresas utiliza técnicas como o *benchmarking* ou a engenharia reversa na elaboração de seus produtos, técnicas que também são utilizadas pela IC (Prescott & Grant, 1988). No entanto, utilizar somente estas técnicas num ambiente competitivo não basta. Recursos disponíveis em P&D em nível de assessoria, são subutilizados como, por exemplo, o SENAI/CETEMO (único centro de tecnologia aplicada ao mobiliário do país), que poderia ser melhor aproveitado.

Embora estas empresas já estejam se deparando com a presença de concorrentes internacionais no mercado nacional e mesmo local (como é o caso, por exemplo, da venda de móveis americanos), ainda não desenvolveram seu potencial de inovação e criatividade, com a proposição de produtos com *design* próprio e padrões de qualidade mais formalizados. Raras são as empresas que seguem padrões de qualidade aceitos internacionalmente, com orientação pelas normas ISO, como pode ser constatado pela pesquisa (somente uma empresa da amostra possui ISO 9002). A importância do *design* é fundamental para a competitividade. É através dele, por exemplo, que os móveis italianos mantêm uma forte vantagem competitiva (Móbile Lojista, 1997).

Contudo, este posicionamento leva a um comportamento reativo, direcionando as empresas da amostra para um conceito de produção que as sustenta, a partir de pressupostos de que os clientes darão maior preferência aos produtos que forem amplamente encontrados e de baixo custo. Os administradores de organizações

orientadas para a produção buscam atingir alta eficiência produtiva e ampla cobertura de distribuição (Kotler, 1991).

### 3.1.1 Monitoramento do ambiente

Os resultados revelaram um monitoramento restrito e informal da concorrência devido à preocupação manifestada com o principal concorrente, e quase que um desconhecimento total dos demais elementos do ambiente competitivo.

De acordo com a tabela nº 2, estipularam-se os escores das empresas subdividindo a amostra em três grupos distintos de conhecimento, com base nas variáveis utilizadas para monitorar o ambiente, chegando-se, assim, aos seguintes resultados:

**Tabela n. 2 Relação das empresas pelo nível de conhecimento das variáveis ambientais**

Variáveis/Empresas	2	25	26	19	14	3	15	22	4	6	7	11	17	18	21	24	27	5	1	8	10	12	13	9	16	20	23
Nichos de Mercado	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
Posicionamento	10	10	10	10	10	10	10	0	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	0	10
Produtos concorrente	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	0	10	10	0
Pontos fortes e fracos	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	0	0	0
Benefícios fiscais	10	10	10	10	10	0	10	10	10	10	10	10	10	10	10	0	0	0	10	10	10	10	10	10	0	10	10
Tecnologia concorrente	10	10	10	10	0	10	10	10	10	10	0	0	0	0	0	10	10	0	0	0	0	0	10	0	0	10	0
Tratados Internacionais	10	10	10	10	10	0	0	10	0	0	0	0	10	10	10	0	10	0	0	0	10	0	0	0	0	0	0
Métodos de gestão	10	10	0	0	10	10	10	10	0	0	0	10	0	0	0	10	10	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Participação mercado	10	0	10	10	0	10	0	0	0	0	10	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	10	0	0
Lucro fornecedor	10	10	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	10	0	0	0	0	0	0	0	0	0
MIP concorrente	10	0	0	0	10	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Escore empresas</b>	<b>110</b>	<b>90</b>	<b>80</b>	<b>80</b>	<b>80</b>	<b>70</b>	<b>70</b>	<b>70</b>	<b>60</b>	<b>60</b>	<b>60</b>	<b>60</b>	<b>60</b>	<b>60</b>	<b>60</b>	<b>60</b>	<b>60</b>	<b>50</b>	<b>50</b>	<b>50</b>	<b>50</b>	<b>50</b>	<b>40</b>	<b>40</b>	<b>40</b>	<b>30</b>	
	80 à 110					50 à 70										0 à 40											
	Grupo que conhece mais o ambiente externo					Grupo intermediário										Grupo que conhece menos o ambiente externo											

▪ **Um grupo de empresas que conhece mais o ambiente externo** (cinco empresas): são empresas de médio porte, exportadoras, no qual 60% delas realiza o planejamento estratégico de suas atividades e possui um sistema de informações gerenciais. Monitoram mais o ambiente externo, preocupando-se com uma visão a longo prazo, e estão voltadas para estratégias de mercado.

Estas empresas apresentam maiores condições para traçar estratégias antecipativas. Elas acompanham o crescimento dos concorrentes através dos fornecedores, do volume de vendas de chapas (matéria-prima – compensados, aglomerados, MDF) consumidas por mês em âmbito regional, estadual e nacional, e do conhecimento sobre os equipamentos utilizados pelos concorrentes no processo

produtivo. Ainda, monitoram a quantidade de horas trabalhadas e analisam a renda *per capita* de cada Estado para determinar o potencial de consumo. Levantam informações através dos clientes e do consumidor final, através de pesquisa de mercado e de opinião, para buscar informações sobre estratégias de mercado, produtos dos concorrentes, necessidades e satisfação dos consumidores. Algumas delas se utilizam das reuniões e dos encontros informais para buscar informações ainda mais precisas.

- **Um grupo de empresas intermediárias** (dezoito empresas), formado por pequenas e médias empresas, no qual apenas 28% realiza o planejamento estratégico de suas atividades. Estão mais preocupadas com as variáveis que envolvem o mercado, especialmente no que se refere à comercialização dos produtos. Estas empresas através de viagens dos representantes e de catálogos verificam os produtos, preços e condições de pagamento da concorrência. Utilizam-se de pesquisas junto aos lojistas e ao consumidor final, analisando as tendências de *design* e preço. Muitas destas empresas adquirem os produtos de seus concorrentes para a análise (engenharia reversa) e desenvolvimento de novos produtos.

Poucas empresas preocupam-se com as demais variáveis, como a tecnologia utilizada pelo concorrente (44%) e os métodos de gestão (33%), que podem fornecer maiores informações sobre a capacidade produtiva, mão-de-obra, estrutura de custos e condições para trabalhar com um *design* mais arrojado. Da mesma forma acontece com os tratados e acordos internacionais (33%). Encontra-se neste grupo 60% das empresas exportadoras; muitas delas deixam de conhecer as diferenças entre os países com relação a estrutura de custos, comportamento do mercado externo, diferentes funções dos governos estrangeiros e capacidade de supervisionar os concorrentes no exterior.

- **Um grupo de empresas que conhece menos o ambiente externo** (quatro empresas), formado por pequenas e médias empresas, que denotam uma maior preocupação com a área operacional e visão a curto prazo, estando mais voltadas para um conceito de produção e mostrando despreocupação com os métodos de gestão do concorrente, os tratados e acordos internacionais e as informações sobre

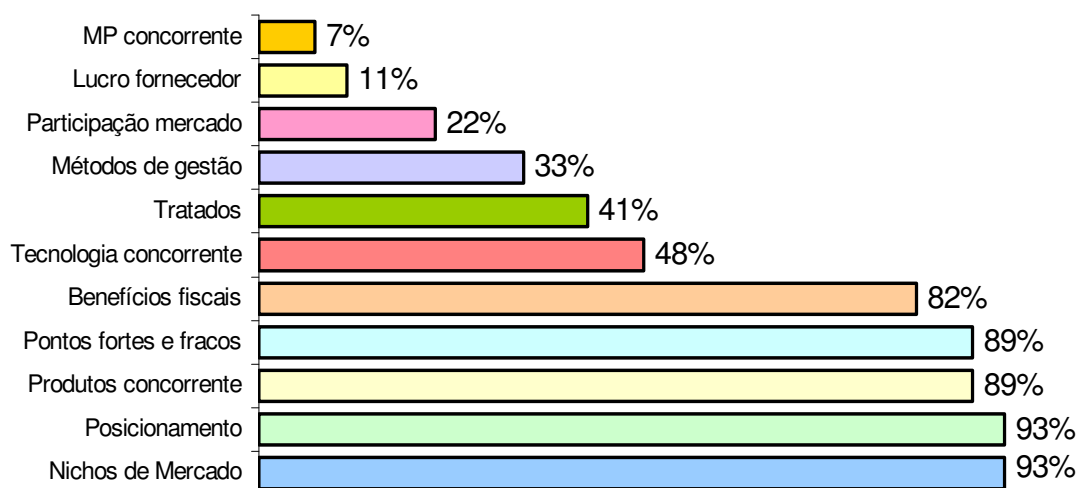
os fornecedores. Estas empresas estão mais preocupadas em resolver seus problemas internos do que em orientar-se para o mercado.

Das quatro empresas deste grupo, três delas exportam seus produtos e dependem dos agentes no exterior para obter as informações sobre o mercado. Desta forma, ficam à mercê das forças do mercado, o que as conduz, de certa forma, a um comportamento reativo.

O monitoramento da participação de mercado está mais direcionado ao âmbito regional, sendo que poucas conhecem as tecnologias utilizadas pelos concorrentes e seus pontos fortes e fracos. Estas empresas buscam conhecer a concorrência e demais informações do ambiente através dos representantes e lojistas, sem a preocupação de coletar informações específicas, predominando a informalidade.

Embora o monitoramento concorrencial esteja centrado na figura do principal concorrente, o gráfico nº 1 mostra um panorama geral das variáveis ambientais mais utilizadas por estas empresas: os nichos de mercado para os produtos da empresa, o posicionamento de mercado da empresa, os pontos fortes e fracos do principal concorrente e as linhas de produtos dos concorrentes. Estas informações são provenientes de representantes e lojistas. Já os benefícios fiscais são conhecidos através da mídia em geral como revistas, jornais, TV.

Gráfico n. 1 Variáveis utilizadas para monitorar o ambiente



As variáveis pouco monitoradas que poderiam ser melhor aproveitadas são: a origem da tecnologia do concorrente, os tratados e acordos internacionais, os métodos de gestão, a participação de mercado, o lucro do fornecedor e a matéria-prima do concorrente.

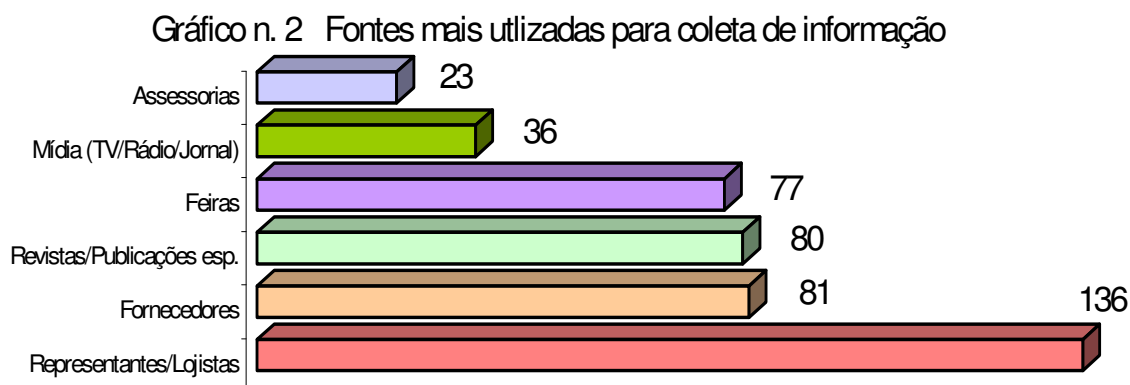
Poucas empresas conhecem a participação de mercado do seu maior concorrente em âmbito regional (26%) e nacional (22%), sendo que apenas 7% (o que corresponde a 2 empresas) busca informações sobre a concorrência no âmbito internacional. Quanto aos tratados e acordos internacionais, apenas 41% controla este tipo de informação, um patamar muito baixo para uma economia globalizada. Das empresas exportadoras (74%), apenas 18% não obedece às exigências impostas pelos importadores, o que torna o setor vulnerável às políticas internacionais. Desta forma, muitos deixam de aproveitar as oportunidades e de fazer frente às ameaças (abertura de novos mercados, política governamental e aumento da concorrência).

O mesmo acontece com os fornecedores (matérias-primas, máquinas e equipamentos e outros produtos e serviços), que são vistos pelas empresas pesquisadas como simples fornecedores de insumos. Elas estão mais preocupadas com o custo da matéria-prima e com os prazos de entrega, deixando de utilizar os fornecedores como informação sobre a concorrência. Através do controle dessas informações, é possível identificar tecnologias utilizadas, tipos de produtos desenvolvidos, estrutura de custos, capacidade de produção e métodos de gestão; o que lhes poderia revelar pistas importantes sobre a concorrência e servir de orientação para os seus planejamentos estratégicos.

Poucas empresas (15%) monitoram o ambiente concorrencial através do conhecimento do volume de carga de *containers*, da movimentação de carga nas transportadoras, das matérias-primas consumidas pelos seus concorrentes e da satisfação do consumidor final.

### 3.2 As fontes de informações concorrenciais mais utilizadas pelas empresas

Constatou-se que as fontes de informação mais utilizadas para o monitoramento concorrenciais pelas empresas da indústria moveleira quando desenvolvido são os representantes e lojistas, fornecedores, revistas e publicações especializadas e feiras, conforme apresentado no gráfico nº 2.



Pelas características da indústria pesquisada, os lojistas, na maioria dos casos, comercializam produtos de diversas empresas, o que ocorre também com os representantes. Sendo assim, os lojistas tornam-se uma fonte de informação muito rica para ser trabalhada com a IC. A utilização destas fontes está mais voltada para o monitoramento das tendências de mercado, com ênfase nos produtos da concorrência, e, num segundo plano, voltada para as estratégias de mercado utilizadas pelos seus concorrentes. Porém, poucas empresas (apenas 7%) investem em pesquisas para medir a satisfação final do consumidor com os produtos da empresa, e verificar sugestões por ele apresentadas, que poderiam agregar valor e fornecer informações sobre o concorrente como assistência técnica, prazo de entrega e condições do produto após a montagem.

As outras fontes de informação mais utilizadas fornecedores, revistas especializadas e feiras, concentram-se praticamente na identificação de novas matérias-primas e tecnologias visando à redução de custos e preços. Poucas empresas buscam informações quanto à capacidade de fornecimento, análise de consumo dos concorrentes e tecnologia empregada pelo fornecedor. Esses resultados, novamente, revelam o desinteresse das empresas em acompanhar a concorrência.

### **3.3 A forma de sistematização e difusão das informações nas empresas**

Das empresas consultadas, apenas 7% possui um setor específico (estruturado sob a forma de assessoria interna) com o objetivo de buscar informações sobre a concorrência. A disponibilidade de um setor ou de uma pessoa responsável pelo acompanhamento da concorrência, providenciando um fluxo de informações permanente com o ambiente, pode ser fator determinante de vantagem competitiva para a empresa (Cornella, 1994).

O fato de estas empresas apresentarem estruturas tradicionais e formas de gerenciamento típicas de empresas familiares, com grande centralização das decisões, pode ser uma das causas de bloqueio na busca desse tipo de informações e na estruturação dessas atividades, uma vez que freqüentemente permitem acesso unicamente aos dirigentes proprietários da empresa. Sendo assim, estas ações se refletem na difusão de informações de interesse da empresa que é feita, sobretudo, de modo informal, através de reuniões, conversas e encontros informais (70%), relatórios por escrito (26%) e correio eletrônico (4%).

Para Porter (1991), existem várias maneiras alternativas de as empresas se organizarem para desempenhar em estas funções na prática. Elas variam desde um grupo de análise da concorrência, que faz parte do departamento de planejamento e desempenha todas as funções, a um coordenador de inteligência sobre o concorrente, que realiza a compilação, a catalogação e a comunicação, ou até um sistema no qual o estrategista faz tudo isso de modo informal. Seja qual for o nível de sofisticação do processo de IC, deve existir pelo menos uma pessoa encarregada por ele.

Quanto à tecnologia da informação, verificou-se que todas as empresas consultadas possuem microcomputadores. No entanto, utilizam-se da informática particularmente para fins operacionais. Apenas 30% possui um sistema de informações gerenciais (SIG), sendo que, apenas uma delas estuda a possibilidade de utilização de um sistema de apoio à decisão (SAD) para fins estratégicos.

Surpreendentemente, 70% delas acessa a Internet, sendo que 22% utiliza a rede para fins comerciais, como instrumento de comunicação com representantes, fornecedores e clientes, e 33% já dispõe de um *web site*. Observa-se que a presença na Internet tem como finalidade servir de “vitrine de produtos” e aumentar a interação com o cliente. Em contraste, os recursos de informação concorrencial proporcionados pelo acesso a Internet e presença na rede mundial, são subutilizados por essas empresas.

Pode-se observar que as empresas que tratam melhor a informação são as que realizam o planejamento estratégico de suas atividades e apresentam estrutura de médio porte (30% da amostra). A informação é descentralizada e vista como recurso estratégico, sendo distribuída de forma mais homogênea através de reuniões, relatórios e correio eletrônico. As informações são divulgadas com uma frequência diária, semanal e quinzenal e sistematizadas através de base de dados computadorizadas e sistemas de arquivos em papel. Além disso, utilizam a Internet com fins estratégicos, analisando concorrentes, novas matérias-primas, tecnologias, clientes e novos produtos. Estas empresas estão mais preparadas para o uso da IC, que requer um sistema de base de dados computadorizados para a armazenagem e acesso (Prescott & Smith, 1987; Fuld, 1995).

Em contrapartida, as empresas que não planejam suas atividades estrategicamente (70% da amostra), caracterizadas pelo pequeno e médio porte, são as que centralizam mais as informações, cuja difusão é irregular (48%); a sistematização é caracterizada pelas bases de dados de arquivos em papel (33%), que reúnem documentos recebidos, além de dados históricos (relativos, por exemplo, ao faturamento e aos investimentos) e pela ausência de registro de informações (26%). Apenas 11% possui base de dados computadorizada.

### **3.4 Principais resultados obtidos**

Os resultados a seguir apresentados sintetizam as principais características da indústria moveleira. Estas encontram-se agrupadas de acordo com as variáveis apresentadas na metodologia.

- **Perfil das empresas**

- ✓ Micro, pequenas e médias empresas familiares com administração centralizada na figura do proprietário;
- ✓ Despreocupação com o planejamento estratégico, pesquisa e desenvolvimento.

- **V1 Concorrência**

- ✓ Monitoramento restrito e informal da concorrência;
- ✓ Qualidade não é associada às certificações;
- ✓ *Design* não é visto como vantagem competitiva.

- **V2 Clientes**

- ✓ Poucas empresas exercem um controle sobre a relação de entrada e saída de novos clientes;
- ✓ Informações sobre o cliente final centradas no lojista - despreocupação com pesquisas para auferir o nível de satisfação do consumidor final.

- **V3 Fornecedores**

- ✓ Localização geográfica – grande parte dos fornecedores de matéria-prima e do mercado consumidor encontra-se na região Centro-Oeste do país;
- ✓ Falta de monitoramento das matérias-primas dos concorrentes;
- ✓ Necessidade de conhecer melhor os fornecedores.

- **V4 Reguladores**

- ✓ Prevalece a imposição dos importadores sobre os produtos exportados;
- ✓ Inexistência de certificações;
- ✓ Pouco monitoramento dos tratados e dos acordos internacionais que dizem respeito ao setor.

- **V5 Inovações do setor**

- ✓ A maioria das empresas não patenteia seus produtos, restringindo-se ao registro da marca.

- **V6 Fontes de Informação**

- ✓ Preocupação com o monitoramento dos produtos dos concorrentes;
- ✓ Pouca preocupação com as normas e legislação que regulam o setor;
- ✓ Subutilização das entidades de classe.

- **V7 Sistematização e difusão de informações na empresa**

- ✓ Tecnologia da informação direcionada para fins operacionais;
- ✓ Ausência de um setor específico para o monitoramento do ambiente concorrencial;

- ✓ Empresas tipicamente familiares, onde as informações são de domínio da diretoria;
- ✓ Predominância dos registros e dados em arquivos em papel;  
Predominância da comunicação informal.

## 4 Conclusão

Pode-se concluir que as empresas do setor moveleiro da região de Bento Gonçalves (RS) não identificam a informação como um recurso estratégico para o seu posicionamento mais competitivo no mercado. Embora já estejam se deparando com a presença de concorrentes internacionais, no mercado nacional e regional (como é o caso da venda de móveis americanos), ainda não desenvolveram seu potencial de inovação e criatividade, com a proposição de produtos com “design” próprio e padrões de qualidade mais formalizados. Raras são as empresas que seguem padrões de qualidade aceitos internacionalmente, com orientação pelas normas ISO.

A Tecnologia da Informação é subutilizada e vista basicamente como um recurso operacional. Por conseguinte, a baixa monitoração das variáveis do ambiente e a subutilização de algumas fontes de coleta de dados contribuem para a reatividade da indústria. Poucas são as empresas (18%) que detêm um processo sistematizado de busca de informação do seu ambiente concorrencial.

Contudo, embora a informalidade predomine quando se trata do planejamento, da tomada de decisões (baseadas sobretudo no *feeling* e na experiência acumulada) e do monitoramento de informações sobre o ambiente concorrencial, deve-se aproveitar os recursos disponíveis da Tecnologia da Informação (TI) e treinar os recursos humanos, buscando assim um reposicionamento dentro do contexto atual, através da monitoração do mercado de forma sistêmica e da utilização da inteligência competitiva.

Sendo assim, cabe concluir que a Inteligência Competitiva (IC) constitui um poderoso recurso para a tomada de decisão e formulação de estratégias, bem como em um melhor posicionamento da empresa no mercado. Através dela pode-se

compreender as forças que atuam no mercado, a posição dos concorrentes, seus pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças. De posse destas informações, a empresa pode traçar suas estratégias, antecipando-se aos movimentos de mercado e, conseqüentemente, ganhando maior competitividade.

## **Bibliografia**

- CRESCIMENTO sustentado marca novo ciclo. *MóBILE Lojista*, V1 n.4, p.20-32, ago. 1997.
- CORNELLA, A. Los recursos de información. Madrid: McGraw-Hill, 1994.
- HOPPEN, Norberto; LAPOINTE, Liette; MOREAU, Eliane. Um guia para a avaliação de artigos de pesquisa em sistemas de informação. *READ* (Revista Eletrônica de Administração) PPGA, UFRGS, n.3, 1996.
- FLAX, Steven. How to snoop on your competitors. *Fortune*, p. 29-33, May 14, 1994.
- FULD, Leonard M.. The complete resource for finding, analysing, and using information about your competitors. New York: John Wiley Sons. Inc., 1995.
- IBGE. Divisão territorial do Rio Grande do Sul, Brasília, 1996, p.7.
- KOTLER, Philip. Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle. 12. ed. São Paulo: Atlas, 1991.
- LESCA H.; FREITAS, H.; CUNHA, Jr. Marcus. Como produzir um senso útil para as ações dos dirigentes. *READ* (Revista Eletrônica de Administração), PPGA, UFRGS, n.3, 1996.
- LESCA H. Inteligência competitiva para decisão estratégica. Porto Alegre: PPGA, UFRGS, Documento de palestra, 1996.
- MOVERGS. A indústria de móveis. Bento Gonçalves, 1997.
- MINISTÉRIO DA CIÊNCIA E TECNOLOGIA - MCT. Estudo da Competitividade da Indústria Brasileira. Campinas, 1993.
- McGEE, James; PRUSAK, Laurence. Gerenciamento Estratégico da Informação: aumente a competitividade e a eficiência de sua empresa utilizando a informação como uma ferramenta estratégica. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

- PORTER, Michael E.. Estratégias Competitivas: Técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 5.ed.. Rio de Janeiro: Campus, 1991.
- PRESCOTT, John E.; SMITH, Daniel C.. A Project-Based Approach to Competitive Analysis. Strategic Management Journal, V.8, p. 411-423, 1987.
- PRESCOTT, John E.; GRANT, John H.. A Manager's Guid for Evaluating Competitive Analysis Techniques. Strategic Management, 1988.
- ROUSSEL, Philip A.; SAAD, Kamal N.; BOHLIN, Nils. Pesquisa e desenvolvimento: como integrar ao plano estratégico e operacional das empresas como fator de produtividade e competitividade. São Paulo: Makron Books, 1992.
- SEBRAE. Quem é a pequena empresa? Porto Alegre, 1996.
- SENAI/ CETEMO. Centro Tecnológico do Mobiliário. Indústria moveleira nacional, estadual e Bento Gonçalvesense. Bento Gonçalves, 1996.
- SPHINX Développement, 1986-1993. Versão brasileira, 1995.
- VARGAS, Lilia Maria. Inteligência Competitiva: uma questão de vida ou morte também para as pequenas e médias empresas. Jornal do Comércio, Porto Alegre, 25 Junho de 1996, p.3.

