

## Inteligência Competitiva na cadeia têxtil

Daniel Roedel

Objetiva apresentar um método para a definição de estratégias de negócio, a partir da articulação da sistemática de inteligência competitiva com a criação de redes internas de conhecimento, que atuem no sentido de aumentar a eficácia dos processos de planejamento estratégico. A metodologia adotada contemplou: 1) revisão bibliográfica sobre as diversas escolas de Planejamento Estratégico e Inteligência Competitiva; 2) estudo das interfaces conceituais entre Planejamento Estratégico, IC e Gestão do Conhecimento; 3) caracterização do contexto de aplicação - organização de educação profissional, com atuação em âmbito nacional; 4) proposição de uma sistemática para a definição de estratégias de negócios para atendimento à empresas da cadeia produtiva têxtil. A experiência piloto, ainda em curso, parte da utilização de inteligência competitiva e de redes de conhecimento para a definição de estratégias de negócio em uma organização de educação profissional, com atuação em âmbito nacional.

**Palavras-chave:** *Inteligência competitiva; Sistema de inteligência competitiva; Planejamento estratégico; Monitoramento ambiental; Estratégia organizacional.*

Os anos 90 foram marcados por fortes mudanças no modo de gestão das empresas públicas e privadas do país. A abertura comercial e a venda de empresas estatais, entre outros fatores, inseriram o Brasil no chamado mercado global, onde a concorrência assumiu rapidamente uma escala mundial. Pressionadas por maior competitividade, as empresas buscaram iniciar ou intensificar processos de mudanças, desde os mais incrementais, do tipo dos programas de qualidade total, até alguns mais radicais, como a reengenharia.

Atualmente, tendo a revolução tecnológica como elemento propulsor, a globalização alcança praticamente todos os países e obriga as organizações empresariais a permanentes adaptações sob pena de verem os seus mercados migrarem para concorrentes oriundos de diversas partes do mundo.

Como alternativa para se posicionarem de modo competitivo neste ambiente, as organizações empresariais vêm resgatando o planejamento estratégico como instrumento de gestão. Esta opção ressalta a necessidade de que, a partir de estudos do ambiente externo, as empresas identifiquem fontes de vantagem competitiva sustentável, numa perspectiva de longo prazo. No entanto, os processos tradicionais de planejamento estratégico, de ciclos demorados, e conduzidos fundamentalmente por especialistas em planejamento, têm dificuldades na identificação desses caminhos e na implementação de ações numa velocidade compatível com a dinâmica da competição.

Hoje, mais importante do que formular planos estratégicos detalhados é proporcionar uma articulação permanente entre o pensamento e a ação estratégicas, fazendo com que as decisões estratégicas e a implementação sejam atribuições presentes no cotidiano da empresa, e não uma atribuição exclusiva de especialistas, realizada em períodos pré-determinados. Desse mesmo modo, os processos fortemente estruturados de formulação de estratégias cedem lugar a estratégias emergentes, decorrentes da interação da empresa com o meio ambiente.

Para tornar a formulação de estratégias um processo dinâmico e permanente, são utilizadas algumas fontes e instrumentos, tais como:

- Informação - cuja relevância tem sido reconhecida nas últimas décadas, devido à condição que sua utilização possui de alavancar novas vantagens competitivas. Sua evidência deve-se também ao impacto provocado pela tecnologia da informação que cria um novo sistema econômico distinto, onde a informação é um produto do processo produtivo;

- Inteligência Competitiva - que conduzida por uma orientação estratégica busca coletar, armazenar, analisar e disseminar a informação que proporcione vantagem competitiva;

- Organização em Rede - que, favorecida pela rápida absorção da tecnologia da informação por parte das empresas, tem sido formadas aumentando a conectividade e acessibilidade de toda a organização, contribuindo para a circulação e o gerenciamento da informação.

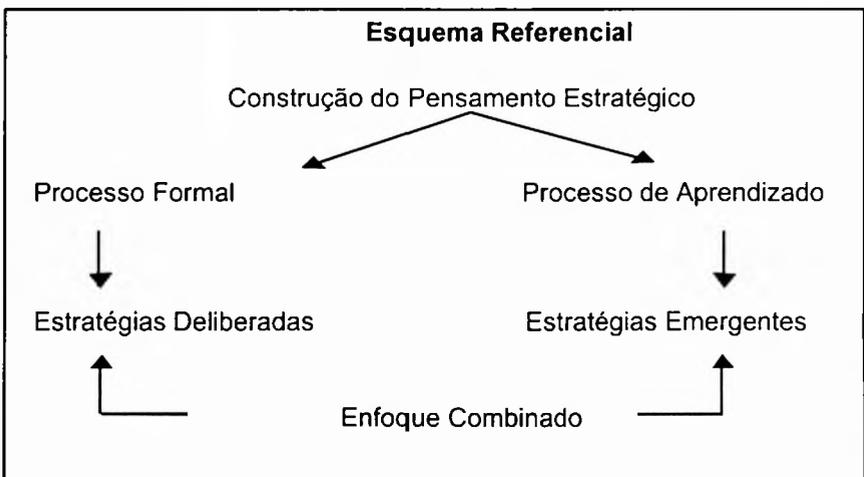
- Comunidades de Prática - que visa, por meio do compartilhamento de conhecimentos e experiências, proporcionar condições para o desenvolvimento de capacidades organizacionais difíceis de serem imitadas e que, aos olhos do cliente, possam distinguir a empresa dos seus competidores.

Nesse sentido, ao introduzir os conceitos de inteligência competitiva para a realização de monitoramento contínuo e dinâmico do ambiente externo, os processos de planejamento adquirem mais agilidade e atualidade no levanta-

mento e seleção de informações necessárias à definição de estratégias e a tomada de decisões. Do mesmo modo, a formação de comunidades de prática, apoiada por uma organização em rede possibilita a incorporação e o compartilhamento de um fator que tem assumido importância fundamental no aumento da vantagem competitiva das empresas: o conhecimento.

Assim, esta dissertação propõe-se a apresentar um método para a definição de estratégias de negócio, utilizando a sistemática de inteligência competitiva articulada com a criação de redes internas de conhecimento, no sentido de aumentar a eficácia dos processos de planejamento estratégico. Esse esforço leva necessariamente à formalização do conhecimento que apoiará a definição de estratégias competitivas e à formação de uma cultura organizacional empreendedora, bases para a gestão do conhecimento nas organizações. Como apoio ao processo é apresentado um Banco de Informações Estratégicas, desenvolvido em Access, que está sendo implantado no SENAI/CETIQT, organização de educação profissional, assistência técnica e tecnológica, com atuação de âmbito nacional junto à Cadeia Produtiva Têxtil. A base conceitual é o modelo estruturado de análise de forças competitivas de Michael Porter, associado à formação de estratégias como um processo emergente, defendida por Henry Mintzberg.

A partir da articulação entre as abordagens de Porter e Mintzberg, pode-se estabelecer um esquema referencial para orientar a proposta de sistemática para a definição de estratégias de negócio que contemple dois dos enfoques predominantes na literatura: processo formal (racional) e processo de aprendizado (permanente), representado pelo seguinte esquema:



## Inteligência Competitiva na Cadeia Têxtil

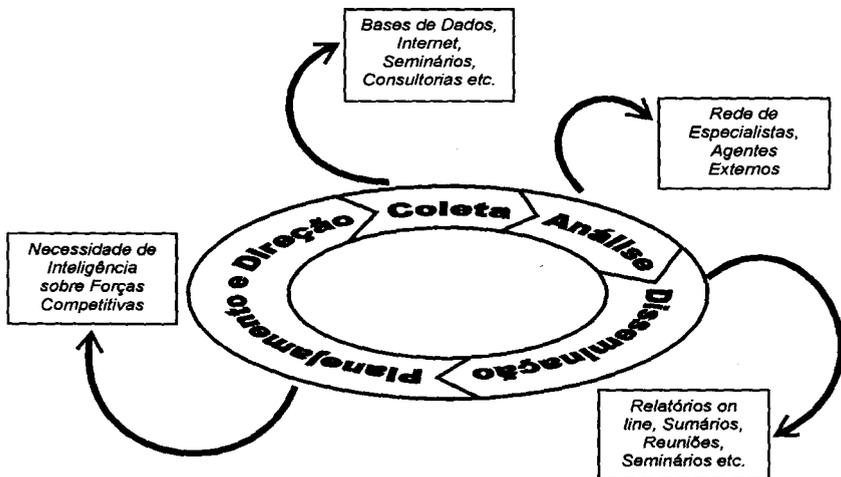
Já o Banco de Informações Estratégicas, construído para agilizar e otimizar as fases de coleta (no processamento e armazenamento), análise e disseminação da informação, sua disponibilização on line, via Intranet, funcionará como instrumento de apoio para a atuação integrada de equipes, aspecto essencial para uma futura gestão do conhecimento.

Resumidamente, as principais funções do Banco de Informações Estratégicas são:

- armazenar, organizar e disponibilizar as informações que serão utilizadas para a análise dos especialistas;
- reunir os resultados das análises dos especialistas que serão utilizadas para a definição de estratégias;
- disponibilizar relatórios para a tomada de decisão sobre as estratégias a serem adotadas;
- ser um instrumento de permanente consulta de informações estratégicas;
- reunir parte do conhecimento estratégico da organização;
- ser um canal de transmissão de informação informal.

As principais fases do processo de definição de estratégias de negócio pode ser representado dentro do ciclo da inteligência, conforme demonstrado na figura a seguir:

### Definição de Estratégias de Negócio X Ciclo da Inteligência



No entanto, embora esteja sendo reconhecido como instrumento de obtenção de vantagens competitivas, a definição de estratégias de negócio requer que sejam superados os desgastes que o tema sofreu nas últimas décadas. A grande crítica tem se centrado nos processos estruturados, que os críticos vêm como causadores de uma dicotomia entre o pensamento e a ação, do distanciamento entre aqueles que tomam decisões nos escalões das empresas e os detentores do conhecimento do negócio.

Do mesmo modo, por embutir uma perspectiva de mudanças, outro desafio crucial é superar receios e resistências daqueles que estão habituados a controlar o processo de planejamento e dos que tomam decisões baseados no uso da autoridade, sem considerar diversos posicionamentos possíveis de serem reunidos.

Construir e desenvolver a credibilidade do processo de participação, fator crítico de sucesso para o êxito da sistemática proposta, criar o hábito de utilizar os recursos da tecnologia da informação para fornecer, obter e disseminar informações e criar uma cultura de compartilhar informação e conhecimento, são caminhos para o pensamento estratégico.

Tais condições destacam, fundamentalmente, o papel a ser exercido pelas lideranças no sentido de tomarem a iniciativa de articular equipes, incentivar participações e, acima de tudo, habituarem-se a utilizar a informação e o conhecimento das equipes para o processo de tomada de decisão.

Vale ressaltar ainda que, embora o aspecto mais visível da sistemática proposta possa ser o Banco de Informações Estratégicas, o principal desafio de todo o processo reside na utilização coletiva da informação para criar o conhecimento e a inteligência necessários à formulação e implementação de estratégias. É nesse momento que a cultura se manifesta mais fortemente, fazendo com que os princípios vigentes na hierarquia tentem se sobrepor ao processo coletivo. É claro que entender essa experiência como integrante de um processo mais amplo e profundo de aprendizagem organizacional (e por isso demorado) não elimina a possibilidade de frustração nas equipes diante das dificuldades inerentes à introdução de mecanismos de participação coletiva.

Face ao exposto, pode-se concluir que a sistemática proposta para a definição de estratégias de negócios será de grande utilidade para que o SENAI/CETIQT amplie e consolide sua posição de Centro de Educação e Tecnologia para atendimento à Cadeia Têxtil, cujas demandas vêm se modificando e inten-

sificando, principalmente devido ao novo ambiente competitivo em que está inserida.

Além disso, a partir da avaliação dos resultados alcançados pela etapa piloto, a sistemática pode ser estendida às demais unidades do SENAI que também atendem à Cadeia Têxtil, e às unidades que atendem às demais cadeias produtivas, fazendo com que a inteligência competitiva e as redes de conhecimento sejam acionadas para contribuir na definição de estratégias competitivas de negócios para atendimento às cadeias produtivas.

### **Competitive Intelligence in the textile productive chain**

This work has the objective to present a method for the definition of business strategies, starting from the articulation of a competitive intelligence systematics with the creation of internal knowledge nets, that work to increase the effectiveness of the strategic planning processes. The adopted methodology contemplated: 1) bibliographical revision in several Strategic Planning and Competitive Intelligence schools; 2) studies about the conceptual interfaces between Strategic Planning, Competitive Intelligence and Knowledge Management; 3) characterization of the application context - a organization of professional education in Brazil; 4) proposition of a systematic for the definition of business strategies to improve business in companies from the textile productive chain. The pilot experience, still in course, uses the competitive intelligence and knowledge nets for the definition of business strategies in a Brazilian company of professional education.

**Keywords:** *Competitive intelligence; Competitive intelligence system; Strategic planning; Environment scanning; Business strategy*

---

#### **Daniel Roedel**

Administrador formado pela Universidade Federal do Rio de Janeiro em 1982 e pós-graduado em gerência de recursos humanos pela Universidade Estácio de Sá em 1984. Ex coordenador nacional de administração estratégica do SENAI e atualmente atuando como consultor de empresas.

E-mail: droedel@montreal.com.br

---