

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL - UFRGS
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - PPGA**

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

**Dissertação de Mestrado submetida como
quesito parcial para a obtenção do grau
de Mestre em Administração**

Aluno: CARLOS EDUARDO ROEHE REGINATO

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

Porto Alegre, Novembro de 1998

AGRADECIMENTOS

Esta dissertação representa uma etapa muito importante na minha formação profissional e acadêmica e sinaliza um novo ponto de partida para novos desafios no crescimento pessoal e profissional.

Para a conclusão desta dissertação, foram utilizados os conhecimentos acumulados ao longo do tempo, decorrentes da contribuição de professores e amigos. Sendo assim, agradeço a todos que de uma forma ou outra me incentivaram nesta caminhada. No entanto, devo mencionar alguns, de forma particular.

Aos professores do PPGA - UFRGS, especialmente a professora Lília Maria Vargas e o professor Norberto Hoppen pela orientação constante e cuidadosa ao longo de todo o trabalho e principalmente pelo profissionalismo de seus desempenhos.

Ao professor Yves Evrard do Groupe HEC – Hautes Études Commerciales de Paris e a professora Jandira Fachel do Departamento de Estatística da UFRGS.

Aos funcionários do SENAI /CETEMO, em especial ao Sr. Renato Bernardi.

À Universidade de Caxias do Sul pelo incentivo à minha participação no programa de mestrado.

Aos bolsistas Gustavo, Jordana, Daniela e Renata e aos funcionários do PPGA / UFRGS pelo suporte acadêmico e administrativo

Aos dirigentes das empresas e entidades de classe entrevistadas, pela atenção concedida, fundamental para que esta pesquisa se concretizasse.

À Gissele, minha noiva, pela compreensão e incentivo em todos os momentos desta jornada;

SUMÁRIO

	Páginas
LISTA DE FIGURAS, QUADROS E TABELA	
LISTA DE GRÁFICOS	
RESUMO	
ABSTRACT	
INTRODUÇÃO.....	1
1 Definição do problema.....	3
1.1 Contextualização.....	3
1.1.1 Representatividade da indústria moveleira.....	4
1.2 Justificativa	12
2 Objetivos	16
2.1 Objetivo Geral.....	16
2.2 Objetivo Específico.....	16
3 Referencial teórico.....	17
3.1 Necessidade de informação.....	17
3.1.1 Vantagem competitiva e informação.....	19
3.1.2 Planejamento estratégico e informação.....	21
3.2 Inteligência Competitiva.....	26
3.2.1 Origem e conceituação.....	27
3.2.2 Estruturação da Inteligência Competitiva.....	29
3.2.3 Formas de aplicação da Inteligência Competitiva na Empresa.....	31
3.2.4 Fontes para a obtenção de informação.....	39
3.2.5 Inovação e a Inteligência Competitiva.....	42
3.3 Organização e sua estrutura e o fluxo de informação.....	43
3.3.1 A informação estratégica.....	47
3.4 Sistematização e difusão da informação.....	49
3.4.1 Informação e conhecimento.....	51
3.4.2 Informação crítica.....	53
3.4.3 Utilidade da informação.....	55

	Páginas
4 Metodologia.....	59
4.1 Método de Pesquisa.....	59
4.2 Etapas da Pesquisa	59
4.3 Variáveis envolvidas no estudo.....	66
5 Análise e interpretação dos dados.....	69
5.1 Perfil das empresas.....	69
5.2 Análise da concorrência.....	74
5.2.1 Ambiente concorrencial.....	82
5.2.2 Produtos substitutos.....	86
5.2.3 Parceria e terceirização.....	88
5.3 Clientes.....	90
5.4 Fornecedores.....	93
5.5 Reguladores.....	95
5.5.1 Normas e certificações.....	98
5.6 Inovações do setor.....	100
5.6.1 Propriedade industrial.....	103
5.7 Fontes de informação.....	104
5.8 Sistematização e difusão da informação.....	110
5.8.1 Recursos da tecnologia da informação.....	110
5.8.2 Sistematização e difusão das informações na empresa.....	113
6 Conclusão.....	125
6.1 Informações mais relevantes, consideradas estratégicas	126
6.1.1 Monitoramento do ambiente.....	127
6.2 As fontes de informação concorrenciais mais utilizadas.....	131
6.3 A forma de sistematização e difusão das informações nas empresas.....	132
7 Limitações e Recomendações da pesquisa	135
7.1 Limitações.....	135
7.2 Recomendações.....	136
BIBLIOGRAFIA.....	137
ANEXOS	
Anexo 1 Principais exportadores de móveis para o mercado interno dos Estados Unidos.....	146
Anexo 2 Instrumento de pesquisa.....	147
Anexo 3 Relação dos municípios que compõe a região do polo moveleiro de Bento Gonçalves.	154
Anexo 4 Carta de apresentação	155

LISTA DE FIGURAS, QUADROS E TABELAS

	PÁGINAS
Figura nº1 Modelo de gestão empresarial.....	22
Figura nº2 Modelo de Porter.....	24
Figura nº3 Modelo geral das necessidades de informações ambientais...	25
Figura nº4 Processo de Inteligência.....	30
Figura nº5 Passos para Sistema de Inteligência Competitiva.....	32
Figura nº6 Fases da Inteligência Competitiva como base de projetos.....	37
Figura nº7 Modelo de fluxos de informação em uma empresa.....	45
Figura nº8 Relacionamento entre dados, informação e conhecimento.....	52
Figura nº9 Modelo da informação crítica.....	54
Quadro nº1 Processo de análise da Inteligência Competitiva.....	35
Quadro nº2 Características da Inteligência Competitiva vista como um sistema e/ou base de projetos.....	39
Quadro nº3 Determinante da utilidade da informação.....	57
Quadro nº4 Etapas da pesquisa.....	60
Quadro nº5 Classificação do porte das empresas pelo número de Funcionários.....	62
Quadro nº6 Tamanho da amostra para coleta final de dados.....	63
Quadro nº7 Tendências e deficiências da indústria moveleira.....	82
Quadro nº8 Pontos fortes e fracos.....	83
Quadro nº9 Oportunidades e ameaças.....	84
Quadro nº10 Fonte das parcerias.....	89
Quadro nº11 Fonte de clientes.....	92
Quadro nº12 Fontes de mercado.....	92
Quadro nº13 Fontes utilizadas para aquisição de novas tecnologias.....	102
Quadro nº14 Setores encarregados da informação.....	115
Quadro nº15 Difusão das metas e missão da empresa.....	120
Quadro nº16 Forma de armazenagem do histórico de desenvolvimento de produtos.....	121
Quadro nº17 Forma de acesso ao arquivo de publicações técnicas.....	122
Quadro nº18 Principais resultados obtidos.....	123
Tabela nº1 Indicadores do setor moveleiro de Bento Gonçalves, RS, 1995.....	11
Tabela nº2 Relação das empresas pelo nível de conhecimento das variáveis ambientais.....	128

LISTA DE GRÁFICOS

	PÁGINAS
Gráfico n° 1 Distribuição do setor moveleiro nacional por estados.....	5
Gráfico n° 2 Crescimento industrial da indústria moveleira do RS.....	6
Gráfico n° 3 Crescimento industrial no ano de 1995.....	6
Gráfico n° 4 Estimativa de emprego anual por atividade econômica RS/BR.....	7
Gráfico n° 5 Participação da indústria moveleira nas exportações do RS/BR.....	7
Gráfico n° 6 Participação da indústria moveleira gaúcha nas exportações de Móveis.....	8
Gráfico n° 7 Participação da indústria moveleira gaúcha nas exportações de Móveis.....	8
Gráfico n° 8 Exportações da indústria moveleira do Brasil e do RS em 1995 principais mercados de destino.....	9
Gráfico n° 9 Produção X Consumo de móveis por região – 1995.....	10
Gráfico n° 12 Porte das industrias moveleira do RS.....	14
Gráfico n° 13 Composição do setor moveleiro gaúcho.....	69
Gráfico n° 14 Cargo dos entrevistados.....	70
Gráfico n° 15 Características dos cargos.....	70
Gráfico n° 16 Tipo jurídico das empresas moveleiras.....	70
Gráfico n° 17 As empresas fazem planejamento estratégico.....	71
Gráfico n° 18 Porte das empresas e o planejamento estratégico.....	71
Gráfico n° 19 Investimento em pesquisa e desenvolvimento para com o planejamento estratégico.....	72
Gráfico n° 20 Destino da produção das empresas.....	74
Gráfico n° 21 Principais linhas de produtos.....	75
Gráfico n° 22 Métodos de gestão.....	76
Gráfico n° 23 Vantagem competitiva das empresas.....	77
Gráfico n° 24 Posicionamento das empresas frente a concorrência.....	80
Gráfico n° 25 Participação de mercado do maior concorrente.....	81
Gráfico n° 26 Pontos fortes e fracos.....	83
Gráfico n° 27 Produtos substitutos.....	87
Gráfico n° 28 Percentagem de empresas que trabalham com parcerias.....	88
Gráfico n° 29 Origem das parcerias.....	89
Gráfico n° 30 Terceirização de processos e serviços.....	89
Gráfico n° 31 Clientes.....	91
Gráfico n° 32 Acompanhamento dos consumidores.....	92

	PÁGINAS
Gráfico n° 33 Novos nichos de mercado.....	92
Gráfico n° 34 Origem da matéria-prima.....	93
Gráfico n° 35 Matérias-primas consumidas pelos concorrentes.....	94
Gráfico n° 36 Margem de lucro aplicada pelo principal fornecedor.....	95
Gráfico n° 37 Prazo médio de fornecimento.....	95
Gráfico n° 38 Empresas exportadoras.....	96
Gráfico n° 39 Relação das empresas exportadoras frente as exigência dos importadores.....	96
Gráfico n° 40 Tratados e acordos internacionais.....	97
Gráfico n° 41 Legislação e benefícios fiscais.....	97
Gráfico n° 42 Incentivos fiscais.....	98
Gráfico n° 43 Certificações ISO.....	98
Gráfico n° 44 Normas de certificação.....	99
Gráfico n° 45 Tempo de lançamento do último produto.....	100
Gráfico n° 46 Participação dos produtos lançados no mercado no período de dois anos	101
Gráfico n° 47 Registro de patentes.....	103
Gráfico n° 48 Produtos patenteados.....	103
Gráfico n° 49 Fontes para monitorar a concorrência.....	105
Gráfico n° 50 Fontes para monitorar os clientes.....	106
Gráfico n° 51 Fontes para monitorar os fornecedores.....	107
Gráfico n° 52 Fontes para monitorar os reguladores.....	108
Gráfico n° 53 Fonte para monitorar as inovações.....	109
Gráfico n° 54 Publicações técnicas.....	109
Gráfico n° 55 Recursos da Tecnologia da Informação.....	111
Gráfico n° 56 Como as empresas utilizam a Internet.....	112
Gráfico n° 57 Porte das empresas e a Tecnologia da Informação.....	112
Gráfico n° 58 Características dos usuários da Tecnologia da Informação...	113
Gráfico n° 59 Finalidade da Tecnologia da Informação.....	113
Gráfico n° 60 Setor específico para a busca e análise da informação.....	114
Gráfico n° 61 Setor específico para a busca e análise da informação.....	115
Gráfico n° 62 Planejamento estratégico e a sistematização da informação.	116
Gráfico n° 63 Como chegam as informações do ambiente concorrencial...	117
Gráfico n° 64 Como chegam as informações do ambiente concorrencial e o planejamento estratégico.....	118
Gráfico n° 65 Freqüência com que são divulgadas as informações.....	118
Gráfico n° 66 Freqüência da divulgação das informações e o planejamento estratégico.....	119
Gráfico n° 67 Planos, metas e missão da empresa.....	120
Gráfico n° 68 Histórico de desenvolvimento de produtos.....	121
Gráfico n° 69 A empresa mantém arquivo de publicações técnicas.....	122
Gráfico n° 70 Variáveis utilizadas para monitorar o ambiente.....	130
Gráfico n° 71 Fontes mais utilizadas para coleta de informação.....	132

RESUMO

O aumento da concorrência exige que as empresas sejam competitivas e conheçam profundamente o ambiente do qual fazem parte. Através da busca e da análise das informações concorrenciais, as empresas poderão identificar ameaças e oportunidades do mercado, possibilitando o reconhecimento de tendências e de pistas fundamentais sobre a concorrência, o que pode conduzir a obtenção de vantagens competitivas. A área que tem se preocupado principalmente com a recuperação e o tratamento de informações do ambiente concorrencial, é denominada internacionalmente de Inteligência Competitiva (IC).

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 do Rio Grande do Sul, visando colocar em evidência a importância dessa área para um melhor posicionamento das indústrias desse setor no mercado nacional e internacional.

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, onde poucas empresas utilizam a Inteligência Competitiva como recurso para a análise de informações.

A subdivisão da amostra em três extratos distintos permitiu identificar as características de cada extrato da amostra quanto ao conhecimento do ambiente concorrencial.

ABSTRACT

The competitor growth demands the companies to be competitive and to know deeply the environment where they belong to. Through investigation and analysis of competitive information, the companies will be able to identify the market threats as well as the opportunities, to make it possible to identify the trends and the basic clues about competitor, which can result in obtaining competitive advantages. The area which deals mainly with the recovery and treatment of competitive environment information is internationally called as Competitive Intelligence.

This research 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, aiming to stress the importance of Competitive Intelligence to place those industries on a better ranking in the national and the international market as well.

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.

The sample sub-division in three different extractions made it possible to identify the features of each extraction in relation to the competition environment knowledge.

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, buscando orientar-se 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, possam monitorar de forma eficaz, o seu ambiente concorrencial proporcionando assim, condições para um aumento da 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.

A indústria moveleira, em todo mundo, caracteriza-se pelo elevado número de micro e pequenas empresas e pela grande absorção de mão-de-obra. Com a queda das barreiras alfandegárias o setor vem enfrentando um aumento da concorrência. Embora as exportações tenham aumentado nos últimos anos, a variação percentual destes acréscimos tem diminuído, o que implica em perda de competitividade. Para enfrentar os novos desafios e oportunidades que surgem com a globalização, um recurso essencial para o setor é a informação. Através dela as empresas poderão monitorar a concorrência possibilitando o desenvolvimento de produtos com maior valor agregado. É o caso das empresas moveleiras italianas, famosas pelo seu *design* arrojado e inovador. A indústria moveleira brasileira vem desenvolvendo um programa para a criação de um *design* próprio como estratégia competitiva, mas isso só pode ser desenvolvido através da busca de mais informações sobre tendências, mercados, necessidades, recursos, etc., o que irá repercutir em um maior ou menor grau de competitividade nas empresas.

O presente trabalho está estruturado em sete capítulos: o primeiro capítulo aborda a definição da problemática de pesquisa e justifica a necessidade do presente estudo; o segundo, apresenta os objetivos geral e específicos; o terceiro, disserta sobre o referencial teórico; o quarto, explica a metodologia de pesquisa sob a qual desenvolveu-se a pesquisa; no quinto capítulo encontra-se a análise e interpretação dos dados; no sexto é realizada a conclusão e por fim, o sétimo capítulo aborda as limitações e recomendações para futuras pesquisas.

1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

O presente capítulo está dividido em duas etapas. A primeira consiste na contextualização, onde serão apresentadas as características do setor bem como a problemática da pesquisa. A segunda etapa consiste na justificativa do presente estudo, onde mostrar-se-á a relevância do tema, do setor e do porte das empresas a serem pesquisadas.

1.1 Contextualização

A Indústria Moveleira do Rio Grande do Sul constitui-se em um ramo de atividade tradicional. O caráter meramente artesanal na confecção de móveis, trazido pelos nossos imigrantes para atender suas necessidades pessoais e da pequena comunidade, que então se formava, entrou para a história do Rio Grande do Sul.

Na década de 20, surgem os primeiros móveis fabricados para terceiros, iniciando-se a industrialização do mobiliário. Já na década de 40/50 surge a fabricação em série e os primeiros canais de distribuição para venda em lojas comerciais. Nos anos de 1950, a produção moveleira passa definitivamente de uma fase artesanal para uma fase industrial. Muitas das empresas atuais em atividade, foram fundadas entre o final dos anos 60 e início dos anos 70.

A partir de 1970, aumentou significativamente a demanda do mercado interno por móveis, o que oportunizou o aprimoramento tecnológico do setor. Devido

a este crescimento, a maioria das empresas direcionou sua produção para atender o mercado interno, deixando de lado o mercado internacional. Com a retração da econômica na década de 80, muitas empresas perderam sua capacidade de realizar novos investimentos. Conseqüência disso foi a desatualização tecnológica e a falta de estratégias adequadas para competir no mercado externo.

Apesar das dificuldades, algumas empresas adotaram uma estratégia ofensiva, através de esforços para a modernização de suas instalações como forma de enfrentar a acirrada concorrência interna. Estas empresas perceberam que a abertura do comércio exterior possibilitaria uma oportunidade para a absorção de novas tecnologias e matérias-primas.

Outras empresas, adotaram estratégias defensivas e não realizaram nenhum esforço de modernização, aguardando passivamente por um reaquecimento do mercado interno. Estas empresas sofreram grandes perdas, operando com elevada capacidade ociosa.

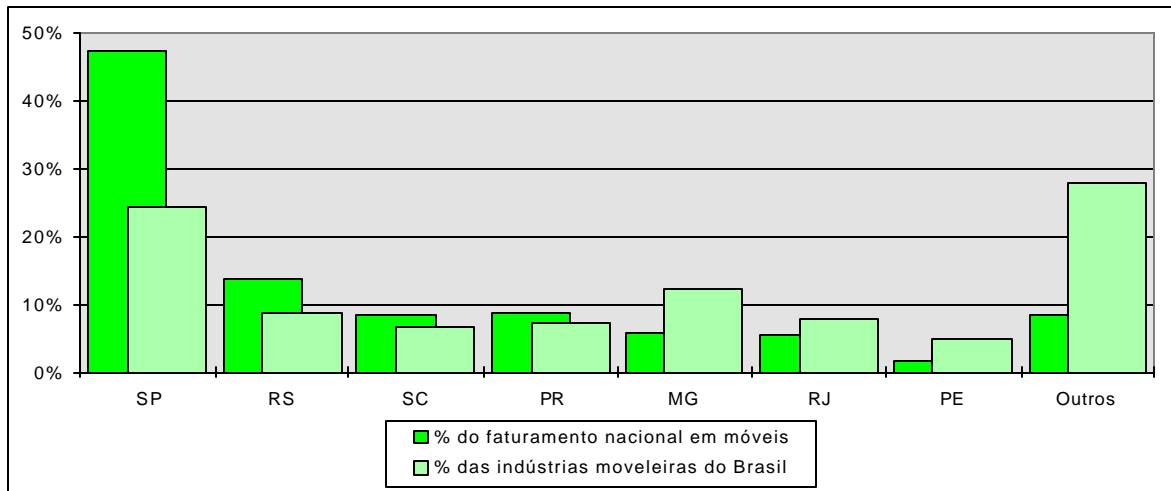
Observando-se o setor moveleiro nos últimos anos, verifica-se uma evolução técnica que vai do estágio de antigas marcenarias artesanais, para uma organização industrial que busca um reposicionamento no mercado para fazer frente aos desafios da nova realidade mundial - a globalização da economia.

1.1.1 Representatividade da indústria moveleira

Com o intuito de demonstrar a importância do setor em estudo, procura-se estimar a representatividade da indústria moveleira do Rio Grande do Sul, comparativamente ao setor moveleiro nacional.

O setor moveleiro nacional, segundo dados fornecidos pela ABIMÓVEL, é composto por aproximadamente 13.759 empresas gerando 300.000 empregos diretos e 1.500.000 empregos indiretos. O faturamento do ano de 1995 atingiu as cifras de quatro bilhões de dólares. Já em 1996 o faturamento foi de quatro bilhões e quatrocentos milhões de dólares, participando assim, em 1,2% do PIB nacional.

Gráfico nº 1 Distribuição do setor moveleiro nacional por Estados - 1995



FONTE: ABIMÓVEL, 1996

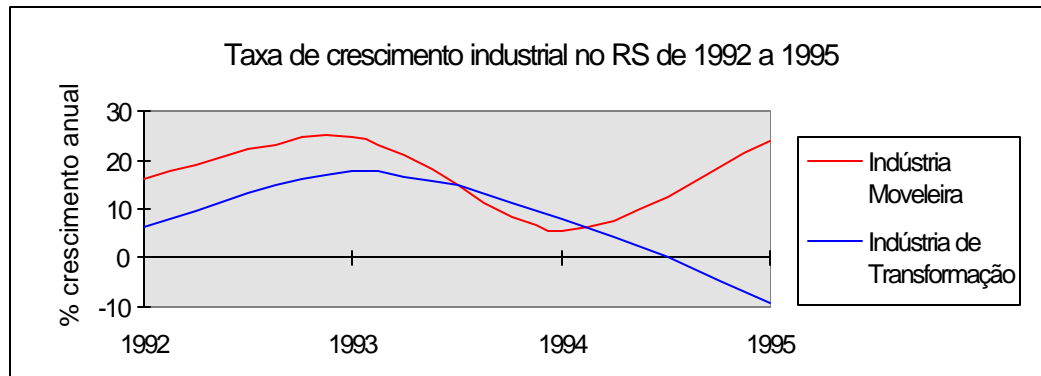
Conforme o gráfico nº 1, estão distribuídas as empresas da indústria moveleira nacional por estados, sendo que São Paulo é o estado que apresenta maior número de empresas, seguido pelo Rio Grande do Sul, Minas Gerais e Santa Catarina.

Atualmente, a produção nacional do setor moveleiro, conforme informações obtidas na ABIMÓVEL, concentra-se nos Estados de São Paulo, Rio Grande do Sul, Santa Catarina, Paraná e Minas Gerais perfazendo o total de 88% da produção nacional de móveis.

Já a composição do setor moveleiro do Estado do Rio Grande do Sul, de acordo com dados fornecidos pela ABIMÓVEL, atualmente é formada por aproximadamente 2.800 empresas, gerando 30.000 empregos diretos e 150.000 empregos indiretos, sendo que em 1995 as exportações do setor correspondiam a 1,61% das exportações totais do Estado.

De acordo com o gráfico nº 2, a taxa de crescimento da indústria moveleira comparada com a indústria de transformação do Estado, apresentou uma queda no ano de 1994, porém, no ano de 1995 teve uma recuperação significativa apresentando um percentual de 24%.

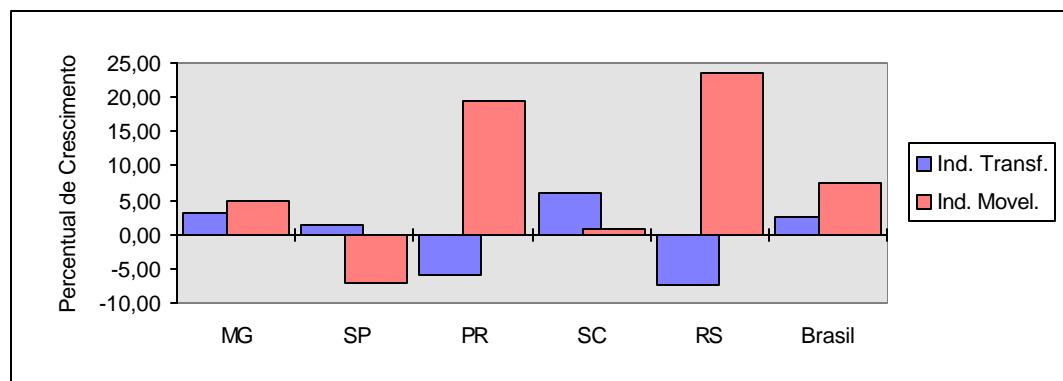
Gráfico nº2 Crescimento Industrial do setor moveleiro do RS



FONTE: FEE - Núcleo de Contas Regionais- 1996.

Da análise do gráfico abaixo, constata-se o desempenho do setor moveleiro e da indústria de transformação nacional. O setor em estudo apresenta um excelente desempenho a nível nacional, demonstrando um crescimento de 24%, estando bem acima da média nacional e dos demais Estados. A classificação com base na taxa de crescimento do setor, conforme o gráfico nº 3, coloca na seguinte ordem de importância os estados: Rio Grande do Sul, Paraná, Minas Gerais e Santa Catarina.

Gráfico nº3 Crescimento industrial no ano de 1995

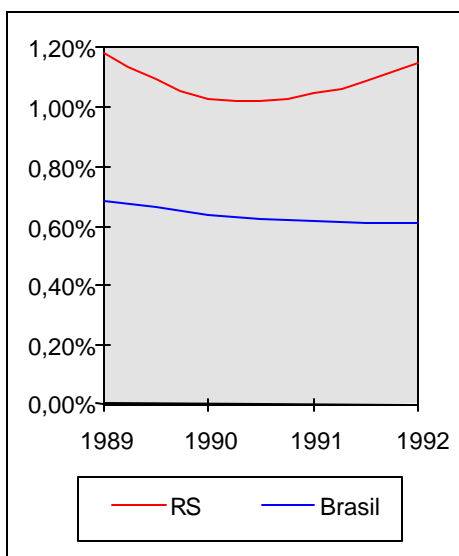


FONTE: FEE - Núcleo de Contas Regionais - 1996

Verifica-se assim, que o setor apresenta um caráter emergente, com um grande potencial de crescimento, tanto a nível regional (estadual) como no âmbito nacional. As empresas do setor estão apostando nas possibilidades do mercado interno aquecido e nas perspectivas de negócios internacionais, investindo cada vez mais em novas tecnologias, capacitando-se assim para competir numa economia globalizada, onde a qualidade e o respeito ao meio ambiente são requisitos fundamentais.

De acordo com as estimativas de emprego por atividades econômicas, a indústria moveleira nacional, segundo dados da RAIS-1993, vem apresentando uma queda de 0,68% em 1989 para 0,61% em 1992 na absorção de mão-de-obra. Enquanto a indústria do RS, embora também tenha sofrido uma queda, apresenta uma recuperação 1,18% em 1989 para 1,14% em 1992.

Gráfico nº 4 Estimativa de Emprego anual por atividades econômicas na indústria moveleira do RS / BR



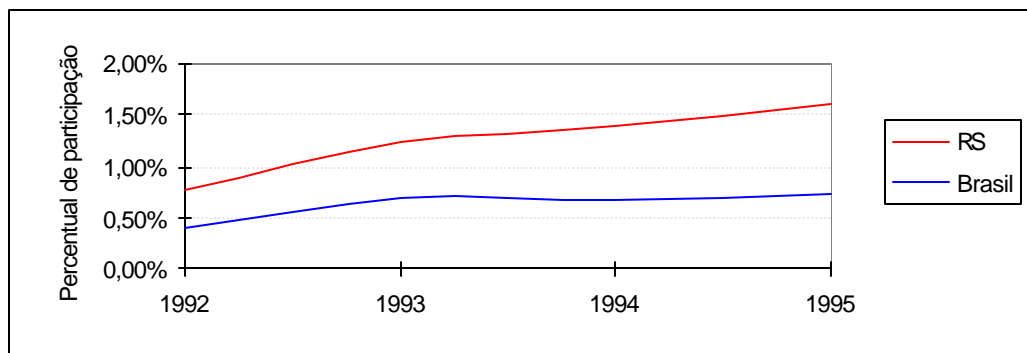
A indústria moveleira do Rio Grande do Sul, (ver gráfico nº 4) em comparação à indústria nacional apresentou um aumento, em 1992, de 13,98% na participação da mão-de-obra do setor.

Ainda que o setor destine quase que a totalidade de sua produção no mercado interno, é interessante observar a evolução e a representatividade das exportações da indústria moveleira no total das exportações brasileiras.

FONTE: Min.Trabalho - Painel Fixo da RAIS – 1993

De acordo com o gráfico nº 5, embora seja pequena a participação das exportações do setor a nível nacional, existe uma tendência no que refere-se ao aumento desta participação.

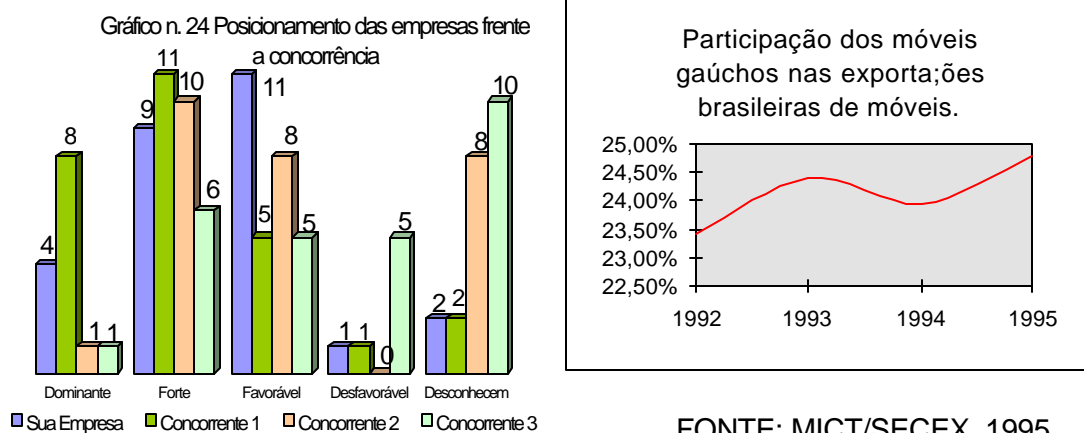
Gráfico nº5 Participação da indústria moveleira nas exportações do Brasil e do RS



Fonte: MICT/SECEX, 1995

Embora as exportações gaúchas tenham sido marcadas por uma perda de participação no total das exportações nacionais, caindo de 11,54% em 1994 para 11,14% em 1995, a indústria moveleira do Rio Grande do Sul apresenta um crescimento constante. Em 1992, participava somente com 0,76% das exportações totais do Estado. Em 1995 este percentual chegou a 1,61%, demonstrando uma tendência de crescimento do setor na economia gaúcha.

Gráficos nº6 e nº7 Participação moveleira gaúcha nas exportações de móveis.



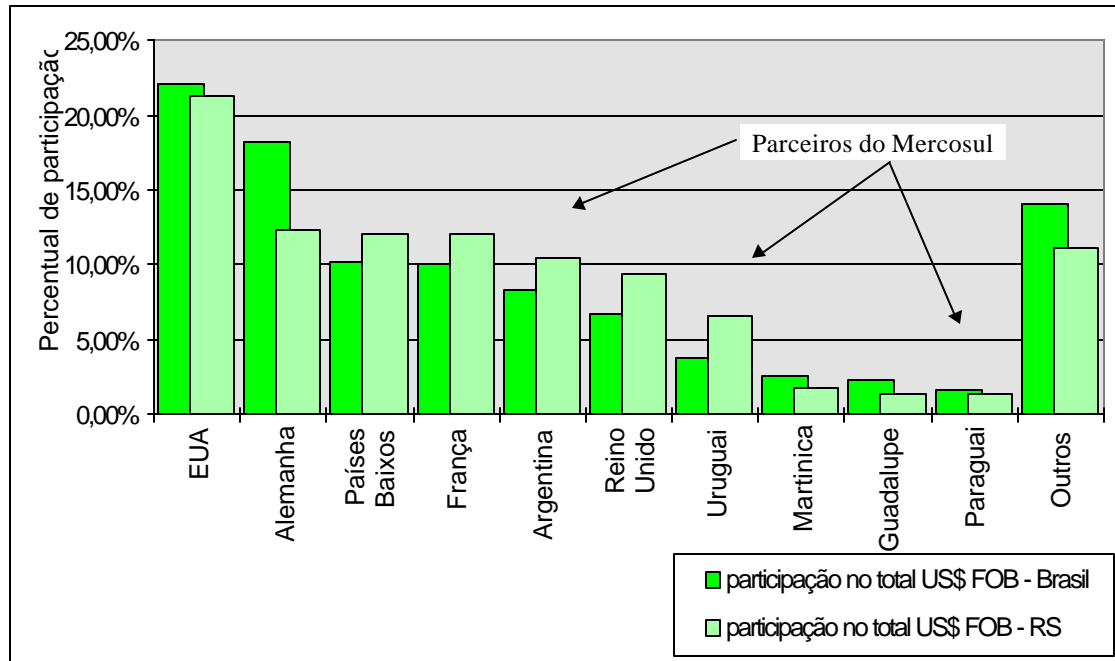
De acordo com os gráficos nº6 e nº7, é destaque a importância do setor moveleiro gaúcho em relação à indústria moveleira nacional. Em 1992 a participação do Estado nas exportações do Setor a nível nacional corresponderam à 23,40%. Apesar de uma queda no ano de 1994, o setor recuperou-se no ano de 1995 atingindo o patamar dos 24,80% .

De acordo com a ABIMÓVEL, existe um grande potencial a ser explorado no que se refere às exportações de móveis. Como exemplo, é necessário mostrar que somente os Estados Unidos importam 10 bilhões de dólares anuais em produtos do setor moveleiro provenientes de diversos países (ver Anexo nº 1).

O MERCOSUL representa um mercado importante para a expansão das exportações do setor. Entretanto, a balança comercial do Brasil com a Argentina e o Uruguai tem apresentado números negativos nesses últimos anos. A Argentina é o maior importador de móveis do Brasil, com uma participação 8,47% do volume exportado. Para o Rio Grande do Sul, este percentual chega a 12,08%.

Abaixo, são apresentadas as exportações da Indústria Moveleira do Brasil e do Rio Grande do Sul no ano de 1995, destacando-se os principais países de destino, que são apresentados no gráfico nº8.

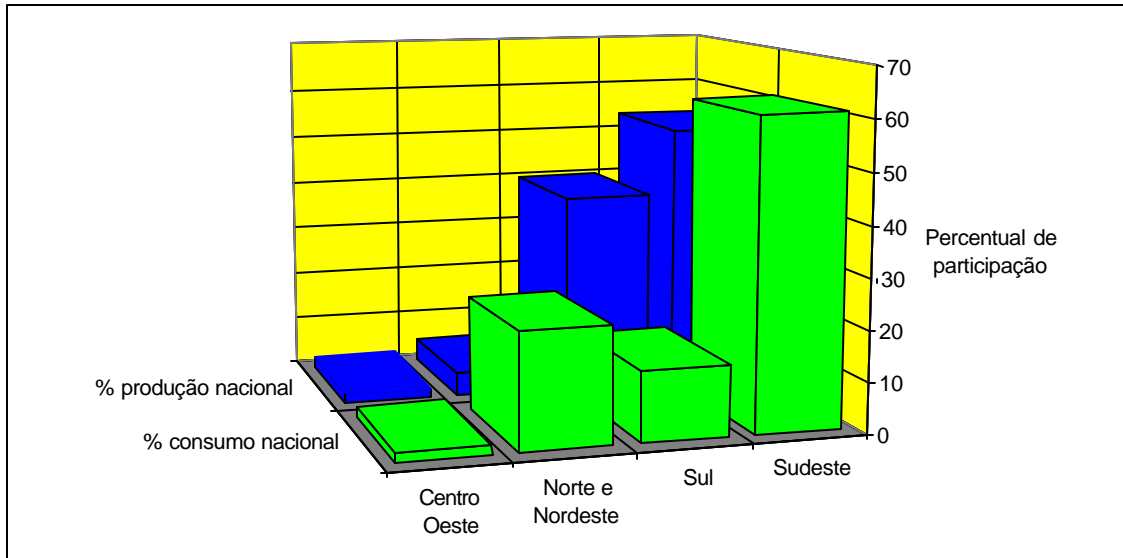
Gráfico nº 8 Exportações da Indústria Moveleira do Brasil e do RS em 1995
Principais Mercados de Destino



FONTE: MICT/SECEX, 1995

A forte desaceleração da produção industrial no Rio Grande do Sul e o impacto sobre diversos setores da economia gaúcha são resultados de uma série de fatores. Medidas contencionistas e elevadas taxas de juros, dentre outras causas, acarretaram uma alteração na composição do valor agregado da indústria de transformação do Rio Grande do Sul até pouco tempo. Entretanto, é importante ressaltar que mesmo com condições desfavoráveis, a indústria moveleira do Estado obteve um desempenho superior em relação à participação, tanto nas exportações totais do Estado quanto a nível nacional.

Gráfico nº9 Produção X Consumo de móveis por Região – 1995



FONTE: SENAI/CETEMO, 1997

Segundo a ABIMÓVEL/MOVERGS, a indústria moveleira do Rio Grande do Sul produz o equivalente a 18% da produção nacional (ver gráfico nº 9). O consumo estimado para o Estado é de 6%, o que proporciona um superávit de 12% que é destinado para outros Estados e/ou exportado.

O pólo moveleiro do Estado está situado no município de Bento Gonçalves que é responsável por aproximadamente 45% da produção estadual. O principal setor da atividade econômica do Município, é o setor moveleiro com 53,51% devido à diversificação de produtos e novos mercados. Em seguida aparece o setor vinícola com 19,52% e em terceiro lugar, o setor metal-mecânico com 11,96% (Hierarquia Econômica, 1995).

A análise dos indicadores econômicos do setor, mostra a importância da indústria moveleira para Bento Gonçalves conforme a tabela nº1 apresentada a seguir. De acordo com a análise, o desempenho negativo referente ao lucro operacional do setor, reflete o grau de dificuldade que as empresas do setor tiveram durante o ano de 1995. A ocorrência desses resultados é observada devido à abertura da economia e seus ajustes e, à concorrência cada vez mais acirrada que obriga as empresas a reduzirem suas margens de lucro para se manterem competitivas.

Tabela nº1 Indicadores Setor Moveleiro de Bento Gonçalves - 1995

valores expressos em reais

	1995		1994	
	VALOR	%	VALOR	%
IMPOSTOS PAGOS	4.564.797,00	55,16	35.291.234,00	51,92
FATURAMENTO	10.079.075,00	52,56	256.690.687,00	53,56
CONTINGENTE HUMANO	5.643	54,18	6.229	56,23
SALÁRIOS PAGOS	9.556.446,00	47,57	21.418.994,00	52,75
PATRIMÔNIO LÍQUIDO	29.803.337,00	53,07	95.128.662,00	50,83
LUCRO OPERACIONAL	8.366.610,00	59,30	41.909.951,00	58,53
EXPORTAÇÕES	28.198.502,00	44,55	31.823.013,00	30,35

FONTE: CIC - HIERARQUIA ECONÔMICA, 1996

As exportações, por sua vez (ver tabela nº 1) apresentaram um decréscimo no ano de 1995 de 11,39% devido a defasagem cambial o que obrigou muitas empresas a reavaliarem sua política de exportações.

De acordo com o exposto, a indústria moveleira não se destaca somente no desempenho superior das exportações, mas também no desempenho obtido em relação à indústria de transformação nacional. A análise destes dados revela a importância do setor moveleiro para a economia nacional e regional, destacando assim, o potencial de crescimento que o setor vem apresentando.

De acordo com o exposto anteriormente, levando em consideração as características peculiares da indústria moveleira, as questões que esta pesquisa quer responder são:

- **As empresas do setor moveleiro desenvolvem um processo sistematizado de busca de informação do seu ambiente concorrencial?**
- **Como as empresas do setor moveleiro estão sistematizando e difundindo essas informações?**

A seguir, será justificada a escolha do tema, do setor e da amostra das empresas que fazem parte deste estudo.

1.2 Justificativa

A presente pesquisa é justificada pelos seguintes motivos:

a) A necessidade de monitorar o ambiente concorrencial pelo uso dos recursos de inteligência competitiva

Vivemos hoje em uma economia sem fronteiras que impõe cenários versáteis, exigindo que as organizações conheçam bem o ambiente no qual estão inseridas para fazer frente às ameaças e oportunidades que surgem.

Atualmente, para que as empresas tornem-se competitivas, há a necessidade de conhecimento e de entendimento das mudanças que ocorrem em um ambiente globalizado. Os mercados até então denominados “tradicionais” sofrem rápidas alterações, tornando-se altamente competitivos. A competição surge, não apenas de concorrentes tradicionais e de seus mercados, ou a partir de novos entrantes em determinados setores industriais, mas a partir da desintegração de barreiras de acesso a mercados anteriormente isolados e protegidos (Tapscott & Caston, 1995).

Além disso, é preciso internalizar esse conhecimento, difundindo-o e sistematizando-o na empresa, permitindo assim, a formulação de estratégias que façam frente às oportunidades e ameaças impostas pelo ambiente externo, na busca de vantagens competitivas ou de um melhor posicionamento. Desta forma, a competitividade entre empresas e países encontra-se diretamente relacionada à forma e ao tipo de tratamento que é conferido às informações disponíveis do ambiente concorrencial.

Dessa forma, o tema aqui proposto, que trata da “Inteligência Competitiva”, é de extrema importância para que a empresa esteja atenta ao seu ambiente externo. As informações e os conhecimentos constituem um recurso estratégico essencial para o sucesso de qualquer organização e, a cada dia que passa, torna-se

importante agregar mais informações e mais conhecimentos aos produtos e aos serviços prestados pela organização.

Para que a empresa seja competitiva é necessário que conheça o seu ambiente concorrencial. A análise da concorrência entre as organizações, como também a autocrítica de seu desempenho, concretizam-se através da capacidade de coletar, tratar, interpretar e utilizar a informação de forma eficaz. Além desses fatores, há a necessidade de um bom sistema de informação, ou seja, de um modelo eficaz de inteligência que proporcione fluxos de informações a partir de análises pertinentes e articuladas do ambiente concorrencial. A empresa somente terá sucesso se possuir informações confiáveis e capacidade de resposta para fazer frente aos novos desafios.

A busca da informação de forma sistemática proporciona a criação de valor significativo, possibilitando o desenvolvimento de novos produtos e serviços, e aprimorando a qualidade do processo decisório em todos os níveis da organização. Só assim a empresa poderá aperfeiçoar a elaboração de estratégias que reflitam uma integração constante e efetiva com o ambiente.

Portanto, o desenvolvimento deste trabalho justifica-se pelo interesse que deverá despertar para a indústria moveleira em função da importância do tema Inteligência Competitiva, bem como à outras instituições como por exemplo, a Universidade de Caxias do Sul, a qual oferece Cursos de Tecnólogo em Produção Moveleira e está interessada em gerar novos conhecimentos para o setor.

b) A importância da indústria moveleira

Como foi visto anteriormente, na contextualização, a indústria moveleira do Rio Grande do Sul vem crescendo a cada ano que passa e caracterizando-se como uma indústria com grande potencial de crescimento.

A tendência geral de crescimento do comércio internacional do setor, com perspectivas de surgimento de novos mercados para produtos acabados, como também, em larga escala para partes, peças, componentes e produtos semi-

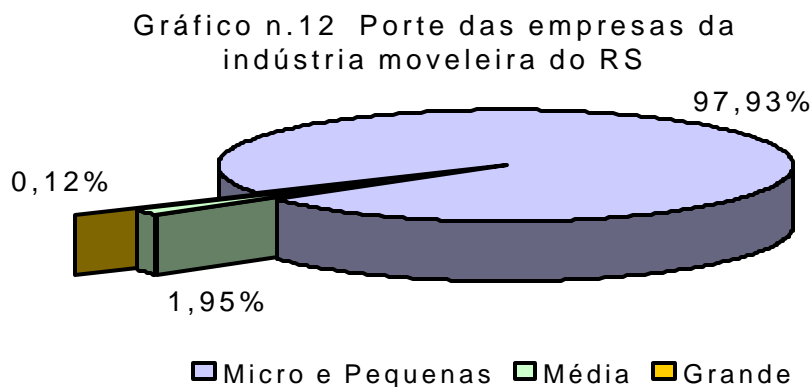
elaborados, deverá impulsionar ainda mais o crescimento da indústria moveleira no contexto nacional.

Em decorrência de alguns problemas apresentados, como a elevada verticalização, a carência em estratégias comerciais, a baixa certificação e normatização de seus produtos e a falta de um *design* próprio, se faz necessária uma atenção maior às variáveis do ambiente externo.

Para que haja um crescimento sustentado, é necessário que se faça um monitoramento do ambiente concorrencial do qual a indústria faz parte. Desta forma poderá se alcançar um grau mais elevado de competitividade.

c) A importância das pequenas e médias empresas do setor

Este setor caracteriza-se por apresentar uma indústria fragmentada, formada na sua maioria por empresas de pequeno porte, de caráter familiar, tradicional e de capital inteiramente nacional. Não existe nenhuma empresa multinacional fabricando móveis hoje no Brasil.



FONTE: ABIMÓVEL, 1996

As empresas de pequeno porte representam hoje na economia gaúcha, segundo SEBRAE (1996), 59% dos empregos, 48% da produção e 42% dos salários.

Embora sejam poucas as empresas de médio porte no setor moveleiro, estas formam as chamadas “ilhas da qualidade” que consistem em empresas que estão mais avançadas tecnologicamente que as empresas de pequeno porte.

Com a abertura do mercado surgem novos desafios para as empresas, principalmente para as de pequeno e médio porte. Estas empresas, para se manterem competitivas num mercado globalizado, apesar das dificuldades que enfrentam em termos de acesso ao capital, à tecnologia e a informação, necessitam aumentar a qualidade de seus produtos, a produtividade (seja na utilização de novas tecnologias de processo e ou novas matérias primas), e a sua capacidade de inovação.

Para superar as exigências impostas pelo mercado, de acordo com Virgínia E. Haag, coordenadora da cooperação internacional do SEBRAE/RS, faz-se necessário que as empresas estabeleçam vínculos de cooperação com empresas estrangeiras, tais como *joint-ventures*, acordos de licença de fabricação e de distribuição e transferência de tecnologias. Desta forma, pode-se acelerar o processo de modernização das pequenas e médias empresas, proporcionando assim a diluição de riscos e maior competitividade em uma economia globalizada (Jornal do Comércio, 1997).

Para que isto ocorra, é necessário que as empresas monitorem o seu ambiente concorrencial a fim de conhecerem os desafios e as oportunidades que o atual cenário competitivo lhes impõe.

No próximo capítulo serão destacados os objetivos que nortearam a realização desta pesquisa.

2 OBJETIVOS

Neste capítulo, são apresentados os objetivos a serem alcançados com o desenvolvimento deste trabalho.

2.1 Objetivo geral

Monitorar o estado de utilização de informações do ambiente concorrencial pelas empresas do setor moveleiro.

2.2 Objetivos específicos

- ◆ Identificar as informações mais relevantes, consideradas “estratégicas” para as empresas;
- ◆ Identificar as fontes de informações concorrenciais mais utilizadas pelas empresas ;
- ◆ Verificar a forma de sistematização e difusão das informações nas empresas;
- ◆ Propor e testar a validade de um instrumento de coleta de dados sobre o uso de informações aplicável ao setor moveleiro do RS.

3 REFERENCIAL TEÓRICO

No capítulo 1, foi apresentada a definição do problema de pesquisa através da contextualização e a justificativa do presente estudo. No capítulo 2 foram descritos os objetivos que norteiam a pesquisa.

O capítulo 3 que trata do referencial teórico, apresenta a revisão teórica do assunto tratado neste trabalho.

3.1 A necessidade de informação

Desde os primórdios da humanidade a informação sempre desempenhou papel importante na história mundial. As forças militares sempre fizeram uso de um sistema de informações de modo eficiente, a fim de proteger e garantir os interesses de suas nações.

No século XVI, na Inglaterra, Sir Frances Walshingham, Secretário de Estado da Rainha Isabel, montou o primeiro sistema de inteligência do qual se tem notícia para a obtenção de informações sobre a invencível armada espanhola. O sistema de inteligência montado por Walshingham foi fundamental para a vitória inglesa.

O aprimoramento da coleta de informações surge com o fotógrafo e balonista francês Gaspar Turnachon que, por volta do ano de 1860, atraiu a atenção dos militares ao tentar fazer os primeiros levantamentos aéreos a bordo de um balão equipado com as pesadas câmaras de fotografia da época. Em 1862, esta técnica é

difundida durante a Guerra Civil Americana, com o surgimento do primeiro corpo de balonistas que tinham como objetivo coletar informações e antecipar os movimentos das tropas confederadas. Na Bavária, os militares com o intuito de diminuir os riscos que os balões ofereciam, como alvos fáceis, criaram um corpo de pombos-correios como ferramenta de reconhecimento. Estes pombos equipados com câmeras fotográficas leves, embora mais rápidos, forneciam informações de pouco interesse.

Clausewitz (apud Lodi, 1993), comenta que administrar uma grande organização requer planejamento cuidadoso. Todas as decisões devem ser baseadas na probabilidade e não na necessidade lógica. O administrador deve aceitar a incerteza e planejar de modo a minimizar essa incerteza desta forma, as decisões devem ser científicas e não intuitivas.

Poor (apud Lodi, 1993) concebe a ciência da Administração fundada em três princípios básicos: organização, comunicação e informação. Para ele a informação não destinava-se somente ao investidor, esta era concebida como um conjunto de comunicações escritas que permitiam à alta administração avaliar e controlar continuamente a organização.

Com o surgimento dos grandes conflitos mundiais as técnicas de coleta de informações com fins militares, passaram por inúmeras inovações tecnológicas. Do balão e do pombo anteriormente citados para os aviões e satélites. Porém a tecnologia desenvolvida atualmente, não é usada somente para fins militares, mas também por empresas, universidades e organizações não-governamentais.

Até pouco tempo atrás, a economia nacional era protegida através de fortes barreiras tarifárias e restrições comerciais. Estas restrições criavam freqüentemente condições para as empresas operarem num mundo isolado, livres da concorrência externa. Desta forma, limitando-se ao mercado interno as empresas mostravam-se relapsas na prática de alguns princípios de Administração, e mesmo assim auferiam lucro.

Com a abertura da economia, caem as barreiras tradicionais de acesso de mercados até então protegidos e isolados, facilitando o surgimento de novos

entrantes e intensificando assim a concorrência. Esse novo jogo de forças que o mercado impõe às empresas, pressupõe uma nova estrutura organizacional fundamentada na informação. Neste tipo de economia, o sucesso é determinado pelo que você sabe, e não pelo que você possui (McGee & Prusak, 1994).

Desta forma, a mudança que ocorre no novo ambiente econômico mundial, traz consigo o surgimento de uma nova era de termos de competição, a era da informação.

Peter Drucker, enfatiza a importância da análise do ambiente externo, ou seja, da coleta de dados e informações sobre o mercado, dizendo que as estratégias devem ser traçadas começando sempre pelos fatores externos, que dizem sempre o que realmente precisa ser feito. Se a empresa começa internamente o planejamento de suas atividades, acaba sempre iniciando com o que gostaria de fazer em vez do que precisaria ser feito. Quando entende-se exatamente as demandas e oportunidades, o mercado, a demografia, o desenvolvimento social, e assim por diante, então pergunta-se: qual a nossa força, qual a nossa real competência e onde e como elas preenchem necessidades, demandas e oportunidades. Resultados existem somente do lado de fora da empresa. Dentro tudo é custo (Exame, 1995).

3.1.1 Vantagem Competitiva e Informação

O termo “**vantagem competitiva**” foi difundido e ficou consagrado com o lançamento, em 1980, do livro intitulado “Estratégias Competitivas” de Michael Porter. As idéias dele aprimoraram os conceitos sobre competição, bem como o enfoque dado até então ao planejamento.

Para conceituar o que é vantagem competitiva, faz-se necessário lembrar que a mesma não deve ser compreendida analisando-se somente a empresa. Há que se levar em consideração todas as atividades que a empresa executa no ambiente no qual está inserida. As ameaças e as oportunidades da indústria definem o meio competitivo, com seus riscos conseqüentes e recompensas potenciais. As

expectativas da sociedade refletem o impacto sobre a companhia, de fatores como a política governamental, os interesses sociais e muito outros (Porter,1992).

A definição do termo vantagem competitiva para Porter (1992) surge fundamentalmente do valor que uma empresa consegue criar para seus compradores e que ultrapassa o custo de fabricação pela empresa. O valor está representado no quanto os compradores estão dispostos a pagar.

Da mesma forma, para Lanbin (1995), constitui-se nas características e nos atributos que possui um produto ou uma marca, que lhe dá uma certa superioridade sobre seus competidores imediatos. A vantagem competitiva surge do valor que a empresa consegue criar e o que é percebido pelo cliente. O valor agregado ao produto ou serviço prestado por uma empresa somente é alcançado com a informação, o que passa a ser peça fundamental para a obtenção de vantagens.

Segundo Lanbin (1995) a vantagem competitiva pode ser dividida em duas categorias, de acordo com sua abrangência, as quais denominam-se externa e interna. De acordo com o autor, a vantagem competitiva externa é observada quando se apóia nas qualidades distintivas do produto que constitui um valor para o comprador, diminuindo seus custos de uso e aumentando seus rendimentos de uso, ou seja, a capacidade de detectar no mercado expectativas do consumidor não satisfeitas pelos produtos atuais. As práticas do *marketing* vêm atender às necessidades que a empresa tem perante o ambiente externo.

Já a vantagem competitiva interna, verifica-se através da superioridade da empresa na área dos custos de fabricação, administração, e de gestão de produto que agrega um valor ao produto dando-lhe um custo inferior ao do competidor prioritário. Desta forma, a informação interna se faz presente no conhecimento gerado pela empresa, isto é, o saber fazer com tecnologia e organização.

3.1.2 Planejamento e informação

A metodologia tradicional do planejamento estratégico requer a definição de objetivos, políticas e estratégias, e para que isto seja possível é necessária a informação.

A informação, a cada dia que passa, vem desempenhando um papel vital para as organizações, sendo um recurso estratégico fundamental, afetando diretamente a definição de estratégias bem como o processo de planejamento.

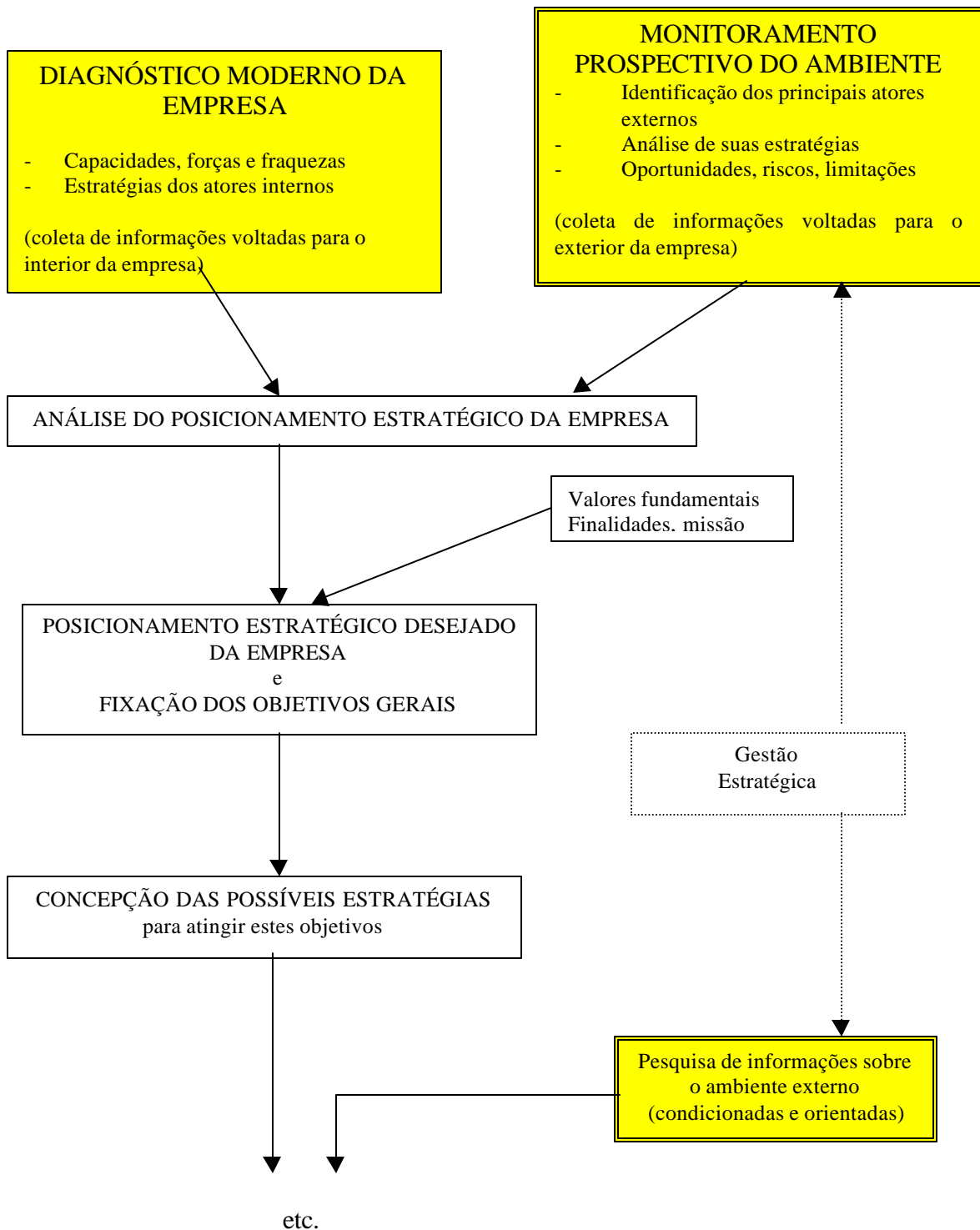
Gerenciar de modo eficaz a informação é uma tarefa vital para as organizações que esperam competir no mercado global. Necessitamos mais do que nunca de organizações que reajam rapidamente às transformações, que possam produzir de maneira “enxuta” e ao mesmo tempo inovadora, que empreguem novo pessoal (qualifiquem os recursos humanos existentes) para isso e que contribuam, assim, substancialmente para evitar crises conjunturais e estruturais na organização.

Geralmente as informações potenciais aparecem como sinais fracos, pouco evidentes que necessitam ser detectados e amplificados (Ansoff & McDonnell, 1993). Estes sinais podem ser encontrados tanto no ambiente externo como no ambiente interno. Desta forma os tomadores de decisão precisam compreender melhor os pontos fortes e fracos (ambiente interno) da organização para fazerem frente às oportunidades e ameaças. Consequentemente, as organizações que estiverem melhor informadas sobre as mudanças nas exigências dos clientes, melhor informadas sobre a forma de organizar seus processos de gestão para atender a estas exigências e aos requisitos impostos pelo ambiente externo estarão aptas a competir de modo eficaz, pois o processo de administração empregado pelas organizações reflete o modo pelo qual a Administração percebe os desafios e toma suas decisões.

Para que isto aconteça é necessário que se conheça as habilidades que a organização possui. As competências específicas da organização definem claramente o conhecimento e as habilidades das organizações como um elemento essencial. Para McGee & Prusak (1994) a competência específica e a informação

são sinônimos, já que ambas referem-se às habilidades e conhecimentos que os membros da organização detêm e à capacidade dessa organização de utilizar esse conhecimento para criar valor.

Figura nº 1 Modelo de gestão empresarial



Fonte: Lesca, (1994).

Na figura nº1, mostrada anteriormente, é apresentado um fluxo de informações para administração estratégica da empresa (Lesca, 1994). Para a análise de posicionamento, torna-se necessário o diagnóstico interno, bem como o monitoramento prospectivo do ambiente. Aqui ressalta-se a importância da informação interna e externa para o processo de gestão estratégica. Observa-se que a informação externa proveniente do monitoramento do ambiente, exerce um papel fundamental para a análise de como a empresa está posicionada no atual cenário econômico. Estas informações proporcionam condições para que haja um reposicionamento, bem como a concepção de estratégias possíveis que atendam os objetivos já estabelecidos. O processo deve ser sistêmico e realimentado com novas informações.

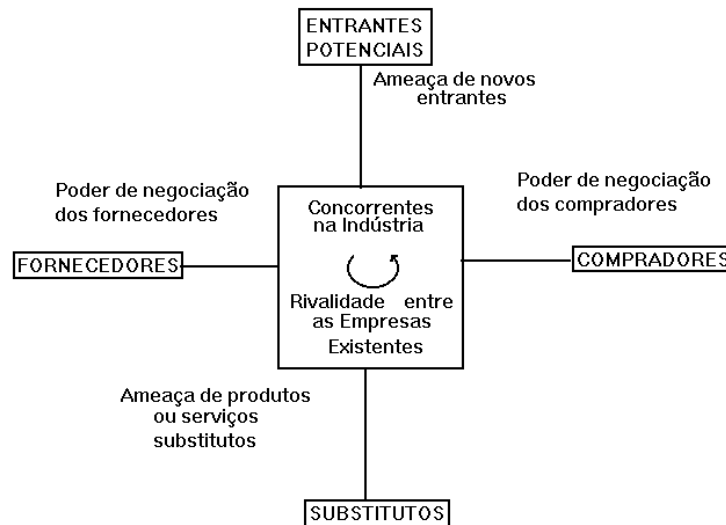
Através do monitoramento prospectivo do ambiente e da pesquisa de informações externas é possível à empresa identificar as futuras necessidades impostas pelo mercado. O presente trabalho aborda estas etapas do monitoramento externo como forma de a empresa monitorar o ambiente concorrencial, o que é fundamental no entender dos autores antes mencionados para a obtenção de maior competitividade.

- **Alguns modelos de análise estratégica**

O modelo proposto por Porter (1991), apresentado na figura nº 2, trata de um suporte para elaboração de uma estratégia competitiva. Fundamenta-se em estruturas básicas da indústria, que determinam o conjunto de forças competitivas que proporcionam a monitoração do ambiente concorrencial da empresa. O conhecimento destas fontes, subjacentes da pressão competitiva, destaca os pontos fortes e fracos, críticos da companhia, anima o seu posicionamento em sua indústria, esclarece as áreas em que mudanças estratégicas podem resultar no retorno máximo e, põe em destaque as áreas em que as tendências da indústria são da maior importância, quer como oportunidades, quer como ameaças.

Sendo assim, existem três abordagens estratégia genéricas potencialmente bem sucedidas para superar as outras empresas em uma determinada indústria: (1) Liderança no custo total, (2) diferenciação e (3) enfoque. A colocação em prática de qualquer uma destas estratégias genéricas exige, em geral, comprometimento total e disposições organizacionais de apoio que serão diluídos se existir mais de um alvo primário.

Figura n. 2 Modelo de Porter



FONTE: Porter (1991)

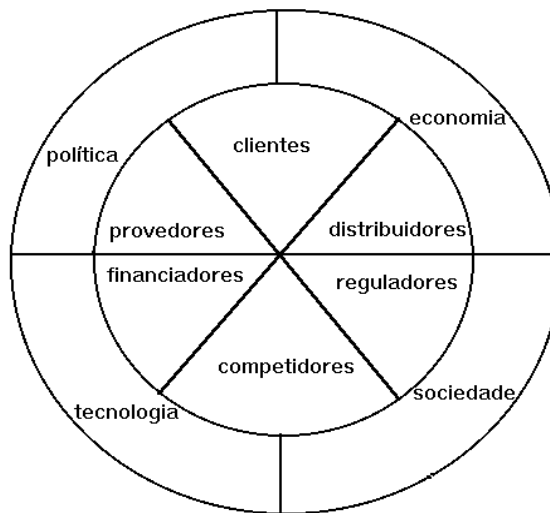
Tradicionalmente, os executivos têm considerado a “concorrência” em termos de rivais dentro de um segmento de negócios existentes. O modelo acima apresentado sugere que as empresas devem levar em conta os produtos alternativos que existem atualmente e os que poderão surgir para satisfazer as necessidades dos clientes, e a possibilidade de que os concorrentes ou empresas, até o momento em segmentos de atuação diversos, possam entrar nos mercados da empresa. (McGee & Prusak, 1994).

Hoje os mercados são mais dinâmicos e exigem respostas rápidas, uma vantagem competitiva tem sua vida útil, sendo necessário estar atento às tendências que surgirão. Para criar e sustentar uma vantagem competitiva é necessário que haja um processo sistêmico, com permanente retroalimentação de informações e de recursos financeiros (investimentos).

De acordo com Porter & Millar (1985) a evolução da informação está afetando de maneira cada vez mais significativa as organizações e tornando a concorrência mais acirrada. Através da informação, cria-se uma vantagem competitiva dando às empresas novos meios de superar seus rivais.

A informação é capaz de criar valor significativo para as organizações, possibilitando a criação de novos produtos e serviços e aperfeiçoando a qualidade do processo decisório em toda a organização (McGee & Prusak, 1994). Sendo assim, as organizações melhor informadas sobre as mudanças das exigências dos clientes, melhor informadas sobre a forma de organizar processos de fabricação para atender a esses requisitos e mais dispostas a atuar com base em um sistema de informações serão as organizações que se manterão competitivas.

Figura n. 3 Modelo das necessidades de informação ambiental



Fonte: Laudon & Laudon (apud Cornella, 1994).

Para que a organização se mantenha competitiva é necessário conhecer seus concorrentes e consumidores. A coleta de informações sobre os concorrentes deve ocorrer de forma sistêmica. Algumas empresas analisam a concorrência apenas pelas informações ditas informais, as quais todo o administrador recebe continuamente sobre seus concorrentes. Assim, a falta de um fluxo de informação

com qualidade e confiabilidade, prejudica e torna difícil a elaboração consistente de análise sobre a concorrência.

O modelo de Laudon & Laudon (figura nº3), indica diversas fontes de informação de que as organizações necessitam para se manterem competitivas. Este modelo está dividido em duas partes. A primeira consiste no “ambiente de tarefa” caracterizado como a área de informação operacional, ou seja, o dia a dia da organização composto por clientes, provedores, financiadores, competidores, reguladores e distribuidores. A segunda parte consiste no “ambiente geral” caracterizado por variáveis como: tecnologia, economia, sociedade e política. Através destas variáveis a organização poderá identificar mudanças e tendências que exijam reformulação de suas estratégias.

As empresas já não podem seguir confiando em suas fontes de informação tradicionais, que geralmente são de âmbito nacional, requerem informações sobre os mercados internacionais e necessitam seguir a evolução dos produtos e das tecnologias de seus competidores a nível mundial.

Com o aumento da concorrência, existe a necessidade de um mecanismo organizado, ou seja, algum tipo de sistema de inteligência sobre o ambiente concorrencial.

3.2 Inteligência Competitiva

Como foi mencionado, o crescente aumento da competição e a abertura de mercados, está implicando num volume maior de informações, o que igualmente requer novas metodologias para tratá-las num formato inteligível, e conseqüentemente, dar condições para as empresas enfrentarem a competitividade e acompanharem a evolução dinâmica do ambiente.

As empresas devem desenvolver mecanismos de pesquisa e de busca das informações consideradas críticas, não só as que ofereçam subsídios para o seu

funcionamento operacional, mas também as que as auxiliem a melhor posicionar-se estrategicamente. Essas informações, geralmente não chegam ao acaso, e se essa prática ocorrer normalmente, referem-se às informações de pouco interesse (Lesca et alii, 1996).

A seguir, são apresentadas a origem e a conceituação de IC, a forma de estruturação do processo de inteligência, e as principais técnicas utilizadas para a coleta de informações.

3.2.1 Origens e conceituação

A área de 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. Com o fim da “guerra fria” e com a redução significativa das atividades destes órgãos (FBI, CIA, KGB e SNI¹), muitos destes profissionais passaram a prestar seus serviços para organizações privadas.

Devido ao aumento da competitividade, houve um aumento considerável por IC. A antiga agência Russa “KGB” há alguns anos atrás colocou seus serviços a disposição de empresas russas engajadas no mercado estrangeiro, que estivessem dispostas a pagar por informações econômicas. O MITI, Ministério Internacional de Comércio e da Indústria do Japão, coleta e analisa inteligência para os poderosos *keiretsus*² auxiliando assim a economia nacional e mantendo as barreiras de entrada (Parker, 1994).

Atualmente, IC conta com um corpo de conhecimentos próprios, inúmeras contribuições de outras áreas (tais como o *marketing*, *benchmarking*, análise estratégica, dentre outras) e de autores de renome (Lesca, 1996; Cornella, 1994; Fuld, 1995) apenas para citar alguns.

¹ Órgãos de informação governamental

² *Keiretsus* – grandes conglomerados industriais japoneses

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. Através das operações de busca de inteligência, uma empresa pode detectar mudanças que tenham acontecido em seu ambiente de negócios colocando-se em uma posição para tomar decisões mais efetivas do que as que têm sido tomadas sem a informação (Butler & Schultz, 1993).

A IC pode ser definida como o processo de busca da informação e do conhecimento a ser obtido e usado para a formulação estratégica. A alta administração deve conduzir o esforço de IC, mas todos os empregados devem ser envolvidos e realmente capacitados para contribuir com este esforço (Luecal & Dahl, 1995). Da mesma forma, Festervand & Murrey Jr.(1993) definem IC como a informação sobre ações, capacidades e intenções do atual ou potencial concorrente, que supre a entrada de informações para a formulação de estratégias e objetivos a longo prazo. A busca de IC envolve, além do uso de estatísticas de uso da indústria, a utilização de investigações sobre o concorrente para obter informações específicas disponíveis sobre a pessoa certa, no tempo certo.

Por fim, Vargas (1995) conclui dizendo que IC é 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 funcionamento da empresa.

◆ **Mal entendidos sobre IC**

Foram reunidas aqui algumas concepções errôneas do que vem a ser IC segundo Smith & Prescott (1987) e Fuld (1995).

- ✓ A IC deve ser utilizada somente quando é realizado o planejamento estratégico;
- ✓ A IC é uma atividade ilegal, muitas vezes tida como sinônimo de espionagem industrial;

- ✓ A análise competitiva deve ser pormenorizada e uniformizada para todos os competidores;
- ✓ Quanto mais informação melhor – administradores precisam de toda a informação de que puderem dispor;
- ✓ A análise competitiva é somente necessária em ambientes altamente competitivos;
- ✓ A IC é dispendiosa e apropriada somente para decisões importantes;
- ✓ A IC é empregada primariamente na coleta de informações;
- ✓ A IC é simplesmente uma pesquisa de *marketing* disfarçada.

Evitando-se as concepções erradas, acima descritas, a empresa estará contribuindo para o sucesso de um programa de IC, especialmente no caso das pequenas e médias empresas que podem mobilizar suas competências internas e criar relações externas para, em sinergia com outras organizações e atores buscarem mais forças competitivas.

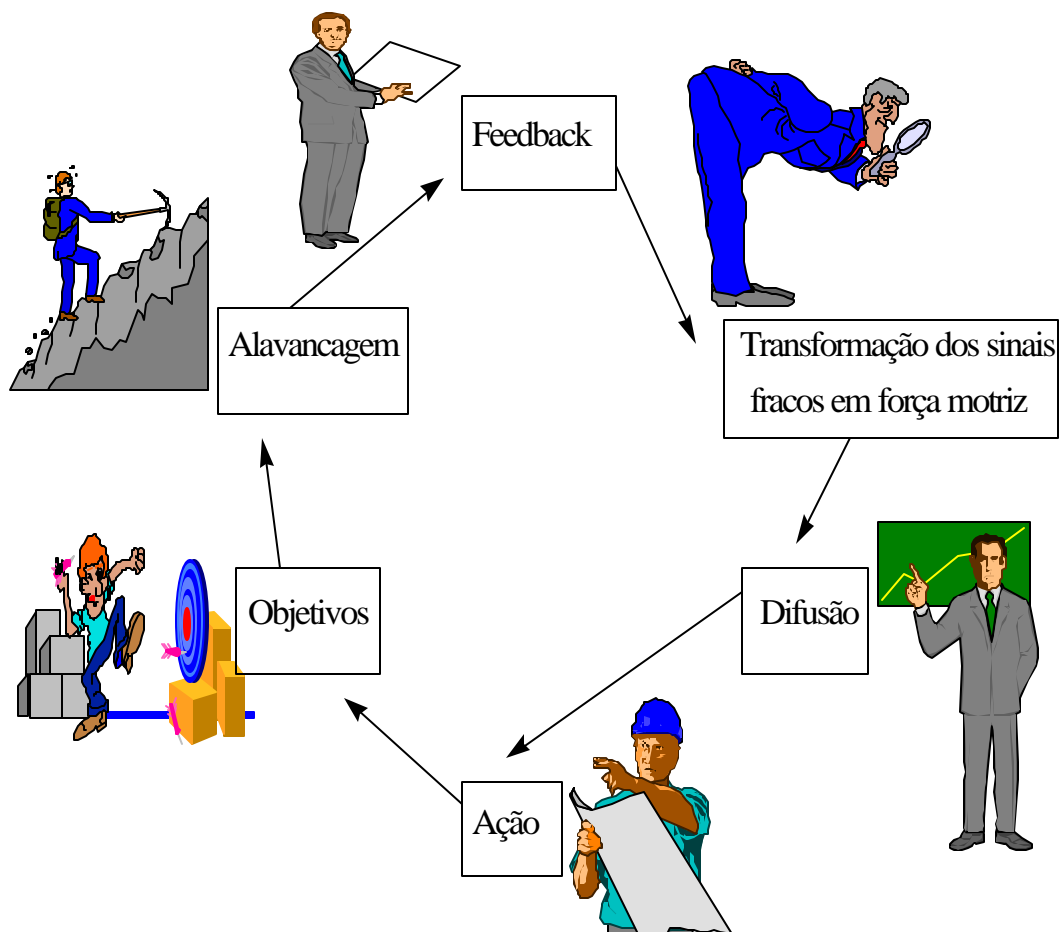
3.2.2 Estruturação da Inteligência Competitiva

De acordo com o exposto anteriormente, a IC constitui-se num processo sistêmico de captação de informações dispersas para um melhor entendimento das forças do ambiente externo e interno, que auxiliam na tomada de decisão da empresa. A figura nº4 a seguir, proporciona o entendimento das etapas deste processo.

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; sinalizando tendências, isto é, oportunidades e ameaças do mercado. Essa transformação objetiva a avaliação e a reformulação de objetivos, bem como consiste na alavancagem de recursos necessários para sua implementação na empresa. 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, o qual é a própria ação que desencadeia os objetivos, necessita, por sua vez, da alavancagem de recursos e habilidades, externos e internos à empresa. Após essa série de etapas, a realização de *feedback* completa o ciclo, isto é, através da monitoração do ambiente externo, buscam-se novamente

Figura n. 4 PROCESSO DE INTELIGÊNCIA



Fonte: Adaptado de Lesca et alii (1996)

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 dizer que o processo de inteligência é cíclico, funcionando em movimentos circulares, onde cada etapa acumula novas informações e conhecimentos do estágio anterior.

Através do processo de inteligência, a empresa 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 (Combs & Moorhead, 1988).

3.2.3 Formas de aplicação da IC na empresa

A estruturação de um processo de inteligência varia de acordo com as necessidades particulares de cada setor da economia, com os interesses empresariais e gerenciais, e com as competências e habilidades dos recursos humanos envolvidos. A IC na empresa pode ser implementada sob a forma de um sistema ou por projetos bases.

◆ A Inteligência Competitiva como um sistema

A IC competitiva deve ser vista como um sistema que visa a atender as necessidades da empresa por informação, para a formulação de estratégias. Alguns autores como Festervand & Murrey Jr. (1993) ressaltam a importância da busca de informações através da IC como recurso fundamental para a formulação de estratégias e obtenção de vantagens competitivas. Denominado pelos autores de Inteligência Estratégica, é composto por um processo de busca e análise de informações necessárias ao planejamento estratégico.

O Sistema de Inteligência Competitiva - SIC, ressaltado por Festervand & Murrey Jr. (1993) é planejado para auxiliar as empresas na tomada de decisões. A implementação da IC como um sistema, oferecem vários benefícios para a empresa:

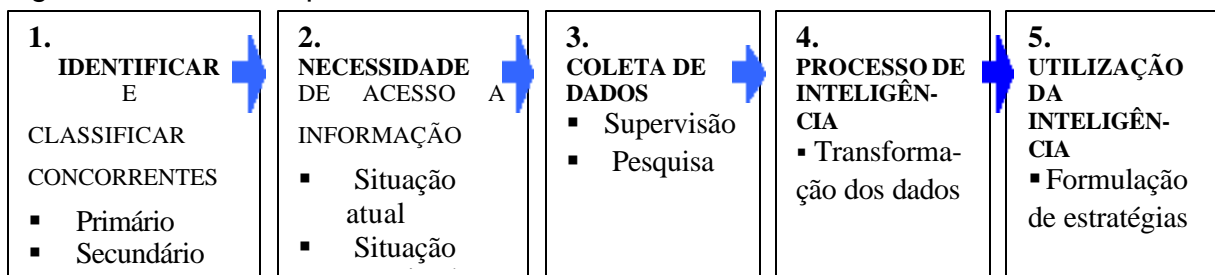
- Providencia uma entrada importante de dados para o processo de

decisões estratégicas;

- Cria uma visão estratégica, na qual serve de estímulo para todas as operações de negócio da empresa;
- Compara produtos e serviços e modifica estratégias e/ou práticas para manter-se informado à frente de seus concorrentes;
- Representa uma forma de treinamento para tornar a empresa mais analítica e sensível às mudanças.

O SIC é composto por cinco passos distintos conforme a figura nº 5 a seguir:

Figura nº 5 Passos para o SIC



Fonte: Adaptado de Festervand & Murrey Jr. (1993)

- 1 Identificar e classificar os concorrentes:** segundo os autores Keiser (1987), Mokler (1992) e Festervand & Murrey Jr. (1993), os concorrentes devem ser classificados de acordo com o nível de atividade econômica.
 - **Primário:** competem diretamente pelo mesmo mercado ofertando os mesmo produtos e serviços;
 - **Secundário:** competem menos diretamente, ofertando diferentes tipos de produtos e níveis de serviços – produtos e serviços similares;
 - **Terciário:** competem indiretamente através da oferta de produtos e serviços substitutos. A oferta de produtos e serviços atende às necessidades dos mesmos consumidores dos outros níveis.

- 2 Necessidade de acesso à informação:** define os parâmetros, limites e expectativas que serão anexados ao SIC. Esta é uma tarefa crucial, pois existem grandes quantidades de dados em bancos de dados eletrônicos, CD ROMs e outras informações publicadas diariamente. A informação possui ciclo de vida curto e para criar valor deve ser corretamente direcionada para atender e dar

suporte à tomada de decisão da empresa (Festervand & Murrey Jr. 1993; Linn, 1994; Fuld, 1995 e Galing,1995). Esta definição de limites e objetivos poderia envolver as seguintes perguntas para as quais a IC deverá fornecer a informação:

- Qual a sua posição atual de mercado?
- Qual a situação futura que a empresa almeja atingir? O objetivo da empresa é de tornar-se líder de mercado?
- Que limites podem impedir que a empresa alcance os objetivos? A empresa possui recursos financeiros e humanos para atingir os objetivos a serem traçados?

3 Coleta de dados: após definir qual informação é necessária, deve ser efetuada a coleta de dados, que pode ser realizada sob duas formas, segundo Festervand & Murrey Jr. (1993):

- **Vigília, supervisão:** é uma função de monitoramento que observa múltiplos aspectos do ambiente em um esforço para detectar mudanças relevantes. É uma tarefa relacionada e requerida com as informações do dia-a-dia.
- **Investigação:** é deliberada, estruturada e investigada. Geralmente são informações sobre participação de mercado do concorrente ou atitudes do consumidor por um produto específico.

As fontes de IC que serão descritas no ponto 3.2.4 podem ser classificadas como criativas ou básicas. Ambos os tipos são freqüentemente usados para localizar a necessidade de inteligência para um objetivo da empresa. Examinando todas as possibilidades de fontes usadas para encontrar os dados de que uma empresa necessita, ela estará olhando para um universo dividido igualmente entre fontes básicas e criativas. Ambas as partes deste universo contém fontes primárias e secundárias (Prescott & Smith, 19887 e Fuld, 1995).

- **Fontes básicas:** são aquelas fontes encontradas na empresa e/ou fora dela. Podem ser relatórios, dados contábeis, artigos, livros, entre outras. Por exemplo, se uma empresa necessita saber qual o desempenho de sua filiais no exterior, estas informações serão encontradas em relatórios e demonstrativos gerenciais. Por sua vez, se a mesma empresa necessita de

informações sobre um determinado segmento de mercado, encontrará as informações em publicações de órgãos governamentais.

- **Fontes criativas:** são aquelas criadas para buscar as informações que não estavam disponíveis em fontes básicas. Por exemplo, se a empresa deseja saber quantos funcionários trabalham em uma determinada filial, pode-se obter esta estimativa contando o número de carros e ônibus que estão no estacionamento e observando a movimentação no final do expediente. Ou ainda, se a empresa deseja saber se as instalações são próprias ou arrendadas, uma imobiliária local poderá fornecer estas informações.
- **Fontes primárias:** são consideradas como fontes originais de informação.
- **Fontes secundárias:** são fontes que já estão arquivadas ou onde a informação já foi interpretada tendo sido encontrada em uma fonte primária.

Um exemplo geral de fontes tradicionais, criativas, primárias e secundárias é dado a seguir:

- A empresa necessita localizar a declaração financeira e estratégias de *marketing* do seu concorrente. O concorrente é auxiliado em particular e mantém um discreto perfil.
 - ✓ Fontes básicas primárias: recuperar a declaração.
 - ✓ Fontes básicas secundárias: pesquisar artigos em bibliotecas.
 - ✓ Fontes criativas primárias: verificar nas páginas amarelas das listas telefônicas informações de marketing, publicidade e promoções.
 - ✓ Fontes criativas secundárias: contatar empresas jornalísticas locais e coletar artigos sobre o concorrente.

Dois pontos importantes os quais devem ser ressaltados são os seguintes: a informação coletada deve ser atual, caso contrário ela se tornará inútil, e o foco dado à coleta de dados deve ser específico.

- 4 Processo de inteligência:** os dados coletados pelas diversas fontes de coleta podem ser processados e avaliados em ordem de produção e de relevância da informação. O processamento dos dados coletados refere-se a algumas formas de manipulação dos dados, enquanto a avaliação compreende a determinação da pertinência dos dados, ou seja, da sua confiabilidade e validade. A pertinência

dos dados indica a sua relevância, enquanto a confiança e a validade referem-se à fonte de coleta de dados.

A parte mais difícil de precisar é a tocante à validade dos dados, ou seja, quanto à probabilidade de sua veracidade. Os métodos usados para estimar esta validade incluem comparações com dados que são obtidos por outras fontes e buscam por indicadores associados (Festervand & Murrey Jr. 1993 e Fuld, 1995).

O processo de análise dos dados até a inteligência é ilustrado por Fuld (1995) conforme o quadro nº 1 a seguir:

Quadro nº 1 Processo de análise da IC.

Definições	Exemplos
Dados - dispersos em partes do conhecimento	1990 A “Dun & Bradstreet” relatou a empresa que o fábrica do concorrente possuía 100 empregados. 1993 Algum representante da empresa passou na fábrica do concorrente e viu apenas 30 carros estacionados
Informação - reunindo estes pedaços de conhecimento	Baseado na “D&B” e no relatório de vendas, parece que o concorrente diminuiu seu nível negócios.
Análise - destilando a informação.	Depois buscando mais informações operacionais e analisando o lucro e perdas do concorrente, tudo indica que o concorrente tornou-se altamente eficiente.
Inteligência – a implicação que permitirá à empresa tomar a decisão	O concorrente faria uma boa aquisição de candidatos. Significa que ajustaria a estrutura bem como fluxo de operações da empresa.

Fonte: Fuld (1995).

Atualmente, no mundo, todas as empresas de grande ou pequeno porte têm o mesmo acesso à informação. As empresas que converteram a informação disponível em inteligência acabaram vencendo o jogo.

5 Uso da inteligência: após o tratamento da informação, esta deve estar

disponível para integrar o processo de tomada de decisão, bem como atender à demanda do processo de formulação de estratégias. A comunicação dos dados e o desenvolvimento de estratégias em uma grande empresa geralmente é feita pela alta administração. Em contrapartida, em empresas de pequeno porte, onde existe uma estrutura hierárquica menor, esta tarefa de comunicação torna-se mais simples.

Embora existam diferenças no fluxo de informações oscilando de acordo com o porte da empresa e seus métodos de gestão, geralmente os administradores não estão preparados para o processo de IC. Sendo assim, a empresa deve proporcionar condições para que haja um sistema de informações adequado para que esta informação possa agregar valor às decisões, seja através de um sistema de informações informatizado, seja pela criação de uma estrutura para transferir a inteligência (por exemplo, reuniões semanais e relatórios). Todos na empresa devem ser motivados a participar do programa (Linn, 1994 e Fuld, 1995).

◆ A inteligência competitiva aplicada por base de projetos

Conforme foi exposto anteriormente, a IC foi vista como um sistema, onde a maior parte dos SIC são desenhados para fornecer informações de monitoramento relativas a concorrentes específicos e ao mercado da indústria, destinando-se a uma visão de longo prazo. (Prescott & Smith, 1987).

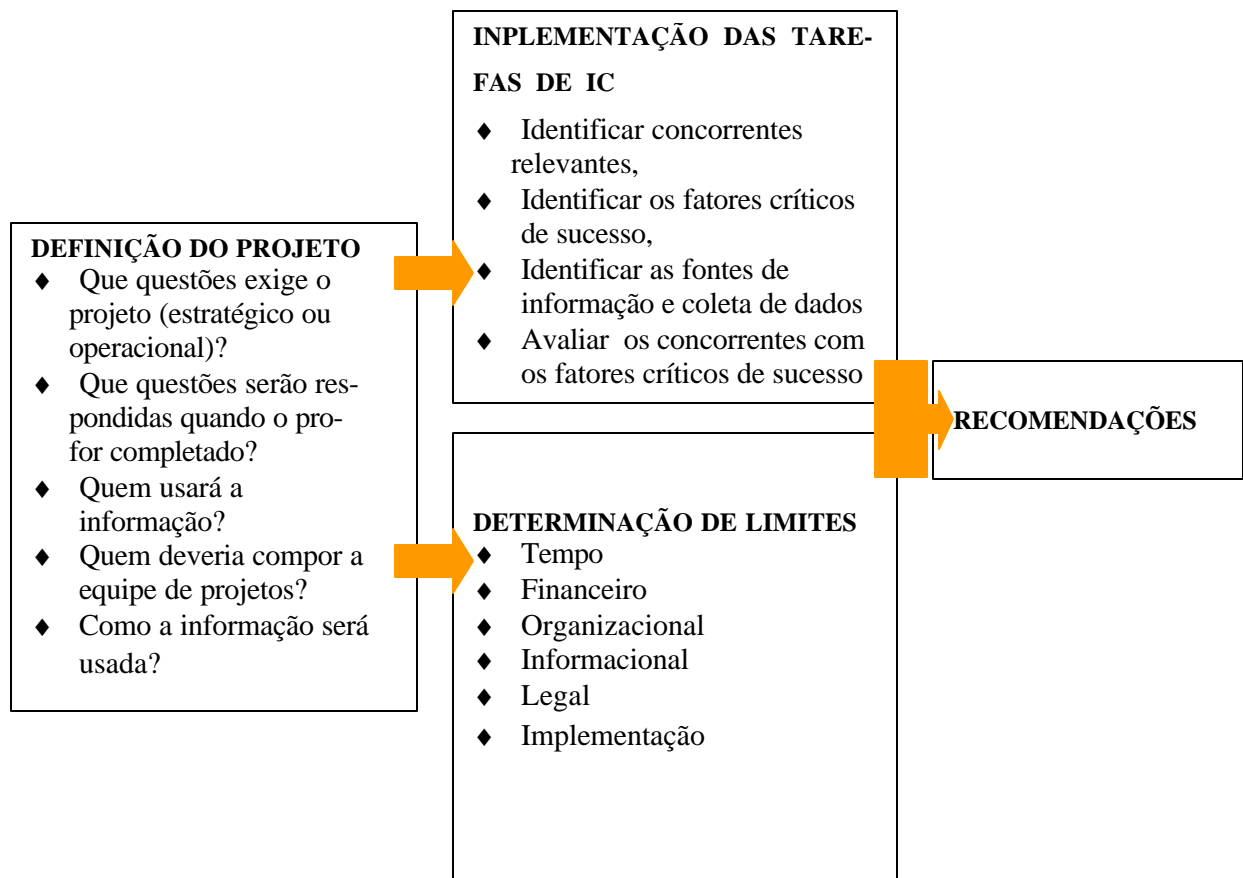
Enquanto SIC abrange toda a corporação, IC por base de projetos é aplicada de forma estanque, ou seja, para um projeto específico. Pode ser feita apenas para uma área específica da empresa, como por exemplo, área de *marketing*.

A IC por base de projetos, segundo (Prescott & Smith, 1987) possui quatro características distintas: Primeira: possui um foco menor, sendo a informação específica aos objetivos do projeto e assim mais manejável. Segunda: o número e os tipos de concorrentes, tipicamente diferem através dos projetos, sendo sua análise realizada por projeto. Terceira: aumento do grau de eficiência na coleta de dados devido à informação específica requerida pelo projeto. Quarta: os resultados podem

ser imediatamente integrados na formulação de estratégias e na implementação.

A estrutura para a IC por base de projetos é composta pelas seguintes fases, demonstradas pela figura nº 6. A fase de definição do projeto e de seus estágios, deve estabelecer e articular os objetivos globais. Estes objetivos deverão suprir o

Figura nº 6 Fases da IC como base de projetos.



FONTE: (Prescott & Smith, 1987)

foco que será determinado para IC. Durante a definição dos estágios (atividades específicas do projeto) algumas perguntas devem ser feitas. Por exemplo, quais são as questões que envolvem o projeto? Seriam estas de ordem estratégicas³ ou operacional⁴? Que questões deverão ser respondidas? Quem usará a informação e como esta será usada? Quem formará a equipe de projetos? Todas estas atividades são influenciadas por um tipo de projeto.

A implementação das tarefas de IC é definida de acordo com o objetivo a serem alcançados. Os fatores críticos de sucesso vinculam os limites aos quais um projeto está sujeito, levando em consideração os objetivos propostos. Assim sendo, determina se o projeto deve ser iniciado, redefinido, ou extinto. Após esta fase devem ser determinados os limites aos quais o projeto estará sujeito. Por exemplo, o tempo de duração, implementação, recursos financeiros, organizacionais e legais. Por fim, as recomendações referem-se às informações relevantes do projeto, recomendações que deverão ser feitas, no tocante à realização de ações, as quais deverão ser empreendidas a fim de garantir o sucesso de projetos ou de que a proposta deverá ser abandonada.

De acordo com o exposto, a IC pode ser utilizada como um sistema ou através de projetos específicos concentrados em áreas específicas. O modo como ela será aplicada dependerá das necessidades e das condições da empresa. A seguir, serão apresentadas as características de cada uma destas formas de utilização, conforme o quadro nº 2.

3 A definição dada por Prescott do termo “operacional” consiste em projetos que são relativamente de rotina e tipicamente não possuem um impacto dramático na orientação estratégica e nos sucessos de negócios de uma organização.

4 A definição de projetos estratégicos, em contraste, são caracterizados por decisões, as quais recaem além do escopo das operações diárias e tem conseqüências a longo prazo. Projetos estratégicos, se implementados com êxito alterariam a posição estratégica ou a base estratégica de negócios.

Quadro nº 2 Características da IC vista como sistema e/ou base de projetos.

Dimensão	IC como sistema	IC como base de projetos
----------	-----------------	--------------------------

1 Foco	Geral	Específico
2 Propósito	Entender como as forças competitivas dirigem a indústria.	Entender como os competidores podem influenciar o sucesso de um determinado projeto.
3 Duração	Processo sistêmico	De acordo com o ciclo de vida do projeto.
4 Definição dos concorrentes	Visão geral dos concorrentes de produtos substitutos e da indústria tradicional.	Restrito aos concorrentes relevantes específicos ao projeto.
5 Resultados finais	Avaliação geral da natureza dos concorrentes, pontos fracos e fortes e documento de análise da indústria.	Perfil dos pontos fortes e fracos dos concorrentes do projeto, fatores de sucesso e avaliação do potencial de sucesso do projeto.
6 Utilização	Fornecer subsídios para a tomada de decisão e formulação de estratégias.	Fornecer subsídios para a formulação e implementação de um dado projeto.
7 Níveis da organização envolvidos	Idealmente todos	Alguns níveis da organização, inicialmente restrito à equipe de projetos, durante a implementação há possibilidade de aumentar este nível.
7^A Número de pessoas envolvidas	Alto	Tipicamente pequena-equipe de projetos.
8 Quem coleta a informação	Staff e linha	Equipe de projetos, quando necessário, um especialista.
9 Armazenagem e acesso	Sistema de base de dados computadorizado (ideal)	Relatório- integrado à base de dados computadorizada.
10 Complexidade	Várias variáveis	Menos complexo, restrito aos fatores de sucesso do projeto.
11 Estrutura	Rítmica, procedimentos prescritos	Cada problema é diferente-desestruturado e irregular.
12 Natureza da informação	Integrada: histórica, precisa, previsão	Feito sob medida para os problemas freqüentemente usada somente uma vez
13 Comunicação da informação	Relativamente difícil	Relativamente simples/relatórios
14 Avaliação do trabalho	Difícil	Menos difícil: prontamente aplicável para os objetivos do projeto
15 Custo	Alto	Variável, mas baixo.

Fonte: (Prescott & Smith, 1987)

3.2.4 Fontes 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. As informações sobre os concorrentes podem ser coletadas

eficiente e precisamente através de métodos totalmente honestos e éticos. O almirante da marinha americana Ellis Zacharias, chefe da inteligência naval durante a segunda grande guerra, em seu livro intitulado “Missões Secretas: a História da

Inteligência Oficial”, afirmou que 95% de toda a necessidade por inteligência corporativa ou militar pode ser achada em dados públicos (Fuld, 1995).

Flax (1984), subdivide em quatro grupos distintos as técnicas empregadas para armazenar informações destinadas ao processo de inteligência competitiva. Dentro destes grupos são apresentadas algumas fontes para a coleta de IC segundo os autores Combs & Moorhead, 1988; Prescott & Grant 1988; Fuld, 1991; Mockler, 1992; Festervand & Murrey Jr. 1993; Linn, 1994; Galing, 1995; Luecal & Dahl, 1995 e Fuld, 1995.

No primeiro grupo, as empresas obtêm informações dos recém-admitidos e empregados dos concorrentes. Na entrevista de seleção para a vaga ofertada, há um interesse especial pelos candidatos que já trabalharam para a concorrência, seja por um período temporário ou por um período mais longo. Este candidatos querem impressionar pois necessitam da vaga ofertada. Nesta ansiedade, muitas vezes, oferecem informações valiosas. Mas a técnica mais utilizada, geralmente, é a contratação de profissionais de cargos-chaves da concorrência.

Ainda, as empresas enviam engenheiros para conferências, feiras e exposições, onde em conversas, discutindo-se processos e problemas enfrentados, os engenheiros e cientistas, geralmente elogiam os grandes desafios técnicos, revelando assim informações relevantes.

O segundo grupo, compreende a obtenção de informações das pessoas que fazem negócios com os concorrentes. Muitas vezes os próprios clientes podem manter a empresa informada a respeito de seus concorrentes. Os vendedores ou representantes são as melhores fontes de informações sobre o concorrente e suas atividades de *marketing*. Nos contatos com os clientes, os vendedores tomam conhecimento da forma de atuação, das políticas de preço, das promoções e das estratégias dos concorrentes. Os compradores podem obter, junto aos fornecedores comuns, informações detalhadas sobre as necessidades dos concorrentes.

A assistência técnica, nos seus contatos com os clientes, toma conhecimento das características, dos defeitos, das deficiências operacionais, das inovações e das

vantagens dos produtos novos. Outro setor que pode contribuir com informações é o da distribuição dos produtos, por exemplo, as transportadoras têm conhecimento do custo de transporte, capacidade de armazenagem, nível de estoques dos concorrentes e regiões a que se destina estas cargas.

A área de Recursos Humanos, através dos sindicatos, pode obter informações sobre o custo de mão-de-obra e rotatividade de pessoal. Já o pessoal da assessoria de relações governamentais, que sabe se movimentar nos diversos órgãos públicos, possui informações relevantes devido a sua participação em reuniões onde geralmente são discutidos assuntos sobre o setor e seus participantes.

Já o terceiro grupo, trata da reunião de materiais editados e de documentos públicos, tais como: balanços, relatórios de bancos, publicações internas, mídia (TV, jornais e rádio), revistas especializadas, publicação científica das universidades, banco de dados, Internet e outros.

O departamento jurídico pode obter informações sobre as alterações de leis, portarias ministeriais, normas governamentais. Conhece quando um concorrente está envolvido em litígio grave e pode analisar os pedidos de concessão de patentes de seus concorrentes, evidenciando assim as inovações do setor.

A biblioteca é uma excelente fonte de informações, onde existem diversas fontes de dados à nível regional, nacional e internacional, como revistas, jornais, boletins, relatórios anuais, artigos científicos, base de dados e outras.

O quarto e último grupo, destina-se à obtenção da informação através da informação observando os concorrentes ou analisando seus produtos. Muitas empresas compram produtos de suas concorrentes para analisarem seus componentes. Técnicas como o *benchmarking* e engenharia reversa são utilizadas. Conhecendo os produtos do concorrente pode-se determinar custos e até os processos de fabricação por ele utilizados. Algumas empresas compram até lixo dos concorrentes (considerado pela legislação como propriedade abandonada, porém

legal) para analisar o seu conteúdo. Os documentos provenientes de pesquisa e desenvolvimento geralmente são destruídos, mas anotações provenientes dos departamentos, por exemplo de *marketing*, não são destruídas, consistindo muitas vezes em informações valiosas.

Apesar de muitas das fontes valerem-se de procedimentos de ética duvidosa, convém ressaltar que as empresas devem utilizar-se de práticas legais e éticas no exercício da Inteligência Competitiva.

3.2.5 Inovação e a Inteligência Competitiva

A IC procura entender as forças competitivas que dirigem a indústria bem como se antecipar aos concorrentes. Para que a empresa possa antecipar-se, muitas vezes é necessário que ocorra um processo de inovação⁵.

Segundo Cornella (1994), os processos de inovação são processos de informação, que agregam o conhecimento que é adquirido, processado e transferido.

A informação desempenha um grande papel no processo de inovação. As empresas inovadoras são aquelas que estão mais motivadas pela busca de informação externa, porém, a informação somente gera inovação quando esta é convertida em conhecimento que permita uma ação direta (Cornella, 1994).

5 Inovar segundo Barreyre (apud Freitas, 1993) busca uma combinação original entre cinco componentes: (1) Uma necessidade interna e externa à organização, ou seja, funções a preencher, um conceito próprio a satisfazer essa necessidade (2) modelo, idéia ou princípio científico de um bem de produção, intermediário ou de consumo, os ingredientes compatíveis com a tecnologia e com as funções a serem preenchidas (3) matérias-primas ou elaboradas, material de consumo, componentes, subsistemas, uma tecnologia (4) métodos, instrumentos, conhecimento e os meios (5) suporte financeiro, material e organizacional.

Para Porter (1993), a inovação muitas vezes resulta de simples investimentos na pesquisa de mercado ou na pesquisa de desenvolvimento de novos produtos.

Com poucas exceções, a inovação é o resultado de um esforço excepcional. A empresa que implementa com êxito novas maneiras aperfeiçoadas de competir é aquela que persegue insistentemente a sua abordagem, mesmo frente à obstáculos.

A IC fornece condições para uma empresa inovar. A inteligência tem auxiliado empresas como a Computadores *Compaq*, a chegar ao topo do mercado. A *Merck* e a *Rubbermaid*, segundo Fuld (1995), duas grande organizações americanas, são um bom exemplo de competição com inovação. A *Merck*, a maior empresa de medicamentos do mundo, é também a que mais inova. Possui uma equipe interdisciplinar formada por cientistas e outros profissionais para a pesquisa e desenvolvimento de novos produtos. Em 1993, a *Rubbermaid* introduziu no mercado 365 novos produtos, um para cada dia do ano. A questão de IC é: como elas fazem isto? Para responder à pergunta, vários temas emergem. Primeiramente, o extraordinário foco nos nichos de mercado que lidera em torno da grande habilidade para antecipar as necessidades dos consumidores. A outra é a competência administrativa da equipe. E a terceira é o envolvimento do consumidor em, não somente gerar a idéia do produto, mas também desenvolver o mesmo.

3.3 A organização e sua estrutura e o fluxo de informação

Devido ao crescimento da concorrência, decorrente da abertura da economia e conseqüentemente da queda de barreiras de entradas tradicionais, as organizações necessitam ser mais dinâmicas e flexíveis. Os processos rápidos e intensos de transformação causam impacto às estruturas organizacionais das empresas, obrigando estas a se adaptarem continuamente. Assim, o grau de formalização, complexidades e tamanho de suas estruturas relacionam-se às características e ao estágio da empresa.

A estrutura das organizações também deve ser revista. Deve-se abandonar a idolatria do tamanho que caracterizou os primeiros três quartos do século, e em particular o período imediatamente após a Segunda Guerra. Um monitoramento de reestruturação está dividindo as grandes companhias. Em uma sociedade

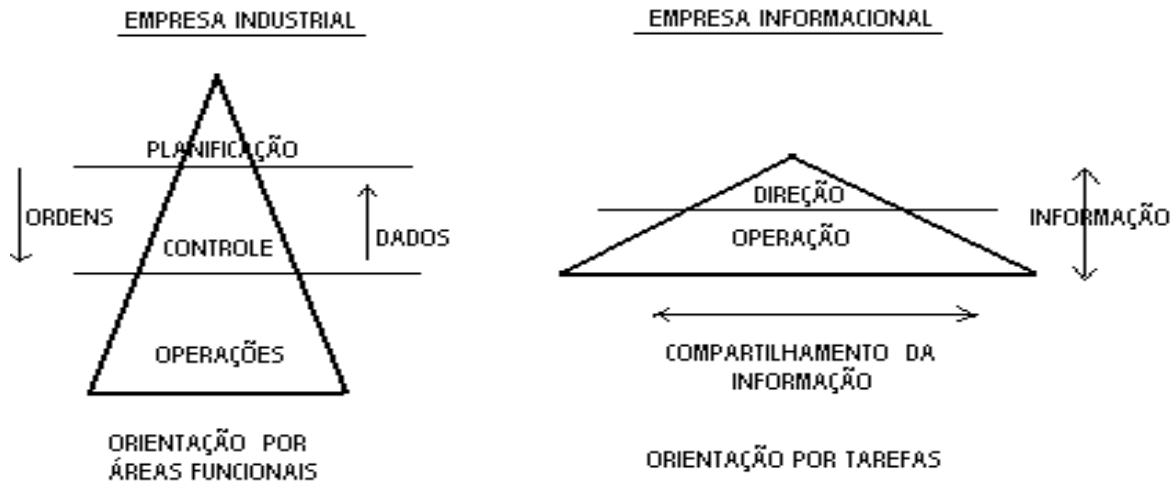
fundamentada na informação, o tamanho torna-se uma “função” e, portanto, uma variável dependente, e não independente. Na realidade, as características da informação implicam em o menor tamanho eficaz ser o melhor, “grande” só será “melhor” se a tarefa não puder ser levada a cabo de outra maneira (Drucker, 1993). Apenas recursos financeiros não são suficientes para que uma empresa seja competitiva. A informação destaca-se, cada vez mais, como um recurso estratégico e de vital importância para o sucesso das organizações.

O tamanho certo será, cada vez mais, o tamanho mais eficaz para lidar com a informação necessária para uma determinada tarefa ou função. Se a organização tradicional manteve-se coesa pela estrutura comando e controle, o “esqueleto” da organização, fundamentada na informação será aquele sistema de informação que for mais adequado a ela (Drucker, 1993). A informação desempenha um papel fundamental para a competitividade da empresa, independente do porte e do ramo de atividade em que a organização atua. Para tanto, é necessário que haja um realinhamento constante dos processos internos, de acordo com as necessidades de resposta. É necessário rever as estruturas organizacionais, os métodos produtivos e os critérios e procedimentos administrativos utilizados na gestão da empresa.

A capacidade de resposta está correlacionada com a estrutura organizacional e sua complexidade. Cada empresa possui necessidades diferentes quanto à estrutura, devido a aspectos culturais ou de sua atividade de negócios. Segundo Bio (1996), com o crescimento de uma organização, a sua estrutura tende a crescer, seja na forma horizontal ou vertical. Torna-se crítico o ajustamento da informação à estrutura, uma vez que o crescimento vertical da estrutura afasta os diretores e gerentes dos acontecimentos. É preciso sintonizar as informações com a autoridade e a responsabilidade dos vários níveis hierárquicos para tomada de decisões. Mister se faz que os integrantes da organização possuam autonomia na tomada de decisão para que haja dinamismo e flexibilidade nas ações.

Cornella (1994) apresenta um modelo de fluxo de informações nas organizações que ajudaria a substituir o atual modelo de estrutura tradicional por um modelo horizontal.

Figura n. 7 Modelo de fluxos de informação em uma empresa



Fonte: Marchand (apud Cornella, 1994)

O modelo de estrutura tradicional (comando e controle), de “*empresa industrial*”, representado na figura acima, caracteriza-se por apresentar um fluxo de informações em dois sentidos. O primeiro, acontece de cima para baixo, possui filtros hierárquicos que resumem e reduzem a quantidade de dados detalhados em um quadro sintético que é utilizado pelos níveis hierárquicos mais elevados na formulação de estratégias e das políticas organizacionais. Por sua vez, o segundo, realiza-se de baixo para cima, ficando a responsabilidade de cada participante da organização no processamento da informação, restrita e limitada pela estrutura hierárquica.

Sob o mesmo ponto de vista, McGee & Prusak (1994) afirmam que a estrutura hierárquica apresenta seus pontos fracos, e com frequência reforça uma suposição implícita de que a informação e a coleta de informações estão localizadas apenas no alto da pirâmide. Isto provoca um choque entre a estrutura fortemente hierarquizada e a demanda por maior distribuição de informação. Por conseguinte, o

modelo tradicional asfixia de certa forma a criatividade, a capacidade de inovação e a capacidade de resposta frente às exigências do mercado.

Quanto ao fluxo de informação, é certo que a má distribuição das informações acarreta o seu envelhecimento, muitas vezes pelo fato de que cada escalão contribui no seu retardamento, seja pela demora na utilização ou pela retenção propositada em função de conflitos. Estes escalões podem modificar o conteúdo inicial da mensagem ocasionando a distorção das informações.

Para Drucker (1993), diversas camadas da Administração pouco fazem, nada decidem e nada dirigem. Pelo contrário, possuem como função principal e talvez a única, a de servir como “relés” amplificando sinais débeis e confusos, tidos como comunicação, o que ele denomina de pré-informação.

Para a atualidade, este esquema de autoridade hierárquica resulta pouco adequado para manejar a complexidade de muitas empresas onde é preciso que as decisões sejam tomadas aonde apresenta-se o problema e não em algum nível de escala hierárquica (Cornella, 1994). Necessita-se então, de um modelo onde a informação seja compartilhada por todos, onde os participantes estejam motivados e comprometidos com o processo de gestão da informação.

Já o modelo de estrutura horizontal, denominado de “*estrutura informacional*” é mais enxuto, favorecendo a comunicação e com isto, proporcionando um compartilhamento das informações, visando uma tomada de decisão distribuída por todos os participantes da empresa, não importando seu cargo ou função.

Por sua vez, a informação requer uma estrutura mais enxuta que proporcione informações distribuídas, para que todos participem do processo de tomada de decisão, visando solucionar os problemas de forma imediata. Desta forma, será possível que a empresa responda adequadamente às exigências e turbulências provocadas pelo ambiente competitivo no qual está inserida mas, para que a informação seja distribuída de forma eficaz é necessário que haja uma integração. Esta integração ocorre a partir do gerenciamento dos recursos de informação existentes, de forma a otimizá-los e difundí-los, fazendo com que todos na

organização sejam consumidores, processadores e geradores de informação.

3.3.1 A informação estratégica

As empresas vêm desenvolvendo diversas abordagens para elaborar previsões sobre tendências de mercado. Muitas delas ainda utilizam a informação como função, ou seja, numa abordagem tradicional fundamentada em um modelo militar, onde um pequeno grupo de especialistas prepara análises para a tomada de decisão da administração.

Porém, a informação estratégica não deve ser sinônimo de informação centralizada. Aquela, possui uma proposta mais ampla, a de derrubar o monopólio da informação existente dentro da empresa, necessitando assim, de uma nova estrutura hierárquica onde haja o compartilhamento da informação.

A informação estratégica pode ser assim, a definida por Marchand (1997), como sendo a que trata das informações as quais uma empresa precisa obter sobre o seu ambiente operacional para poder mudar e desenvolver estratégias adequadas, capazes de criar valor acrescentado para os clientes e ser vantajosas em novos mercados e indústrias, em um tempo futuro.

O valor da informação aqui mencionado, passa pelo aperfeiçoamento das capacidades dos administradores e dos trabalhadores de uma determinada empresa para aprender com as mudanças no ambiente que exige a redefinição das práticas empresariais.

Desta forma, a informação deixa de ser uma função para tornar-se um processo de aprendizagem sistemática. As observações e o aprendizado de um grupo devem ser compartilhados com os demais setores da empresa onde a informação se fizer necessária, assim se estará aumentando o coeficiente de informação existente, permitindo alcançar, respostas mais rápidas às exigências do ambiente.

▪ A informação estratégica como função ou processo

De acordo com as necessidades de cada empresa a informação passa a assumir duas conotações básicas: como função ou como processo.

Na orientação funcional, muitas vezes, a informação estratégica está confinada a centros isolados de dados aos quais grupos específicos trabalham a informação. Nestas empresas existem muitos centros de informação internos e externos que são utilizados por departamentos funcionais para a tomada de decisão. Por exemplo, o departamento de vendas de uma empresa coleta informações sobre produtos dos concorrentes, condições de pagamentos, prazos de entrega e serviços ofertados, enquanto o departamento de *marketing* analisa tendências de mercado e satisfação dos clientes. O mesmo ocorre as demais áreas como pesquisa e desenvolvimento, produção, finanças.

Marchand (1997) ressalta três obstáculos para a empresa que utiliza a informação estratégica sob a óptica da orientação funcional. Primeiro, os centros de dados são determinados pela perspectiva funcional e não por uma perspectiva ampla da administração geral. Segundo, a análise e interpretação de dados é afetada por aspectos obscuros e tabus sobre o desempenho da administração no passado, ocorrendo muitas vezes extrapolações sobre o futuro. Terceiro, até recentemente não havia *software* eficiente nem instrumentos de Administração para facilitar a distribuição de informações entre os gerentes geograficamente dispersos. Nestas empresas predomina a centralização da informação, sendo esta de domínio da diretoria.

Por outro lado, a orientação da informação estratégica como processo, é compartilhada por todos os setores da empresa, sendo que esta orientação, segundo Marchand (1997) fundamenta-se nas seguintes considerações:

- O conhecimento e a responsabilidade da decisão são compartilhados, e a informação estratégica deve responder às demandas de todos os departamentos e da direção;
- A difusão e sistematização da informação estratégica, ao invés de sua

centralização, visando uma maior capacidade de resposta;

- A Tecnologia da Informação, no tratamento e interpretação dos dados, bem como, na difusão e sistematização, tornando as diversas fontes de informação interna e externa acessíveis a toda a empresa;
- O grande desafio é evitar o monopólio da informação pela alta administração, devendo ser distribuída, o mais amplamente possível, em consonância com a concessão de responsabilidades.

A utilização da informação como processo ou como função está associada ao maior ou menor grau de centralização ou descentralização que poderá variar de acordo com a cultura organizacional da empresa.

3.4 Sistematização e difusão da informação

Para que a empresa seja competitiva não basta somente coletar informações externas, é preciso que conheça suas possibilidades e limitações quanto à obtenção, sistematização e difusão das informações.

A empresa é um sistema aberto, e portanto deve interagir com o ambiente e adequar-se a ele. A empresa, como subsistema dentro de um sistema maior, está permanentemente influenciando e sendo influenciada pelo ambiente. A não compreensão exata desse fato levou uma geração de administradores a se concentrar nos problemas de eficiência interna do sistema, e não nos problemas estratégicos que resultam da interação de fenômenos do meio ambiente que afetam a empresa, Bio (1996). Sendo assim a empresa existe para produzir resultados (eficácia) e estes são obtidos quando a empresa consegue atender às necessidades do ambiente externo. O que também envolve a habilidade da empresa em suplantar as naturais pressões sobre ela exercidas pelo ambiente.

Em contrapartida, na maioria das organizações, a informação interna é considerada muito mais importante do que a informação externa (Cornella, 1994). Isso ocorre, em geral, segundo o autor, porque o volume de informações internas é geralmente maior, e a organização, no seu dia a dia, produz grande quantidade de

informações. Em segundo lugar, a informação interna é fundamental a uma organização no processo de intercâmbio e interação entre as pessoas que dela fazem parte.

Assim, tanto a informação interna como a externa são importantes para a organização. Muitos empresários e administradores, tendem a imaginar que seus problemas são aqueles relacionados à área comercial da empresa. Desta forma, voltam suas atenções especificamente para a área externa da empresa, estabelecendo uma separação dos problemas internos da organização. Para Bio (1996) esta atitude reflete um comportamento inconsistente, pois a eficácia da empresa depende de sua capacidade de resposta que, por sua vez, é limitada e condicionada pelas condições internas.

Muitas vezes os aspectos culturais existentes na estrutura tradicional dificultam a integração e a difusão. Os “feudos da informação” devem ser rompidos. A informação deve fluir livremente, comunicando a todos os participantes da organização a situação econômica competitiva, resultados alcançados, ameaças e oportunidades, dentre outras. Deve existir uma reciprocidade, uma via de duas mãos, o que Cornella (1994) denomina de “direito de ser informado e o dever de manter informado”.

A difusão das informações, segundo Lesca (1996), ocorre quando estas estiverem disponíveis àqueles que podem transformá-las em ação, seja na formulação de estratégias ou na resolução de problemas. Seja qual for a informação existente na organização, seja interna ou externa ou ainda formal ou informal, deve-se permitir que haja acesso rápido a estas informações. A integração proporciona a racionalização dos processos de gerenciamento de informação. Através dela, pode-se otimizar a utilização dos recursos envolvidos, fazendo com que todos tenham acesso e venham a ser os alavancadores na obtenção e difusão das informações na organização. Deveria se tornar a nova filosofia das empresas, vista com bons olhos pelos seus dirigentes.

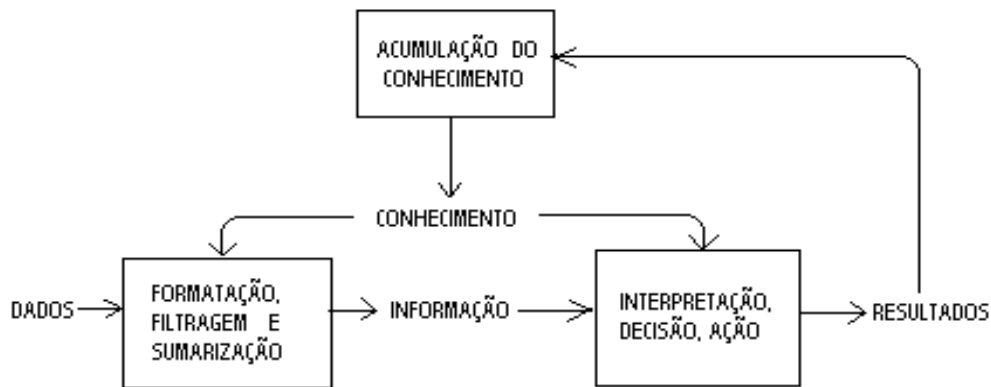
3.4.1 Informação e conhecimento

A informação se caracteriza por não se limitar simplesmente aos dados coletados. Na verdade estes dados são coletados, organizados e ordenados, aos quais são atribuídos significados. A informação possui limites enquanto os dados podem ser ilimitados. Para que os dados tenham valor, transformando-se em informação, é necessário que esta agregue valor à tomada de decisão.

Alter (1996) define o conceito de dados, informação e conhecimento da seguinte forma: Os dados consistem em fatos, imagens ou sons que podem ou não podem ser pertinentes ou úteis para uma tarefa particular. A informação é composta por dados, cuja forma e conteúdo são apropriados para um uso particular. Converter dados em informação, formatá-los, filtrá-los, e sumariá-los é o papel-chave do sistema de informação. Conhecimento é a combinação de instintos, ideais, normas e procedimentos que guiam a ação e a decisão. A informação deve estar disponível é necessário que todos a conheçam para que seja usada de forma efetiva.

A informação não tem qualquer valor para uma organização até que seja colocada em prática, e a maneira como os indivíduos se comportam em relação à informação – como eles adquirem, filtram, analisam e comunicam – é tão importante para a organização quanto a própria informação (McGee & Prusak, 1994).

Na maior parte das organizações, não mais que 10% das informações são tratadas por computador. Os 90% de informação residentes fora dos sistemas automatizados de informação incluem informação registrada em papel e nas memórias de altos executivos e funcionários (McGee & Prusak 1994). Embora as informações obtidas e absorvidas pela empresa e seus membros sejam formais (documentadas) ou informais (não documentadas), estas informações devem ser armazenadas em uma espécie de “*memória organizacional*” para que não se percam.

Figura n. 8 RELACIONAMENTO ENTRE DADOS, INFORMAÇÃO E CONHECIMENTO

Fonte: Alter (1996).

As empresas são bombardeadas por um volume muito grande de dados que se encontram à disposição. Todos numa organização precisam saber determinar quais informações são necessárias. Alter (1996) apresenta na figura acima o relacionamento entre os dados, informação e conhecimento.

Os membros da organização usam o conhecimento sobre como os dados são formatados, filtrados e apresentados e como as partes envolvidas no processo de conversão de dados em informação são úteis em uma determinada situação. Estes interpretam a informação, criam decisões que, por sua vez, levam à ação. Os resultados decorrentes destas decisões e ações auxiliam na acumulação do conhecimento que será usado posteriormente no processo de tomada de decisão.

Assim, as empresas geram conhecimentos como resultado de uma assimilação da informação interna e externa e da exploração das capacidades criativa de seus membros. Nas organizações se aprende, e os conhecimentos que são adquiridos vão sendo acumulados em forma de *Know-How* (Cornella,1994).

Além disto, para fazer frente aos desafios impostos pelo ambiente, exige-se que haja rapidez de adaptação, que está se convertendo em um fator competitivo de crescente importância.

Com a informação e o conhecimento adquirido através da experiência dos participantes da organização, poderão ser combinados os conhecimentos com a própria capacidade de inovação. Por exemplo, as informações e o aprendizado adquirido com um determinado seguimento de clientes, poderá fornecer subsídios para o aprimoramento ou desenvolvimento de um novo produto que atenda às necessidades destes clientes. Desta forma, o conhecimento armazenado (*Know-How*), o aprendizado e a experiência adquirida pelos membros da organização, possibilitam agregar valor, podendo se constituir em uma vantagem competitiva interna.

3.4.2 Informação crítica

No dia-a-dia, as organizações produzem uma grande quantidade de informações. No ambiente externo encontra-se uma infinidade de dados à espera da empresa. Devido aos avanços da tecnologia da informação, a capacidade de processamento e armazenamento aumenta e seus custos são reduzidos a cada dia que passa.

Embora os computadores tenham a habilidade para trabalhar com grande quantidade de dados, os recursos humanos da organização possuem limitações. Hoje existem muito mais sinais no ambiente do que qualquer pessoa ou organização possa rastrear, portanto, a informação deve ser adequada às necessidade do processo de tomada de decisão.

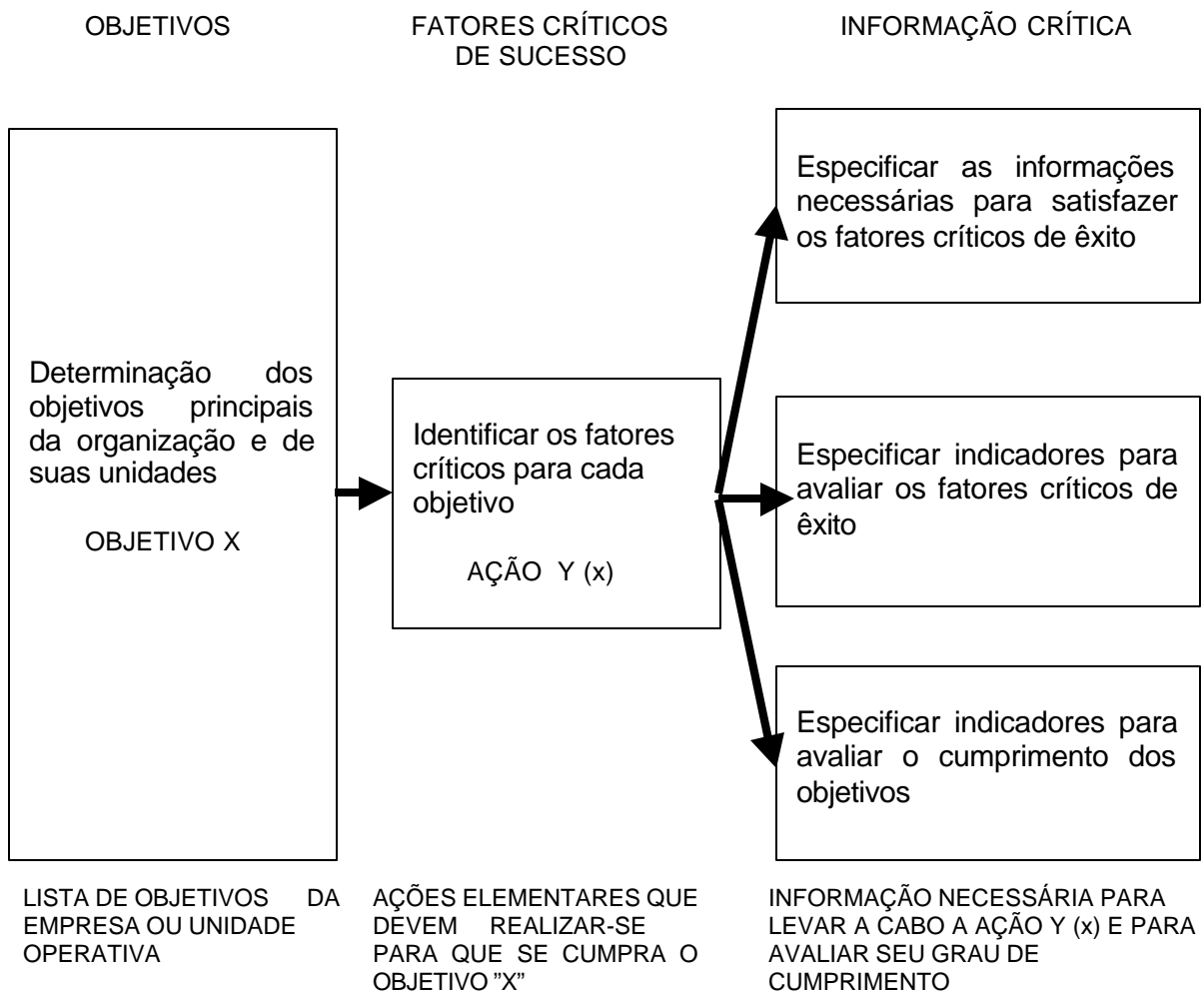
As pessoas envolvidas neste processo, devem conhecer quais informações são necessárias para cada tipo de decisão que irão tomar. Muitos dos administradores têm alguma noção do que é necessário para tomada de decisão, porém estas noções tendem a ser fundamentalmente deficientes em decorrência de

um princípio importante de economia científica: quanto menos se sabe a respeito de um fenômeno, maior é o número de variáveis exigidas para explicá-lo.

Drucker (1993), ressalta que executivos e profissionais devem pensar a fundo sobre que é informação para eles, isto é, quais são os dados que necessitam para, primeiro, saberem o que estão fazendo; segundo, serem capazes de decidir o que deveriam estar fazendo, e finalmente, para avaliarem como estão se saindo naquilo que estão fazendo.

O modelo a seguir, proposto por Cornella (1994) enfatiza a importância de se ter uma gestão da informação da maneira mais eficaz para a empresa, permitindo

Figura nº 9 Modelo da informação crítica



Fonte: Cornella (1994)

identificar a informação crítica para o cumprimento dos objetivos da organização. Os três últimos níveis denominados de “informação crítica” fornecem informações estratégicas para a empresa e agregam valor para o processo decisório.

Identificadas as informações críticas necessárias, a empresa otimiza o processo de coleta de dados. Desta forma, poderá atender às finalidades da vigília estratégica segundo Lesca (1996): buscar informações com qualidade para embasar o processo decisório.

A coleta indiscriminada de dados acarreta uma superabundância de informações irrelevantes que afetam o desempenho do gerenciamento de informações na organização. Para que a informação adquira valor estratégico e exista eficiência no gerenciamento da informação, McGee & Prusak (1994) enfatizam oito pontos distintos: (1) definir o espaço de informação da organização em termos de domínios de interesse de informações essenciais e vias essenciais de fluxo de informação.(2) definição dos limites críticos do espaço de informação da organização, (3) identificar as estratégias para a definição das origens, filtragem e redução, (4) eliminar o ruído das informações, (5) tornar o comportamento da informação desejada mais fácil, (6) tornar o comportamento de informação indesejada mais difícil, (7) aperfeiçoar a adaptabilidade, estabelecendo claramente premissas e políticas de informação e (8) aperfeiçoar as comunicações gerenciais, definindo claramente modelos de informação compartilhada.

A informação deve ser adequada à estrutura organizacional e aos papéis que cada indivíduo desempenha na organização, e para que haja uma sistematização adequada, os sistemas de informação devem atender às necessidades de informações demandadas na quantidade correta e com qualidade.

3.4.3 Utilidade da informação

A informação possui valor estratégico e agrega valor ao processo de tomada de decisão, desde que seja sistematizada e difundida de modo eficaz proporcionando assim a sua utilização na tomada de decisão. Segundo Alter (1996),

para que a informação possua valor, esta deve ter utilidade, e utilidade é a forma pela qual a informação pode ser usada para atender um objetivo específico, ou ainda esteja à disposição dos membros da organização no momento necessário para a resolução dos problemas.

Para que isto ocorra, esse autor enfatiza que é preciso atender a três fatores básicos, conforme o quadro nº 3. O primeiro é a “*qualidade das informações*”, que está fundamentada em uma combinação de características, tais como: exatidão, precisão, integridade, idade, oportunidade e fonte.

O segundo fator, é representado pela “*acessibilidade das informações*” que trata sobre a disponibilidade e a restrição de acesso. A disponibilidade dos dados está correlacionada às opções que o usuário tem à sua disposição para acessá-los, a habilidade do usuário e a forma com que estes dados são armazenados. Porém, existem restrições de acesso a determinados dados dentro da organização por questões éticas e de privacidade do indivíduo, por exemplo no setor de Recursos Humanos, o que diz respeito à folha de pagamento, desempenho individual, entre outros.

O terceiro, e último fator consiste na “*apresentação das informações*” onde é abordado o nível de sumarização e formatação em que são apresentados os dados. As informações podem se tornar de difícil compreensão dificultando e retardando as decisões, quando estas são apresentadas em formatos que não condizem com as necessidades do usuário. Outro problema decorrente, é a compreensão e interpretação que cada pessoa pode dar à mesma informação quando mal apresentada. A tecnologia da informação ameniza esta problemática proporcionando ao usuário visualizar a informação de modo personalizado (dentro das limitações de cada sistema operacional).

Para Cornella (1994) a informação deve chegar à pessoa certa, no momento certo, para que tenha utilidade. Para tanto, destaca quatro pontos importantes: primeiro é necessário que se estabeleça um “*processo*” que o autor denomina de

Quadro nº 3 **Determinantes da Utilidade da Informação**

CARACTERÍSTICAS DA INFORMAÇÃO	DEFINIÇÃO	PAPEL RELACIONADO AOS SISTEMAS DE INFORMAÇÃO
<u>QUALIDADE</u>		
Exatidão	Medida pela qual as informações representam o que se espera que elas representem.	Controle de dados para assegurar a exatidão e identificar a probabilidade de erros.
Precisão	Fineza de detalhes na retratação.	Fornecer informações com precisão adequada.
Integridade	Medida pela qual a informação disponível é adequada para a tarefa	Fornecer informações que sejam completas o suficiente para o usuário e a situação e evitar o entulho dos usuários com informações excessivas.
Idade	Quantidade de tempo que se passou desde que o dado foi produzido	Atualizar a informação mais freqüentemente e transmitir estes dados para o usuário o mais depressa.
Oportunidade	Medida na qual a idade dos dados é adequada à tarefa e ao usuário	Fornecer informações rapidamente o suficiente para que sejam úteis.
Fonte	As pessoas ou organização que produziu os dados	Verificar a fonte das informações, fornecer informações a partir de fontes preferenciais e analisar as tendências da informação.
<u>ACESSIBILIDADE</u>		
Disponibilidade	Medida na qual as informações necessárias existem e podem ser acessadas efetivamente por pessoas que dela precisam.	Tornar as informações disponíveis com mínimo esforço.
Restrição de Acesso	Condições sob as quais, ítems específicos podem ser usados.	Evitar usuários não autorizados a acessarem dados ou sistemas que processem dados.
<u>APRESENTAÇÃO</u>		
Nível de sumarização	Comparação entre o número de itens nos dados originais e o número de ítems mostrado.	Manipular os dados até o nível desejado de sumarização.
Formato	Arranjo e aparência nos quais as informações são mostradas ao usuário.	Manipular os dados até o formato desejado.

Fonte: Alter (1996)

conversão em formato eletrônico , o segundo diz respeito à “*distribuição*” que envolve a difusão entre os membros da organização, logo após a “*aplicação*” que aborda a utilização com o fim de atender aos objetivos propostos e por fim, o quarto ponto é “o *armazenamento*” que se refere à forma pela qual é armazenada e recuperada.

Segundo Bio (1996), para adequar uma informação às necessidades, além dos passos já descritos anteriormente, é preciso que seja determinada a “*freqüência*” com que a informação é produzida (diária, semanal, mensal...). Deve ser definida com que periodicidade é necessária uma determinada informação.

De acordo com o exposto, a disponibilidade de informação na organização não pode ser considerada como garantida e nem a responsabilidade por ela delegada. Cada participante da organização deve ser responsável ativa e explicitamente pelo uso e gerenciamento da informação. As empresas preocupam-se muitas vezes, somente em monitorar o ambiente externo, esquecendo de como os dados serão armazenados e utilizados internamente pela empresa. Se a empresa preocupa-se, por exemplo, em atender bem um cliente, não basta apenas o produto incorporar a informação, mas sim qualquer característica da empresa deve ser percebida pelo cliente como um diferencial positivo em relação à concorrência.

Para fazer frente aos desafios impostos pelo mercado, é necessário que a busca da informação seja vista como um processo sistêmico. Desta forma, proporcionará a criação de valor significativo, possibilitando o desenvolvimento de novos produtos e serviços, e aprimorando a qualidade do processo decisório em todos os níveis da organização. Só assim se poderá elaborar estratégias que reflitam uma integração constante e efetiva com o ambiente.

4 METODOLOGIA

O presente capítulo tem por objetivo definir e descrever a metodologia que foi utilizada na realização desta pesquisa.

4.1 Método de pesquisa

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

4.2 Etapas da pesquisa

A pesquisa foi realizada em cinco etapas distintas conforme pode ser visualizada através do quadro nº 4 inserido a seguir:

1ª etapa: Contato com as indústria moveleiras

Envolveu a coleta de dados sobre a indústria moveleira, através de entrevistas com especialistas e análise de conteúdo das revistas Móbile Fornecedores e Móbile Lojista. Nesta fase, foram realizadas entrevistas com profissionais de instituições ligadas à indústria moveleira que permitiram ao

Quadro nº 4 Etapas da Pesquisa

1ª ETAPA: contato com as indústrias			
ATIVIDADES	OBJETIVOS	PROCEDIMENTOS	RECURSOS
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Entrevistas com especialistas da indústria. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Conhecer melhor o setor. ➤ Subsidiar a elaboração do questionário. ➤ Definir as variáveis a serem estudadas. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Entrevistas diretas e abertas realizadas pelo pesquisador. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Utilização de gravador. ➤ Transcrição das fitas. ➤ Análise de conteúdo do discurso dos entrevistados.
↓			
2ª ETAPA: delimitação da amostra e estudo piloto			
ATIVIDADES	OBJETIVOS	PROCEDIMENTOS	RECURSOS
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Delimitação da população e do tamanho da amostra ➤ Realização do pré-teste do questionário. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Definir a amostra ➤ Validar o instrumento de coleta dos dados. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Aplicação do instrumento de pesquisa a oito empresas do setor. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Aplicação do questionário pelo pesquisador, através de entrevistas.
↓			
3ª ETAPA: trabalho de campo definitivo			
ATIVIDADES	OBJETIVOS	PROCEDIMENTOS	RECURSOS
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Coleta final dos dados referentes à pesquisa. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Obter dados e informações sobre a indústria moveleira para posterior avaliação. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Aplicação do questionário para as empresas da amostra (excluídas as empresas do pré-teste). 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Aplicação do questionário pelo pesquisador, através de entrevistas.
↓			
4ª ETAPA: análise final dos dados			
ATIVIDADES	OBJETIVOS	PROCEDIMENTOS	RECURSOS
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Análise e interpretação dos dados. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Diagnóstico do comportamento da indústria moveleira em relação às informações do ambiente concorrencial. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Análise Qualitativa e Quantitativa dos dados. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Utilização de <i>softwares</i> estatísticos.
↓			
5ª ETAPA: apresentação dos resultados			
ATIVIDADES	OBJETIVOS	PROCEDIMENTOS	RECURSOS
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Apresentação dos dados levantados e analisados 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Apresentar as informações e análises elaboradas 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Reunião dos profissionais das instituições representativas da indústria moveleira 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Apresentação oral dos resultados da pesquisa.

pesquisador conhecer melhor as características e a atual problemática dessas empresas.

As instituições representativas da indústria moveleira, designadas anteriormente de especialistas, são assim denominados: MOVERGS (Associação das Indústrias de Móveis do Estado do Rio Grande do Sul), SINDIMÓVEIS (Sindicato da Indústria da Construção e Mobiliário de Bento Gonçalves) e SENAI/CETEMO (Centro tecnológico do mobiliário).

Estas entrevistas caracterizam-se por possuir um roteiro semi-estruturado, compostas especialmente por perguntas abertas, as quais foram aplicadas pelo próprio pesquisador. Utilizou-se o simples preenchimento ou gravação (quando permitido pelo entrevistado) para documentar os relatos. Este tipo de técnica possibilitou ao pesquisador desenvolver uma compreensão sobre o “mundo do respondente” , procurando assim, explorar os principais problemas existentes atualmente no ambiente.

Após a realização das entrevistas, os dados coletados foram submetidos à uma análise de conteúdo, através da análise léxica, levando em consideração as palavras de maior frequência. Essas informações forneceram subsídios para a definição das variáveis em estudo e na elaboração do instrumento de pesquisa aplicado nas empresas (ver Anexo nº 2).

2ª etapa: Delimitação da amostra e estudo piloto

Nesta etapa foi realizada delimitação da população, do tamanho da amostra e aplicação do pré-teste do questionário (teste-piloto) para validar o instrumento de pesquisa.

A população a que se interessa o presente estudo, consiste em empresas de pequeno e médio porte do setor moveleiro – móveis de madeira – do pólo moveleiro de Bento Gonçalves – RS.

Pôde-se constatar que a presença de micro, pequenas e médias empresas representam 99,88% do total de empresas do setor. As empresas de grande porte

somam apenas 0,12%. Optou-se pela pequena e média empresa, pois somente a pequena empresa, segundo informações do SEBRAE, na economia gaúcha representa 59% dos empregos, 48% da produção e 42% dos salários, o que demonstra o grau de importância para a economia gaúcha.

Já as empresas de médio porte, embora em menor número na indústria moveleira, representam as chamadas “ilhas de qualidade”. Estas ilhas são compostas por empresas que se destacam das demais, por utilizarem-se de alta tecnologia e processos de gestão mais avançados.

Para a determinação da população para o estudo foram utilizadas as seguintes fontes:

- pelo cadastramento junto ao SENAI/CETEMO (incluíram-se somente empresas que estivessem cadastradas na base de dados disponíveis no SENAI/CETEMO);
- pela classificação por subgênero de atividade foi utilizado o CAE – Classificação das atividades econômicas (IBGE, 1991);
 - ✓ 16.10 – Móveis de madeira, vime e junco.
- pela localização geográfica para delimitar a região do pólo moveleiro de Bento Gonçalves – foi utilizada a divisão territorial do RS; IBGE (1996), (selecionaram-se as empresas da região do pólo moveleiro de Bento Gonçalves / RS);
 - ✓ 016 – Microrregião geográfica de Caxias do Sul (relação de municípios conforme Anexo 3).
- Pelo tamanho para a determinação do porte da empresa, conforme o quadro a seguir. Foi estabelecido um ponto de corte, levando-se em consideração empresas de 50 à 500 funcionários; SEBRAE (1996).

Quadro nº 5 Classificação do porte das empresas pelo número de funcionários.

Nº DE FUNCIONÁRIOS				
INDÚSTRIA	Até 20	De 21 a 100	De 101 a 500	Mais de 501
Micro	XXXXXXXXXX			
Pequena		XXXXXXXXXX		
Média			XXXXXXXXXX	
Grande				XXXXXXXXXX

Fonte: SEBRAE (1996)

De acordo com as fontes utilizadas para a delimitação da população, o número de empresas que compõem o universo de pesquisa está assim distribuído:

- Banco de dados SENAI/CETEMO, móveis de madeira - 492 empresas
- Porte das empresas - pequenas e médias - 168 empresas
- Região do pólo moveleiro - 91 empresas

Definida a população, na qual realizou-se o estudo, fez-se a elaboração da amostra. Estabeleceu-se um ponto de corte na classificação do SEBRAE, quanto ao número de funcionários para a composição da mesma. Foram consideradas apenas as empresas que possuíssem no mínimo cinqüenta funcionários. O motivo do ponto de corte é que em empresas com menos de cinqüenta funcionários prevalece a informalidade das informações, o que poderia viesar o presente estudo.

Segundo o critério estabelecido, totalizou-se 40 empresas. Destas empresas, oito foram destinadas ao teste piloto. Na coleta final de dados, contatou-se 32 empresas, das quais 27 constaram da amostra definitiva da pesquisa e as 5 restantes caracterizaram-se como não respondentes. Para determinar as empresas que fariam parte da amostra, realizaram-se sucessivos sorteios através da geração de números aleatórios, sem reposição, até obter o número necessário para atingir o tamanho da amostra desejada (conforme quadro a seguir).

Quadro nº 6 Tamanho da amostra para coleta final de dados

Porte	Amostra	Var. %	Teste Piloto	Var.%	Nº Amostra	Var. %
Pequeno	22	55%	5	62,5%	15	46,88%
Média	18	45%	3	37,5%	17	53,12%
TOTAL	40	100%	8	100%	32	100,00

Primeiro, realizou-se um teste piloto, com oito empresas que não fizeram parte posteriormente da amostra, com o objetivo de validar o instrumento de pesquisa.

Após a realização do pré-teste e dos ajustes necessários, o instrumento foi

aplicado nas empresas previstas na amostra, constituindo-se na terceira etapa da pesquisa.

3ª etapa: Trabalho de campo definitivo

Constitui-se da 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 nas empresas definidas na amostra.

A forma de aplicação do questionário foi feito por intermédio de entrevistas, agendadas com os diretores das empresas. Foi entregue uma carta de apresentação da Universidade às empresas ressaltando a importância da pesquisa para o setor (ver Anexo nº4).

Optou-se pela aplicação em forma de entrevista, pois possui alta versatilidade, possibilitando que todas as dúvidas sejam imediata e devidamente esclarecidas. Outras vantagens, são a possibilidade de verificação da sinceridade das respostas, maior controle amostral e maior índice de resposta permitindo assim a utilização de uma amostragem menor. (Mattar, 1993).

Ressaltou-se o sigilo das informações a serem coletadas, sendo que nenhum dos resultados por empresa será utilizado de forma isolada, a fim de resguardar a privacidade das mesmas. Isto permitiu aos dirigentes sentirem-se mais à vontade para colocar seu ponto de vista sobre o problema em questão, e também visou a imparcialidade em relação a qualquer opinião do pesquisador.

4ª etapa: Análise final dos dados

Realizou-se a análise e interpretação dos dados coletados na etapa anterior. Esta fase implicou na tabulação dos dados, na análise e interpretação dos resultados baseados na frequência simples e média, 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).

Para medir o conhecimento do ambiente concorrencial, foram feitas diversas perguntas de caráter qualitativo visando saber se o entrevistado conhecia ou não a informação requisitada. As 11 perguntas foram agrupadas quanto ao assunto, ao atingirem quatro diferentes fatores do ambiente concorrencial: clientes, concorrentes, reguladores, e inovações do setor. Designando um escore de 10 pontos para cada resposta positiva, cada empresa da amostra (27) ganharia um escore total de 0 a 110 pontos, permitindo assim ordená-las em forma de *ranking*, limitando-se à análise de acordo com as freqüências correspondentes a cada uma delas.

A amostra do presente estudo, foi dividida em três extratos da seguinte forma: um extrato compreendido pelas empresas com alto escore de conhecimento do ambiente concorrencial (80 à 110), um extrato compreendido pelas empresas que possuem baixo escore de conhecimento do ambiente concorrencial (0 à 40) e, por fim, outro extrato que compreende as empresas que obtiveram um escore intermediário de conhecimento do ambiente concorrencial (50 à 70).

Cabe ressaltar, que estes extratos foram determinados com a preocupação de refletir as características reais de cada grupo. A idéia inicial era a de dividir a amostra em extratos com base nos tercís, tornando assim a distribuição dos extratos mais homogênea. Porém, não refletia a realidade das empresas. Optou-se então, por estabelecer critérios de ordem qualitativa, apresentadas em extratos com base no número de pontos, descritas no parágrafo anterior. Para tanto, foi realizado uma análise de todos os questionários, um a um, buscando as características de cada empresa e as reunindo em três grupos representativos.

Os escores procuraram, em última instância, quantificar o conhecimento, sem deliberar quais conhecimentos têm mais valor, por serem mais difíceis de serem obtidos ou mais valiosos para a empresa, conferindo, portanto, os mesmos pontos por todas as repostas positivas. Isso não permite afirmar o quanto de conhecimento cada empresa possui, apenas permite ordená-las a saber quais conhecem mais e quais conhecem menos – o que serviu à estratificação.

5ª etapa: Apresentação do estudo

Nesta última etapa, será realizada a apresentação dos resultados obtidos na etapa anterior. O objetivo é apresentar as informações obtidas na análise e interpretação de dados realizada sobre a indústria moveleira aos empresários e interessados do setor.

4.3 Variáveis envolvidas no estudo

Com base, nas entrevistas realizadas com profissionais do setor moveleiro, na análise de conteúdo das revistas *Móvil Fornecedores* e *Móvil Lojista* (1ª etapa da pesquisa) e nas contribuições da literatura, particularmente de Porter (1991) e de Cornella (1994), foi desenvolvido um instrumento para coletar dados sobre o funcionamento das empresas da indústria moveleira com relação à utilização de informações concorrenciais. As variáveis que orientam a estruturação do questionário são as seguintes:

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

- ◆ **V1 Concorrência** - consiste no conjunto de forças competitivas presentes no ambiente concorrencial do setor, abrangendo empresas situadas no mesmo segmento de mercado que competem entre si, ou ainda empresas que não fazem parte do segmento (novos entrantes). A indústria moveleira é muito fragmentada e possui barreiras de entrada baixas, o que torna o ambiente altamente competitivo. Esta variável tem como finalidade conhecer as prováveis mudanças estratégicas que cada concorrente poderá vir a adotar, bem como, as prováveis reações de cada concorrente frente às exigências impostas pelo ambiente concorrencial.

- ◆ **V2 Clientes** - forma o conjunto de compradores, sejam estas pessoas físicas ou jurídicas, os quais exercem influências sobre o preço praticado pela indústria vendedora, bem como na melhoria da qualidade. Esta variável tem como objetivo, identificar quais são as informações monitoradas pela indústria moveleira. As empresas precisam conhecer quem são os seus clientes atuais e potenciais, quais as necessidades e expectativas por produtos ou serviços.
- ◆ **V3 Fornecedores** - corresponde às empresas que suprem, com os recursos necessários, às empresas consumidoras e os concorrentes na fabricação de produtos e no oferecimento de serviços. Seu poder de barganha sobre as empresas é observável, influenciando variáveis tais como, preço, qualidade, prazo de entrega, que afetam a rentabilidade empresarial de forma positiva ou negativa. Através desta variável pode-se identificar quais informações estão sendo obtidas pela indústria moveleira para monitorar seus fornecedores.
- ◆ **V4 Reguladores** - consiste no conjunto de normas fornecidas por organizações governamentais e não-governamentais que orientam as atividades empresariais, possibilitando uma padronização e facilitando o comércio, as trocas e parcerias, tanto nacional quanto internacional. Envolve todas as disposições de regulamentação (normas e especificações), legislação, políticas, tratados e acordos nacionais e internacionais. Esta variável verifica o nível de normatização e identifica possíveis pressões nacionais e internacionais sobre as empresas do setor.
- ◆ **V5 Inovações do setor** - considera as tecnologias, matérias-primas, e novos produtos lançados pelas empresas. Esta variável identifica possíveis nichos de mercado e diferenciação de produtos localizados pelas empresas.
- ◆ **V6 Fontes de informações** - reúne o conjunto de recursos informacionais disponíveis e utilizados pelas empresas sobre a concorrência. Estas fontes permitem identificar as tendências (sinais fracos e fortes) que ocorrem no ambiente externo, ou seja, permitem monitorar o conjunto de forças que afetam a competitividade das empresas.
- ◆ **V7 Sistematização e difusão de informações na empresa** - esta variável visa diagnosticar como a empresa trata, distribui, utiliza e armazena os dados coletados do ambiente, ou seja, como a empresa aprende, cria e armazena seus

conhecimentos. A finalidade consiste em entender como as empresas distribuem as informações, e se estas são utilizadas para a ação estratégica.

- ◆ **V8 Perfil da empresa** - agrupa algumas características do perfil da empresa (ex.: número de funcionários, data de fundação, investimento em P&D,...). Esta variável cruzada com outras deverá possibilitar a descoberta de prováveis relações entre o tipo da empresa e as demais variáveis já referidas.

5 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Esta parte do estudo apresenta os resultados da tabulação e análise das tabelas de frequência para cada questão do questionário e os cruzamentos de algumas das variáveis de acordo com os objetivos deste estudo, citados no capítulo dois. A síntese dos resultados será apresentada conforme as variáveis descritas no capítulo quatro.

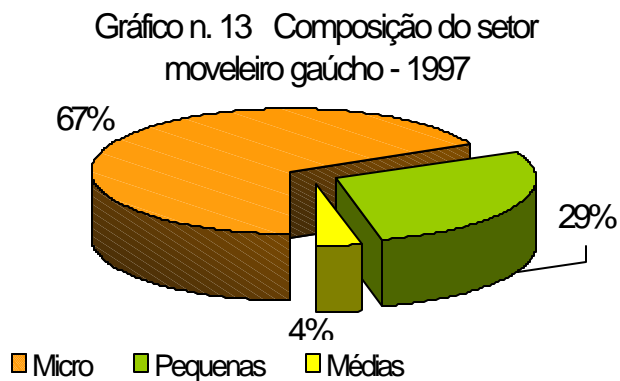
5.1 Perfil das empresas

Entende-se por perfil das empresas, algumas características relacionadas com o funcionamento da empresa (ex.: número de funcionários, data de fundação, investimento em P&D,...).

- **Pequenas e médias empresas familiares**

A indústria moveleira da região de Bento Gonçalves - RS, caracteriza-se por

sua elevada fragmentação (gráfico nº 13) isto é, composta na sua maioria por micro e pequenas empresas, o que corresponde às mesmas características da indústria moveleira nacional e internacional. Além disso, as



empresas funcionam com uma estrutura familiar de capital estritamente nacional em decorrência desta configuração, muitas delas, líderes de mercado, já possuem uma administração mais profissionalizada.

A centralização, muitas vezes, dificulta o fluxo de informações, devido aos vários níveis hierárquicos. Com frequência reforça uma suposição implícita de que a informação e a coleta de informações sejam atividades privativas da alta direção da empresa.

- **Administração centralizada na figura do proprietário**

De acordo com o gráfico nº 14 , 70% dos entrevistados ocupam cargos de diretoria e os demais 30%, cargos de gerência. Porém, fazendo uma nova análise destes dados, procurou-se destacar o percentual de sócios e administradores profissionais contratados (gráfico nº 15) , apenas 26% das empresas possuem uma administração profissionalizada, enquanto que a grande maioria, 74% , são sócios destas empresas. Desta forma, isto caracteriza a predominância de uma estrutura familiar, ou seja, uma administração mais centralizada, sob o comando dos proprietários.

Gráfico n. 14 Cargo dos entrevistados

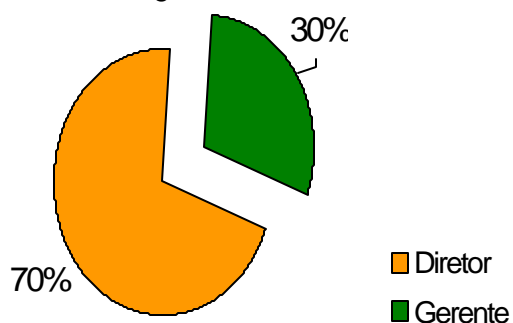


Gráfico n. 15 Características dos cargos

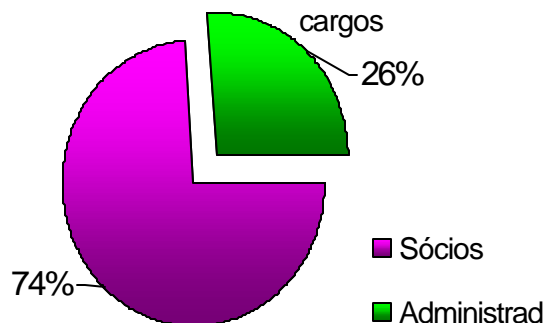
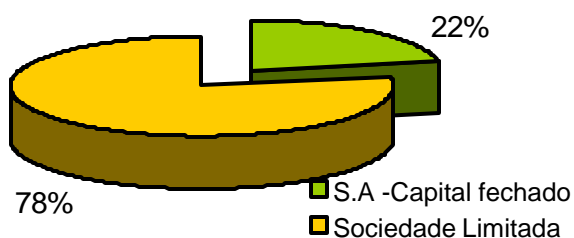


Gráfico n. 16 Tipo jurídico das empresas moveleiras

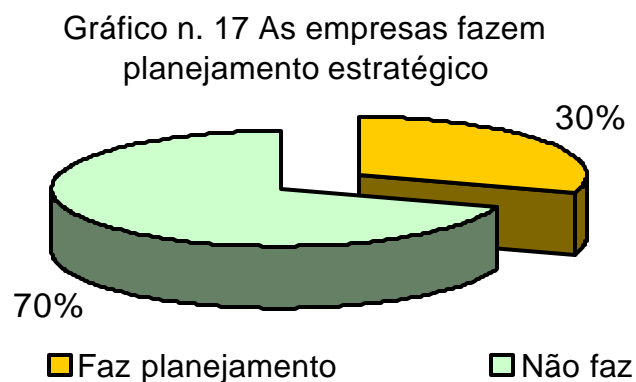


Através da análise do tipo jurídico (gráfico nº 16), constatou-se que a maioria das empresas entrevistadas, 78%, são formadas por sociedade limitada. O percentual restante,

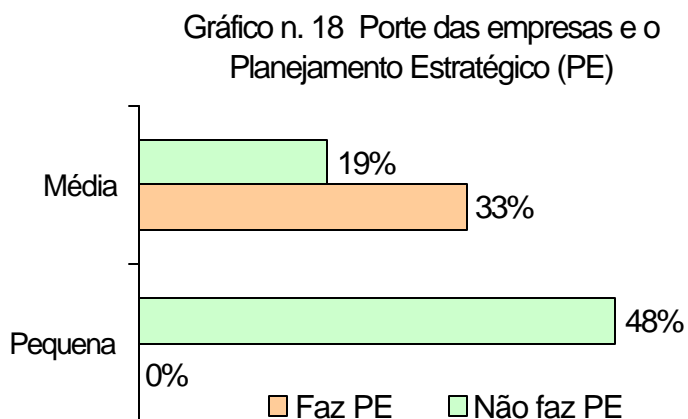
correspondente à 22% , representa as S/A de capital fechado. Porém, não foi encontrada nenhuma empresa S/A de capital aberto, sendo uma das características do setor a ausência de capital estrangeiro na composição acionária das empresas.

• **Despreocupação com o Planejamento estratégico e Pesquisa e desenvolvimento**

Das empresas entrevistadas, apenas 30% fazem planejamento de maneira formal, ou seja, preocupam-se em estabelecer objetivos e estratégias para a empresa de forma a refletir as necessidades impostas pelo mercado. Porém, nota-se, conforme o gráfico nº 17 , que este planejamento formal realizado pelas empresas é feito de forma tradicional, na sua maioria, devido às características da indústria moveleira, formada na sua grande maioria por empresas familiares.



Em contrapartida, 70% das empresas entrevistadas, não estruturam formalmente o planejamento estratégico de suas atividades (gráfico nº 18). A

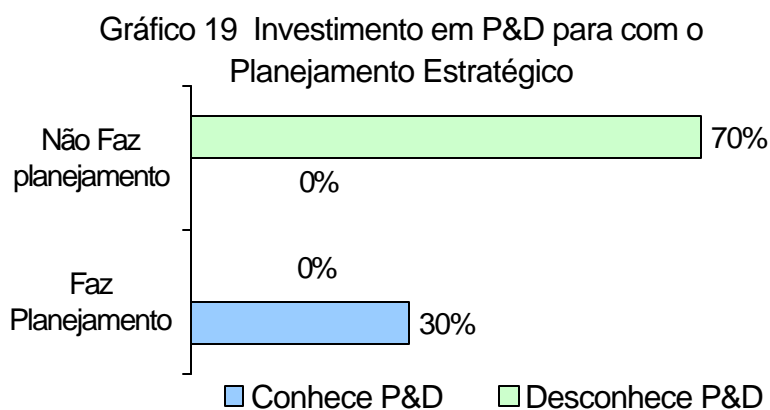


improvisação estratégica pode levar muitas vezes a empresa a um aumento de riscos e de insucessos, o que pode conseqüentemente refletir numa perda de competitividade.

As empresas que utilizam-se do planejamento estratégico (PE) estão entre as empresas de porte médio as quais, possuem a maior média de idade, também são as que mais importam e menos exportam e são as que conhecem e controlam os investimentos em pesquisa e desenvolvimento (P&D).

O fato de as empresas que planejam suas atividades importarem mais, pode estar relacionado ao conhecimento em P&D que demanda novas tecnologias e matérias-primas. Conforme o gráfico nº 20, a importação de matéria-prima corresponde hoje à 12% do consumo total. Além disso, a importação de equipamentos vem crescendo a cada ano, o que contribui para o aumento deste valor.

Muitos empresários acreditam que planejar é perda de tempo e que planeja-se somente em economias estáveis e não em cenários turbulentos. Todas as empresas podem planejar e devem fazê-lo. McGee & Prusak (1994) afirmam que as empresas necessitam planejar suas atividades, traduzi-las em ação diária e garantir uma integração constante e efetiva com o ambiente. Só assim uma empresa poderá se tornar competitiva através de ações que lhe propiciem se destacar diante de seus concorrentes.



Por conseguinte, poucas empresas conhecem o montante dos investimentos que são aplicados na pesquisa e desenvolvimento (a seguir denominado de P&D) de seus produtos. Quando perguntado às empresas sobre o quanto investiam em pesquisa e desenvolvimento (gráfico nº 19), apenas 30% dos entrevistados, souberam determinar o valor empregado. Ficou claro que na maioria das empresas entrevistadas, que representam 70% da amostra, não existe um controle formal dos investimentos realizados pelas empresas sobre pesquisa e desenvolvimento (P&D). A falta deste

conhecimento dos montantes investidos em P&D constitui uma perda de informação importante na elaboração de estratégias de mercado. O retorno do investimento aqui realizado deixa de ser mensurado. Este retorno não deve ser medido apenas em relação à lucratividade da empresa mas sim, deve ser apurado em relação ao valor adicionado aos clientes e acionistas.

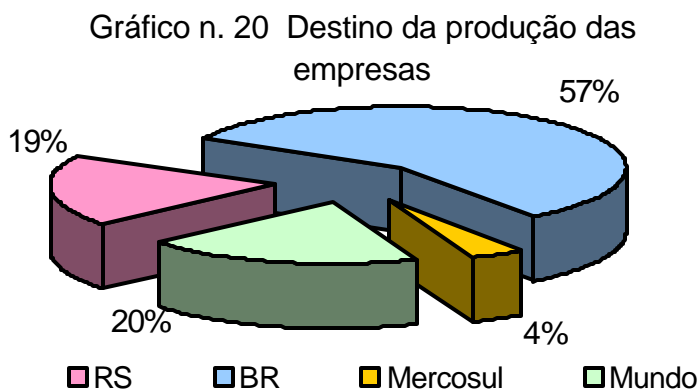
Em sua avaliação macroeconômica da contribuição de P&D à lucratividade, Bruce Old demonstrou uma relação positiva entre a lucratividade a longo prazo e a proporção de fluxo de caixa que uma empresa decide arriscar em P&D e no investimento produtivo para a sua implementação (Old apud Roussel et alii 1992).

O moderno ambiente competitivo, no qual a rápida e constante introdução de novos produtos de alta qualidade, inovadores e de custo efetivo requer estratégias efetivas de P&D. Decidir qual estratégia de P&D empreender e em que nível de recursos e prioridades, é uma das mais complexas e críticas decisões que a alta administração enfrenta atualmente. Cada vez mais, a administração da empresa percebe que o fator mais decisivo no sucesso global é a escolha de metas de P&D estrategicamente válidas, e que a alocação de recursos e o estabelecimento das políticas necessárias para a sua execução devem ser definidos no planejamento da empresa (Roussel et alii 1992).

A indústria moveleira em particular, não possui empresas com departamento específico de P&D, porém, contam com o SENAI/ CETEMO¹ que realiza pesquisas específicas para o desenvolvimento de novas matérias-primas, testes e ensaios de laboratório e treinamento de mão-de-obra. A aplicação de P&D no *design* de novos produtos e materiais alternativos além da madeira, não tem sido objeto de interesse direto das empresas. De acordo com entrevista realizada com o SENAI/CETEMO as empresas que mais solicitam seus serviços estão localizadas fora do pólo moveleiro de Bento Gonçalves.

1 CETEMO/ SENAI – Centro Tecnológico do Mobiliário órgão do SENAI, responsável pelo desenvolvimento e testes de novas matérias-primas, ensaios em laboratórios que permitem diagnosticar a qualidade dos materiais utilizados no processo industrial bem como em programas de treinamento de mão-de-obra do setor moveleiro nacional.

A localização geográfica do pólo moveleiro de Bento Gonçalves, cria diversos problemas quanto ao acesso à matéria-prima, devido à localização de seus fornecedores. O mesmo ocorre com o mercado consumidor, (gráfico nº 20) que localiza-se nas regiões centrais do país, o que ocasiona uma elevação dos custos de transporte. A título de ilustração, o pólo moveleiro de Bento Gonçalves, compra



matéria-prima de São Paulo que chega até o pólo, é industrializada e depois novamente retorna para São Paulo e outros Estados como produto acabado.

Porém, apesar da desvantagem da localização geográfica, o pólo de Bento Gonçalves destaca-se pelo seu desenvolvimento tecnológico, o que proporciona uma vantagem competitiva entre os demais. Novos padrões tecnológicos, tem sido vitais para a diminuição de custos de produção e o aumento da competição das empresas (MOVERGS, 1997).

5.2 Análise da concorrência

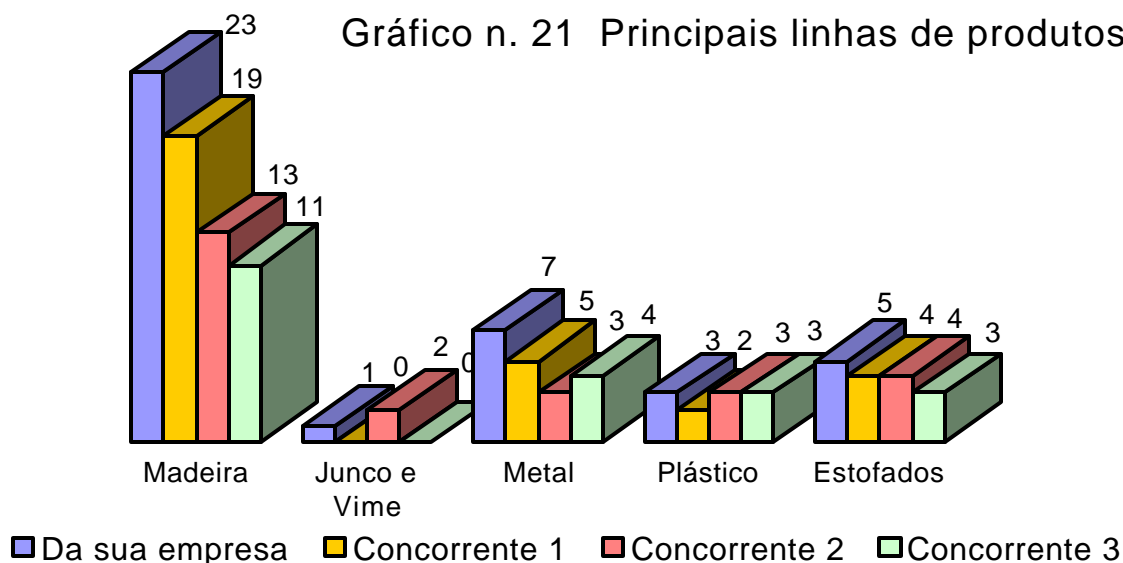
- **Predominância da produção de móveis de madeira**

A variável concorrência consiste no conjunto de forças competitivas presentes no ambiente concorrencial do setor, abrangendo empresas situadas no mesmo segmento de mercado que competem entre si, ou ainda, empresas que não fazem parte do segmento (novos entrantes). A indústria moveleira é muito fragmentada e possui barreiras de entrada baixas, o que torna o ambiente altamente competitivo.

Esta variável tem como finalidade conhecer as prováveis mudanças estratégicas que cada concorrente poderá vir a adotar, bem como, as prováveis reações de cada concorrente frente às exigências impostas pelo ambiente

concorrencial.

Procurou-se verificar se as empresas mantinham o controle de seus produtos e os dos concorrentes (gráfico nº 21), através do conhecimento que detinham sobre a matéria-prima utilizada para a fabricação da linha de produtos da empresa e dos da concorrência, destacados em ordem de importância.

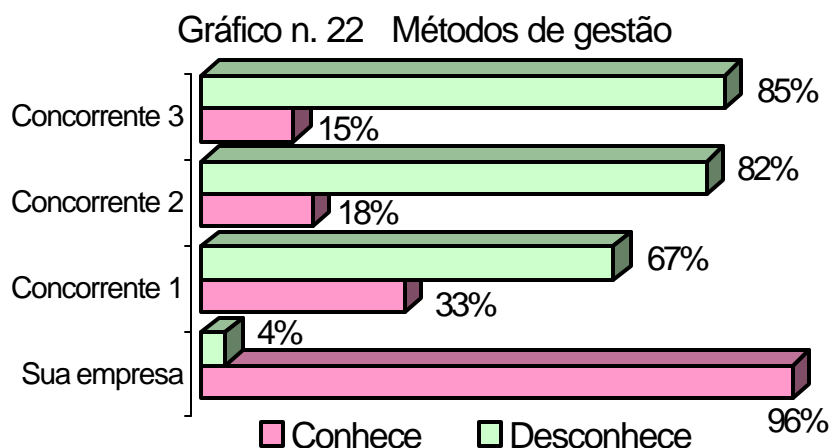


Observou-se que as empresas que compõem a amostra caracterizam-se, na sua maioria, por produzirem móveis de madeira e componentes para estofados (como madeira foram consideradas todas as matérias-primas derivadas da mesma, tais como: aglomerado, compensado, MDF² ...). O metal é outra matéria-prima utilizada para a produção de móveis, também utilizado em componentes de estofados. O plástico ainda é pouco utilizado, empregado especialmente em componentes ou em produtos como mesas e cadeiras para piscinas. O plástico e seus derivados sintéticos representam uma das ameaças principais como produto substituto (gráfico nº 27).

² MDF- painel de "Fibras de densidade média", (*medium density fiberboard*) conhecido mundialmente por sua sigla MDF, é um painel fabricado mediante um processo de desfibramento e aglutinação das fibras da madeira com resinas sintéticas, por meio de calor e pressão.

- **Monitoramento restrito e informal da concorrência**

Pode-se notar, que os entrevistados conhecem as principais linhas de produtos da sua empresa, bem como os métodos de gestão (gráfico nº 22), porém, poucos se preocupam em monitorar a concorrência. À medida que aumenta o número de concorrentes monitorados, aumenta o número de empresas que desconhecem quais os métodos de gestão de seus concorrentes. A grande maioria preocupa-se mais com o concorrente nº1, por intermédio de informações do dia a dia, provenientes dos representantes ou de funcionários, através de conversas, encontros informais e reuniões (gráfico nº 63). Aos demais concorrentes nº 2 e 3 não é dado muita importância. A alta fragmentação da indústria moveleira, composta na sua grande maioria por micro e pequenas empresas, foi citada pela maioria dos entrevistados como a causa que contribui para aumentar essa dificuldade.

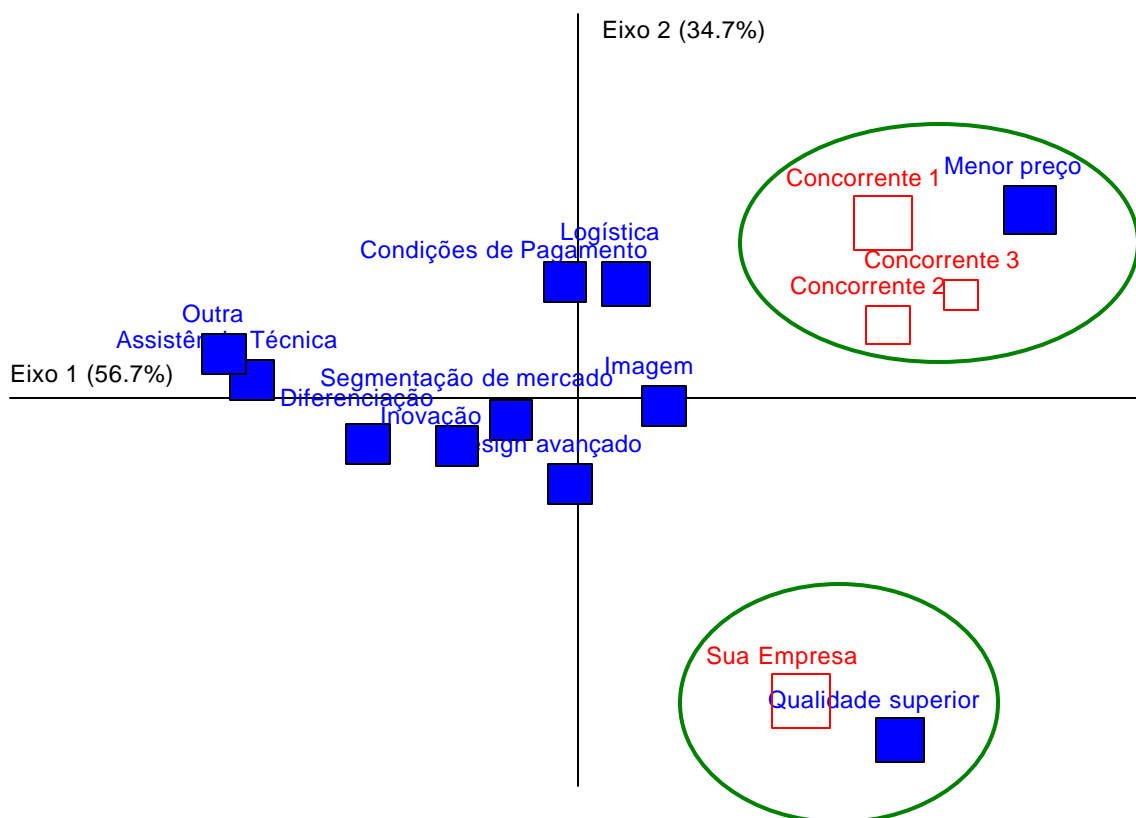


- **Qualidade não está associada às certificações**

A maioria das empresas elegeram como vantagem competitiva, a fim de agregar valor ao seu produto diferenciando-se dos demais competidores, a “qualidade superior” e, em segundo lugar, o *design*. Muitas delas alegam possuir qualidade superior quando se referem aos seus próprios produtos (gráfico nº 23). A qualidade é ainda apontada de uma forma um pouco vaga, pois não é associada a normas técnicas, certificações, programas de qualidade, bem como ao *design* dos produtos a serem ofertados. A grande maioria (gráficos nº 43 e 44) dos respondentes têm conhecimento das normas de certificação, porém descuidam-se quanto ao cumprimento de normas técnicas e certificados ISO. Somente uma

empresa possui certificação ISO 9002 e prepara-se para ISO14.000, outras 8 empresas estão se preparando (em fase inicial) para a ISO 9000; e apenas 3 empresas desconhecem as normas de certificação.

Gráfico nº 23 Vantagem competitiva das empresas



Uma das tendências de mercado na busca da competitividade, para a indústria moveleira, levantada através do método de análise de conteúdo³, foi a preocupação com a proteção do meio ambiente. Esta implica na aquisição de novas tecnologias e novas matérias-primas, que não agridam a natureza, como colas a base de água, destinação adequada para o resíduo industrial entre outras.

- **O Design não é visto como vantagem competitiva**

Outro tendência detectada foi o *design*. Através do Ministério da Indústria e da Ciência e Tecnologia (MICT), foi desenvolvido um programa nacional do *design*, com objetivo de chamar a atenção para a necessidade do desenvolvimento de um

³ A análise de conteúdo foi realizada a partir de entrevistas com entidades de classe (MOVERGS, SINDIMÓVEIS e SENAI/CETEMO) e da revista Móbile fornecedores e Móbile lojista 1992-1997 conforme consta descrito na metodologia item 4.2 - 1ª etapa.

design próprio para cada setor da economia. Apesar de o programa já estar em andamento, apenas 07 das 29 empresas entrevistadas citam este como vantagem competitiva. Da mesma forma, as opções oferecidas, tais como inovação, assistência técnica e logística foram escolhidas por poucas empresas.

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). Das 20 empresas exportadoras que compõem a amostra, 14 atendem exigências dos importadores (gráficos nº 38 e 39), o que, de certa forma, reflete a falta ou o descaso dado à importância de um *design* próprio e de canais de distribuição adequados (logística). Estas exigências consistem na adequação dos produtos, quanto ao *design*, preço e normas técnicas.

No exterior, países como Espanha, França, Portugal e países da Escandinávia perceberam a importância e o diferencial proporcionado pelo *design* e já incorporaram este diferencial em suas políticas de competitividade. Países como Itália, Japão e Alemanha, possuem em seus produtos uma linguagem própria, reflexos e traços culturais que os diferenciam no mercado internacional pela qualidade e boas soluções técnicas e estéticas (Móbile lojista, 1997).

O Brasil, na corrida de um *design* próprio, comparado ao nível internacional, apresenta desvantagens. A cultura de desenvolvimento de novos produtos ainda está associada ao *benchmarking*, e à engenharia reversa. Poucas empresas preocupam-se em desenvolver um *design* próprio. Em muitas empresas esta atividade ainda é controlada pelo próprio proprietário, que através de viagens a feiras nacionais e internacionais e consulta a revistas especializadas determina o novo padrão de *design* a ser seguido por sua empresa. Essa constatação pode explicar o fato de que raras são as empresas locais que utilizam o assessoramento do SENAI/CETEMO. A cópia de produtos estrangeiros, e até mesmo de bons produtos nacionais, contribui para a falta de competitividade no setor (Móbile Lojista, 1997).

- **Concorrência compete em custos**

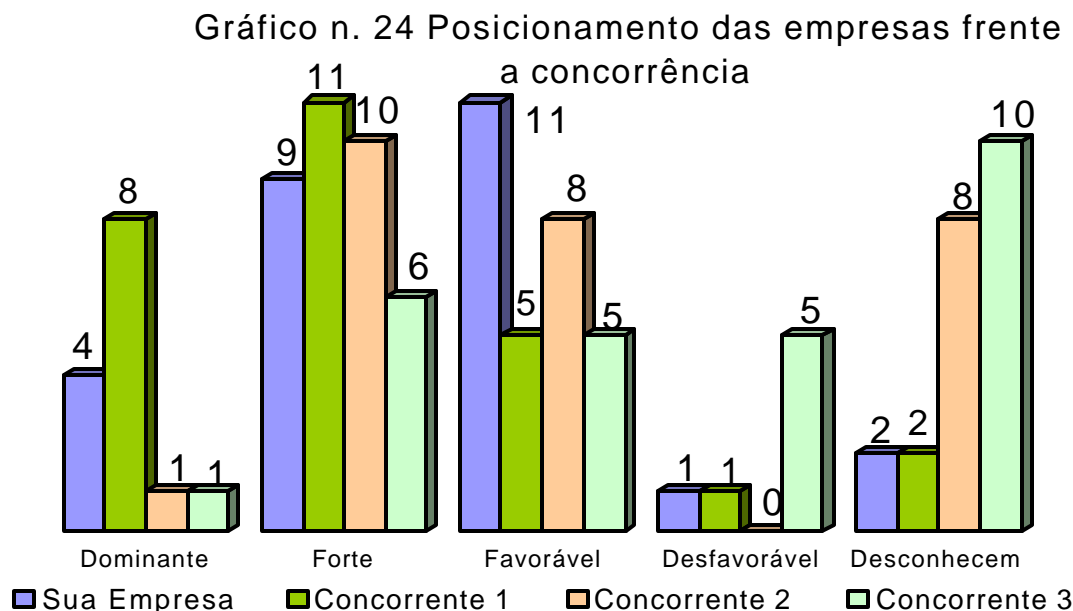
Como vantagem sobre a concorrência, os entrevistados atribuíram “o menor preço”, e em seguida as condições de pagamento. A busca por preços cada vez menores leva a indústria a se descuidar da qualidade, comprometendo assim a sua competitividade. Usando a qualidade como significado de conformidade com especificações Slack (1993) afirma que a qualidade mais alta reduz custos. Investir somente na eficiência do processo produtivo pode reduzir custo a curto prazo, porém associar este desenvolvimento a um *design* próprio conduz à competitividade.

Uma das características desta indústria é a competição em preço na busca de uma liderança em custo, porém muitas empresas despendem recursos simplesmente para reproduzir as vantagens de custo que seus concorrentes já possuem. Porter (1991) sugere para indústrias muito fragmentadas, com uma linha de produtos ampla, uma estratégia mais eficaz para atingir melhores resultados, ou seja a especialização em grupos de produtos restritos. Esta alternativa deriva da estratégia de enfoque, como exemplo citado pelo autor, da empresa da *Etham Allen*, fabricante de móveis nos Estados Unidos, que proporciona a diferenciação do produto para o cliente (*design* mais arrojado), onde o ganho de informação sobre o produto permite investir potencialmente em sua capacidade.

Dentro da escala proposta por McKinsey, onde as empresas (gráfico nº 24 – apresentado pelo número de empresas) estão posicionadas de acordo com sua capacidade de competir num mercado específico, o posicionamento das empresas (apresentado no gráfico pelo número de empresas) entrevistadas predominou entre o forte e o favorável. Ao contrário do que se podia esperar, apenas um pequeno grupo, de 4 empresas, colocou-se como dominante. Já nos concorrentes de nº 1 predomina entre o forte e o dominante.

Nota-se porém, que, quando a empresa tinha que posicionar seus concorrentes (gráfico nº 24), a preocupação da maioria dos entrevistados concentrava-se no concorrente nº 1, o que demonstra uma ênfase no controle mais imediato da concorrência. No gráfico anterior, isto fica bem claro. Apenas duas empresas não sabem quais são suas vantagens competitivas e as do seu primeiro

concorrente. Porém, no que refere-se aos concorrentes de nº 2 e 3 este número aumenta; muitos alegam que devido à fragmentação e ao grande número de micro e pequenas empresas torna-se difícil o monitoramento da concorrência.



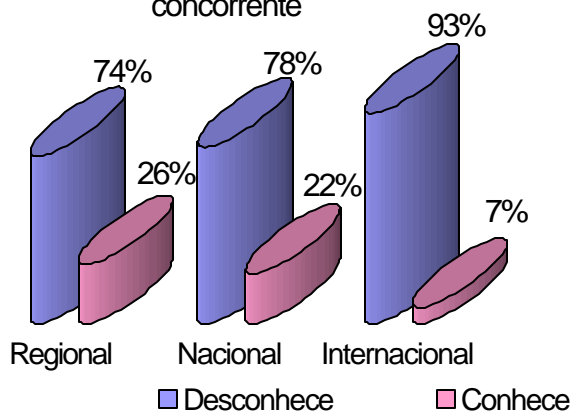
Para Porter (1991), uma análise de cada concorrente significativo ou potencial deve ser feita para ser usada como um importante ponto de partida para prever as condições futuras da indústria. O conhecimento dos prováveis movimentos de cada concorrente e de sua capacidade de responder às mudanças pode ser reunido, e os concorrentes podem ser vistos como interagindo entre si.

- **Desconhecimento do posicionamento de mercado do concorrente**

Da mesma forma, quando perguntado se os entrevistados conheciam a participação de mercado do seu maior concorrente, apenas poucas empresas souberam dizer qual era esta participação. Nota-se que, à medida que são expandidos os mercados (regional, nacional e internacional) aumenta o número de empresas que desconhecem o seu posicionamento em relação à participação de mercado. Por exemplo, de acordo com o gráfico nº 25, quanto à participação de mercado do maior concorrente da região, 74% das empresas, não souberam informar. Já em nível nacional, este percentual aumentou, para 78% das empresas que não souberam responder qual a participação do seu maior concorrente, e em

outros países o percentual de empresas que desconhecem esta participação aumentou consideravelmente para 93%. Isto demonstra o desconhecimento da

Gráfico n. 25 Participação de mercado do maior concorrente



maioria sobre o posicionamento do mercado, o que dificulta saber quais os concorrentes que interessam para a empresa monitorar, aprendendo e tirando vantagens sobre seus pontos fracos e fortes.

- **As informações que chegam a empresa são provenientes de fontes tradicionais**

Muitas das informações que chegam as empresas são de fontes tradicionais; estas fontes são identificadas pela equipes de venda, acompanhamento de visita a lojistas pela gerência, representantes e lojistas. Poucas empresas procuram buscar informações específicas e com regularidade. Por exemplo, as empresas que conhecem esta participação costumam buscar informações sobre o faturamento do setor a nível nacional e regional, comparando o faturamento de sua empresa ou do concorrente, conseguem estimar a participação de mercado. Apenas duas empresas, buscam maiores informações, monitorando o volume de carga de *containers*, bem como nas transportadoras a movimentação de carga de seus principais concorrentes, que poderia ser uma fonte considerável de informação sobre a movimentação de produção da concorrência.

Outra fonte de informação disponível é a MOVERGS, (Associação das Indústrias de Móveis do RS) que possui um banco de dados com 115 empresas cadastradas, onde fornece a seus associados um *ranking* com a participação de mercado da empresa e sua colocação perante as demais, fornecido às empresas cadastradas através de um boletim mensal. Esta iniciativa da MOVERGS, tem como objetivo a construção de um banco de dados que forneça maiores informações às empresas para a formulação de suas estratégias. Mas, para que isto se concretize,

é necessário o desenvolvimento de uma cultura apropriada, pois a própria MOVERGS muitas vezes tem dificuldade de obter os dados necessários para a divulgação dos boletins. A falta de conhecimento do posicionamento de mercado consiste em um ponto fraco da empresa deixando esta vulnerável as ameaças de seus concorrentes.

5.2.1 Ambiente concorrencial

Do ambiente concorrencial levou-se em consideração os pontos fortes e fracos da concorrência apontados pelas empresas, bem como as oportunidades e as ameaças identificadas. Destacaram-se algumas tendências e deficiências da indústria foco de atenção deste estudo, conforme apresentado no quadro a seguir.

Quadro nº 7 Tendências e deficiências da indústria moveleira.

Tendências para o setor	Deficiências encontradas
Aumento da concorrência	Localização geográfica
Necessidade de <i>Design</i> próprio	Falta de <i>design</i> próprio
Padrões de qualidade formalizados – ISO	Falta de padrões de qualidade formalizados
Maior desenvolvimento tecnológico	Tecnologia média
Baixa verticalização	Indústria verticalizada
Planejamento das atividades	Falta de planejamento das atividades
Estratégias comerciais	Falta de estratégias comerciais
Matérias primas que não agridam o meio ambiente	Carga tributária elevada

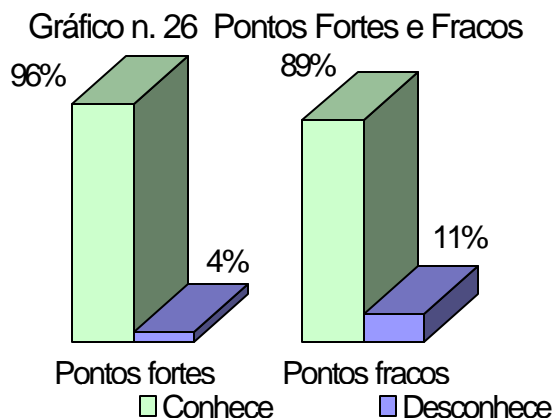
Os fatores básicos da competitividade internacional resumem-se em quatro fundamentais: tecnologia, especialização da produção, *design* e estratégias comerciais (MOVERGS,1997).

- **A maioria das empresas conhece os pontos fortes e fracos dos concorrentes**

Pode-se observar que nem todas as empresas conhecem quais são os pontos fortes e fracos do seu principal concorrente. De acordo com o gráfico nº 26, apenas uma empresa desconhece quais são os pontos fortes de seu principal

concorrente, o que representa 4% sobre o total da amostra. No que se refere aos pontos fracos, o número de empresas que desconhecem estas informações aumenta para três, o que equivale a 11% do total das empresas entrevistadas.

Dentre as empresas que conhecem estas informações (pontos fortes e fracos de seu concorrente principal – gráfico nº 26 e quadro nº8), ressaltaram como o



pontos fortes de seus concorrentes, os seguintes aspectos: 30% o preço e condições de pagamento, 22% a imagem que a empresa tem no mercado e 12% a logística e distribuição, totalizando um percentual de 64%.

Quadro nº 8 Pontos fortes e fracos

PONTOS FORTES	Qt. Cit.	%	PONTOS FRACOS	Qt. Cit.	%
Preço /condições pgto	15	30%	Qualidade	10	24%
Imagem da empresa	11	22%	Estratégia comercial	10	24%
Logística /distribuição	6	12%	Logística/ distribuição	6	15%
Estratégias comerciais	4	8%	Preço /condições pgto	5	12%
Qualidade	3	6%	Inovação	5	12%
Produtividade	3	6%	Assistência Técnica	4	10%
Tecnologia	3	6%	Design	1	3%
Inovação	2	4%			
Design	2	4%			
Capacidade gerencial	1	2%			
TOTAL	50	100%	TOTAL	41	100%

Os demais pontos fortes, tais como: estratégia comercial, qualidade, produtividade, tecnologia, inovação, *design* e capacidade gerencial, que totalizam os 36% restantes, foram os menos citados, contrastando com as tendências dominantes do setor, que evidenciaram um interesse por aspectos mais imediatos.

Por sua vez, analisando os pontos fracos, as empresas ressaltaram os seguintes aspectos: 24% qualidade e também com 24% estratégias comerciais que

totalizam um percentual de 48% das citações. O quesito logística e distribuição aparece com percentuais semelhantes tanto nos pontos fortes, como nos pontos fracos. Como as empresas estão analisando o seu concorrente principal, isto se explica, pois alguns concorrentes encontram-se na região de São Paulo onde concentra-se a maior parte dos consumidores e da matéria-prima, como foi visto anteriormente no gráfico nº 20 , transformando-se assim, em ponto forte e até mesmo em vantagem competitiva.

Com a análise dos pontos fortes e fracos, fica claro que alguns quesitos, que representam a competitividade para a indústria moveleira quais sejam: *design*, inovação, tecnologia, qualidade e estratégias comerciais, ficam em um segundo plano, quando deveriam ser priorizados. Um exemplo disto é o *design*, que não é considerado como um ponto relevante.

Por outro lado, analisando as oportunidades e ameaças do ambiente concorrencial (quadro nº9), foram citadas como oportunidades: aquisição de novas tecnologias e matérias primas (31%), abertura de novos mercados (23%) e o *Design* (14%).

Quadro nº 9 Oportunidades e Ameaças

OPORTUNIDADES	Qt. Cit.	%	AMEAÇAS	Qt. Cit.	%
Aquisição novas tecnologias e matérias primas	11	31%	Política governamental	15	29%
Abertura de novos mercados	8	23%	Aumento da concorrência	12	24%
<i>Design</i>	5	14%	Preço /condições pgto	11	22%
Melhoria da qualidade	3	8%	Produtos com alta qualidade	5	10%
Condições p/ obter menor preço	2	6%	Novas tecnologias e matérias primas	3	6%
Produtividade	2	6%	<i>Design</i>	1	2%
Estratégias comerciais	2	6%	Localização	1	2%
Franquias	1	3%	Canais de distribuição	1	2%
Imagem da empresa	1	3%	Imagem da empresa	1	2%
			Estratégias comerciais	1	2%
TOTAL	35	100%	TOTAL	51	100%

As oportunidades citadas pelas empresas seguem a orientação de algumas tendências do mercado de móveis. Por exemplo, a aquisição de novas tecnologias e matérias-primas, contribuiu para o aprimoramento ainda maior do nível

tecnológico, bem como na utilização de matérias-primas que não agredam o meio ambiente e que forneçam condições para o surgimento de produtos com novo *design*. A questão da introdução e da busca constante de novos materiais vem auxiliar em muito o desenvolvimento de um *design* próprio. Com isto, as indústrias tornar-se-ão mais competitivas para a busca de novos mercados e para enfrentar a concorrência.

Porém, somente isto não basta. A busca pela qualidade e produtividade aliada a estratégias comerciais pouco citadas, deve também estar em primeiro plano. A indústria de móveis ainda é formada por “ilhas de qualidade”, onde algumas empresas se sobressaem diante das demais na utilização de técnicas mais avançadas e de programas de certificação e normatização. Um dos desafios do setor é a busca de uma homogeneidade quanto a este aspecto. A falta de estratégias comerciais e de planejamento prejudicam o posicionamento, bem como a competitividade do setor.

A política governamental foi mencionada como uma das principais ameaças, (29%) representada pelos juros altos, elevada carga tributária, defasagem cambial e decorrente disto, a inadimplência dos devedores. Embora, todos os setores também estejam sujeitos à ela, existem algumas peculiaridades atribuídas ao setor moveleiro. O móvel, caracterizado pelo baixo valor agregado por volume exportado, somando-se aos elevados custos de transporte, em especial o portuário, oneram em muito o custo final do produto a ser exportado. Outro ponto que deve ser ressaltado é o Imposto sobre Produtos Industrializados – IPI, onde a alíquota está fixada em 10%, o que dificulta a concorrência com países como Taiwan que possui uma incidência tributária bem menor.

Dentre outras ameaças identificadas estão: o aumento da concorrência (24%), o preço e as condições de pagamento (22%) e a oferta de produtos com alta qualidade (10%). Estas ameaças refletem algumas tendências e deficiências diagnosticadas anteriormente (quadro nº 7).

Com o aumento da concorrência, surgem produtos com preços menores. A título de ilustração, os pólos moveleiros da região Sudeste do país, onde

concentram-se as indústrias de matéria-prima e grande parte do mercado consumidor, conseguem preços menores em relação ao pólo de Bento Gonçalves, devido à localização geográfica e ao custo da matéria-prima e de transporte.

Por outro lado, observa-se concorrentes ofertando produtos com qualidade elevada, como é o caso de concorrentes internacionais. Embora ainda não exista empresas estrangeiras produzindo móveis no Brasil, o mercado brasileiro começa a chamar a atenção de grandes fabricantes dos Estados Unidos. Já existem empresas estrangeiras com pontos de venda comercializando seus produtos no país. É o caso das duas principais indústrias de móveis do mundo: a *Ethan Allen*, empresa com mais de sessenta anos de existência que atua no segmento de móveis residenciais e de escritório, e a empresa *Hickory Chair Company*, fundada em 1911, que já conquistou os mais nobres e exigentes mercados com móveis de alto padrão (Móvil Lojista, 1996).

5.2.2 Produtos substitutos

Os produtos substitutos, de acordo com Porter (1991), reduzem os retornos potenciais de uma indústria. Além de limitarem os lucros em tempos normais, estes poderão tornar-se uma limitação cada vez mais forte sobre a rentabilidade, uma vez que a expansão da capacidade da indústria tenha se elevado suficientemente para atender à demanda.

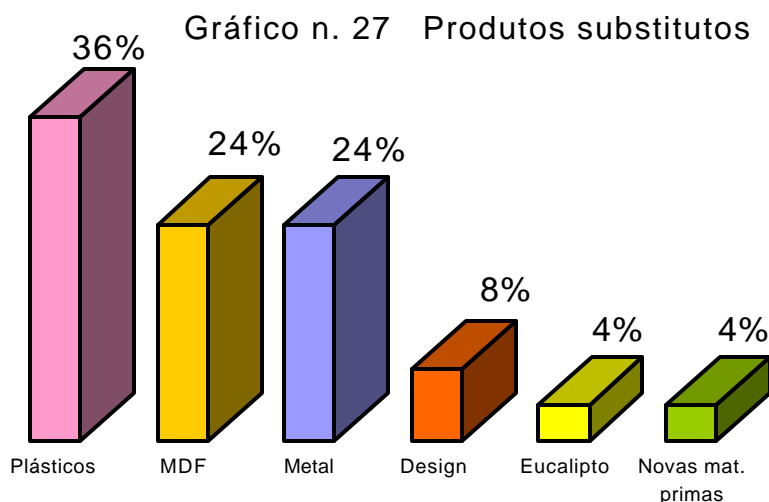
A busca por produtos substitutos pode ser alcançada através de pesquisas na busca de outros produtos que possam desempenhar o mesmo papel. Muitas vezes essa procura se dá em outros segmentos da indústria, podendo representar uma ameaça ou oportunidade. A análise destas tendências pode ser de grande valia no intuito de superar estrategicamente um substituto, ou até mesmo para formular estratégias visando uma vantagem competitiva com base nestes produtos.

É o caso, por exemplo, da empresa Tramontina, que pode ser considerada como uma nova entrante que diversificou seus produtos. A empresa possui várias linhas de produtos envolvendo diversos materiais como aço, plástico, madeira. Aliado a isto, associou ao *design* concepções de um móvel dobrável e de fácil

transporte para horas de lazer, o que faz dela hoje também uma empresa moveleira; um concorrente que embora pertença a um nicho de mercado, deve ser considerado e respeitado devido à sua capacidade para novos investimentos.

- **Plástico, MDF e metal: a grande ameaça dos produtos substitutos**

Na indústria moveleira, especificamente da região em estudo, sete empresas representando 26% da amostra, desconhecem quais são os produtos substitutos (gráfico nº 27). Porém, dentre as empresas que conhecem estas informações, a grande maioria das respostas foram relacionadas às matérias-primas que poderiam compor novos produtos. Sendo assim, o plástico foi o mais citado ficando com 36%. Embora hoje, restrinja-se a componentes e alguns produtos como a linha de móveis para piscina, estantes e *racks* para computadores, já existem tendências para utilização desta matéria-prima para as demais linhas. Uma delas é a de pequenos móveis infláveis que substituiriam sofás. Com o *design* mais avançado, o plástico torna-se uma matéria-prima que chama a atenção por suas características. Ele pode ser injetado, o que proporciona menores custos de produção, assumindo formas mais arrojadas e ainda pode ser reciclado.



Muitas empresas acreditam que a madeira jamais será substituída. Entretanto, existe uma tendência mundial à restrição aos móveis que não possuem o selo verde e que sejam provenientes de recursos não-renováveis. Madeiras como o pinus e o eucalipto são bem aceitos em todo o mundo. Embora o Brasil já utilize estas matérias-primas, deve dar mais atenção a esta tendência mundial. Apenas o Paraná possui incentivos ao reflorestamento e ao manejo de florestas renováveis.

Taiwan, por exemplo, maior fornecedor de móveis de pinus para os Estado Unidos (anexo nº 1), trata esta questão como recurso estratégico fundamental para sua indústria de móveis.

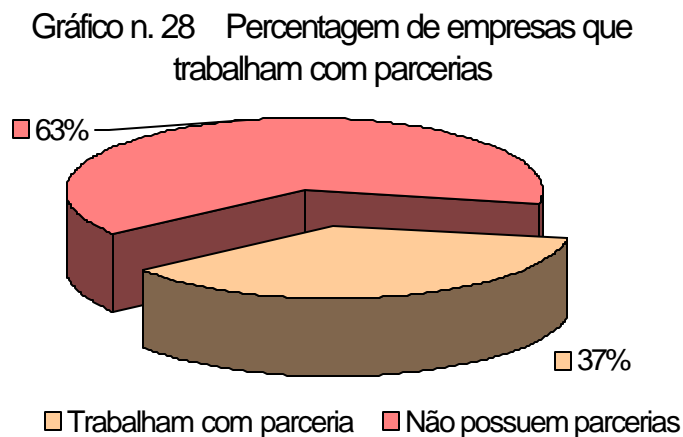
Um substituto da madeira, que já está sendo utilizado nestes últimos anos é o painel de fibras de densidade média – MDF, com 24% das citações, produto tecnologicamente avançado que permite o desenvolvimento de novos *designs*. Com MDF pode-se fazer tudo o que se faz com a madeira natural, utilizando-se as mesmas ferramentas convencionais, bem como equipamentos de alta tecnologia com mais facilidade e resultados melhores.

Da mesma forma que o MDF, o metal aparece em 24% das citações. O mercado já possui há vários anos móveis de metal denominados de móveis tubulares. O *design*, que foi pouco citado, incorporado aos produtos e novas matérias-primas fornece vantagem competitiva sobre os demais concorrentes.

5.2.3 Parcerias e terceirização

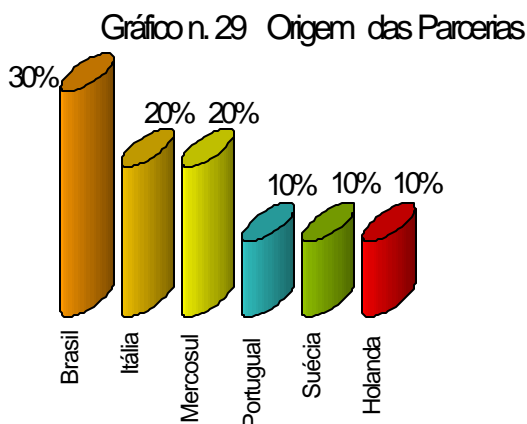
As parcerias podem auxiliar as empresas na busca da competitividade. A percentagem de empresas moveleiras da região em estudo que trabalham com parcerias é de 37%. Os restantes 63% não possuem parceiros (gráfico nº 28).

As fontes que estas empresas utilizaram para a realização destas parcerias de acordo com quadro nº 10 e o gráfico nº 29, foram os representantes,



seguido de viagens e feiras nacionais e internacionais sobre o setor e os fornecedores. Uma empresa utilizou-se do Ministério da Indústria Ciência e Tecnologia - MICT para realizar uma parceria. Revistas

especializadas do setor foram pouco citadas como fonte de busca dessa informação para o desenvolvimento dos negócios da empresa.

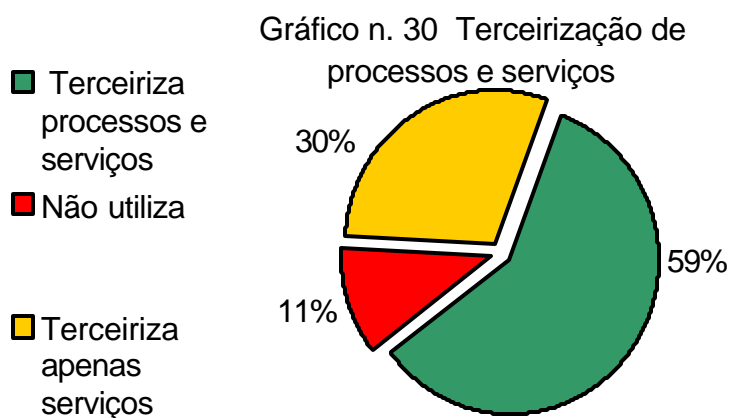


Quadro nº10 Fonte das parcerias

FONTES	Qt.Cit
Representantes	4
Feiras e Viagens	3
Fornecedores	3
Revistas especializadas	1
Ministério Indústria Ciência e Tecnologia	1
TOTAL	12

Das dez empresas que possuem parcerias, ou seja 37% da amostra, 30% são parceiros brasileiros, 20% do MERCOSUL (Argentina e Uruguai), enquanto que o restante situa-se no continente europeu, em especial, a Itália, que é parceira de duas empresas brasileiras. Uma das empresas fez parceria com uma empresa italiana na área de componentes para móveis, uma tendência que está se concretizando.

O nível de verticalização do processo produtivo das empresas moveleiras, comparadas aos níveis internacionais ainda é muito elevado. Embora ainda existam em uma indústria inúmeros processos tecnológicos responsáveis pela fabricação de diversos produtos, as empresas demonstraram em sua maior parte (gráfico nº 30), terceirizar alguma atividade (89%), e apenas uma minoria (11%) não faz uso de



qualquer atividade terceirizada.

A terceirização do processo produtivo é a mais utilizada (59%), nestas empresas são terceirizadas partes dos produtos tais como tampos, painéis, acabamentos como pintura, torneados, apliques, metalurgia e injeção de componentes plásticos. As demais empresas, isto é, 30%, apenas terceirizam serviços como contabilidade, segurança, alimentação, entre outros que se poderia citar.

5.2 Clientes

Formam o conjunto de compradores, sejam estes pessoas físicas ou jurídicas, que exercem influências sobre o preço praticado pela indústria vendedora, bem como na melhoria da qualidade. O objetivo, neste variável, é identificar quais são as informações monitoradas pela indústria moveleira, sabendo-se que as empresas precisam conhecer quem são os seus clientes atuais e potenciais, quais as necessidades e expectativas por produtos ou serviços.

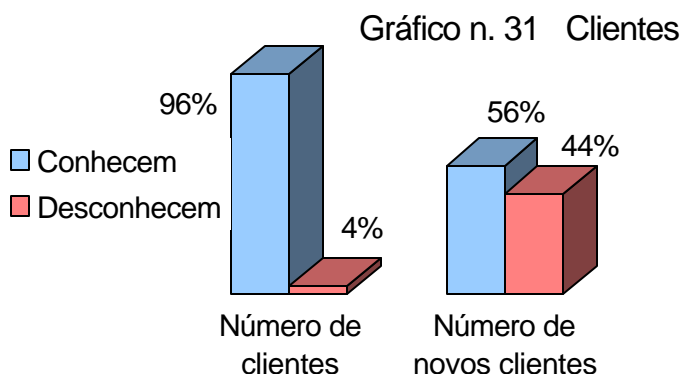
Buscar a satisfação do cliente constitui um dos pontos importantes para se alcançar uma vantagem sustentável. Do ponto de vista de Day & Wensley (1988) a satisfação dos clientes é uma das estratégias maiores, que devem ser buscadas para a vantagem competitiva. São poucas as empresas que administram as vantagens competitivas através de um sistema de avaliação da satisfação dos clientes com uso da pesquisa de satisfação. Porém, ressaltam a dificuldade na busca de informações através das pesquisas, pois elas enfocam somente a marca ou o produto e não a contribuição do produto sobre a total satisfação do cliente.

- **Poucas empresas controlam a entrada de novos clientes versus a perda destes para a concorrência**

Pode-se observar que, das empresas da amostra (gráfico nº 31), quase a totalidade das mesmas, ou seja 96% conhecem o número de clientes, porém apenas uma empresa desconhece esta informação. Apesar de um número elevado,

constatou-se que nem todas as empresas exercem um controle sobre a relação de entrada de novos clientes frente à perda de clientes para seus concorrentes.

As empresas que efetuam um controle, analisando, por exemplo, a quantidade de clientes que a empresa conquistou no último ano é de 56%, enquanto que o restante, 44%, desconhecem esse dado. O mesmo ocorre com o acompanhamento dos consumidores, onde 56% das empresas acompanham seus clientes. Apenas 44% não exercem este tipo de controle.



Este tipo de informação é de grande valia para a empresa compreender quais foram as causas do decréscimo ou do aumento do número de clientes. A perda de um cliente deve ser estudada a fundo para detectar os pontos fracos, fornecendo informações para reavaliar as estratégias comerciais da empresa.

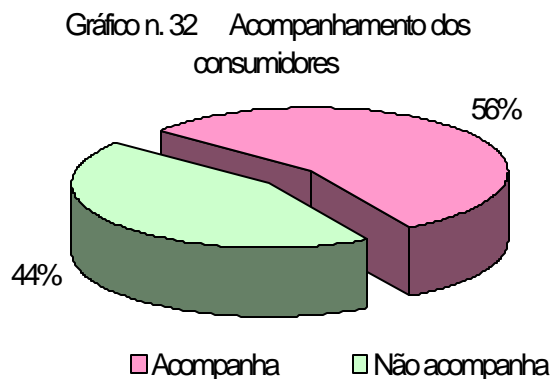
- **Informações sobre cliente final são obtidas através do lojista**

Este acompanhamento, conforme o gráfico nº 32 e o quadro nº 11, é feito com os lojistas, por intermédio de representantes da empresa e acompanhamento gerencial através de visitas ao ponto de venda. Os lojistas, os quais revendem uma série de produtos concorrentes, também passam informações à empresa. Por outro lado, algumas empresas exportadoras, deixam que o importador realize este controle no mercado externo, debilitando assim as estratégias comerciais da empresa em nível internacional.

Apenas quatro empresas, totalizando 20% das citações do quadro nº 11, realizam pesquisas de opinião com o consumidor final, sendo que as demais restringem-se às informações dos lojistas e representantes.

Quadro nº 11 Fonte de clientes

Fontes	Qt.Cit	%
Representante e acompanhamento gerencial	9	45%
Lojistas	5	25%
Pesquisa de Opinião	4	20%
Importador	2	10%
TOTAL	20	100%

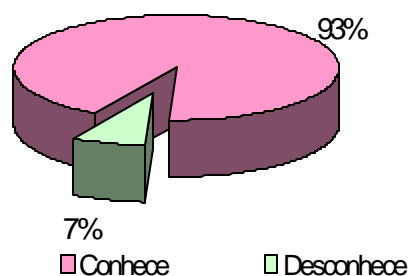


Analisando as empresas, a respeito de seu conhecimento sobre novos nichos de mercado, (gráfico nº 33) constatou-se que apenas 7% delas desconhecem este tipo de informação. Por outro lado, 93% das empresas conhecem novos nichos para seus produtos. As fontes mais utilizadas são: os representantes com 37%, os quais coletam informações em suas áreas de atuação. Por sua vez, as viagens, com 18%, muitas delas realizadas pelo departamento comercial, sendo viagens para feiras nacionais e internacionais e no acompanhamento de representantes em grandes negócios. As feiras representam 15% e fornecem informações diversificadas a respeito de novos produtos, segmentos de mercados e novos nichos.

Quadro nº 12 Fontes de mercado

Fontes	Qt.Cit	%
Representantes e lojistas	12	37%
Viagens	6	18%
Feiras	5	15%
Clientes	4	12%
Pesquisa de mercado	2	6%
Dados estatísticos	2	6%
Revistas especializadas	1	3%
Concorrentes	1	3%
TOTAL	33	100%

Gráfico n. 33 Novos nichos de mercado



Outras fontes que podem ser utilizadas, e com grande valor, pouco citadas neste trabalho, são os clientes, pesquisas de mercado, dados estatísticos, revistas

especializadas e os concorrentes. Através do cliente final pode-se verificar quais as necessidades e desejos que poderiam ser exploradas pela empresa. Nas revistas pode-se verificar os produtos e tendências nacionais e internacionais de um determinado produto, bem como verificar como o concorrente se encontra nestas tendências e como está posicionado em um determinado nicho ou segmento que interessa à empresa.

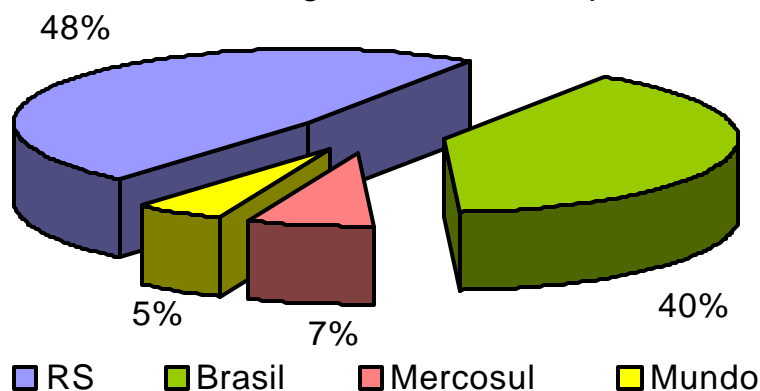
5.4 Fornecedores

Correspondem às empresas que suprem com os recursos necessários à própria empresa e os concorrentes na fabricação de produtos e no oferecimento de serviços. Seu poder de barganha sobre as empresas é observável, influenciando variáveis como preço, qualidade e prazo de entrega, que afetam a rentabilidade empresarial de forma positiva ou negativa. Através desta variável pode-se identificar quais informações estão sendo obtidas pela indústria moveleira para monitorar seus fornecedores.

- **Localização geográfica do pólo aumenta custos com a matéria-prima**

A origem das matérias-primas consumidas pela região em estudo, conforme o gráfico nº 34, mostra que 48% da matéria-prima consumida é proveniente do Estado. Porém, a maioria, é procedente de outros Estados do Brasil, MERCOSUL e outros países.

Gráfico n. 34 Origem da Matéria-prima



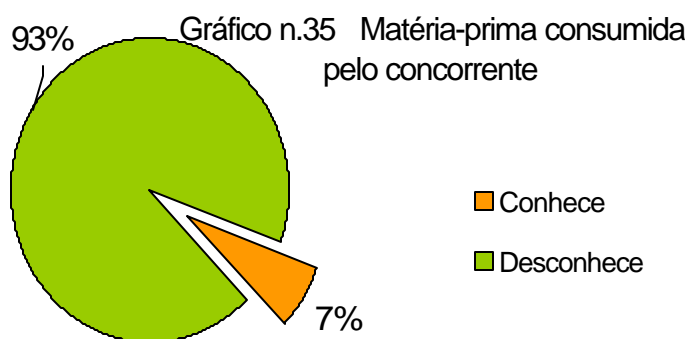
A questão da localização do pólo é muito discutida. As fábricas nacionais de matéria-prima como aglomerados, compensados, MDF entre outros, situam-se nas regiões Sudeste e Centro-Oeste do país onerando, assim, o custo dos produtos.

Uma alternativa seria, através de incentivos governamentais, trazer para o Estado fornecedores das principais matérias-primas utilizadas pela indústria local.

Outro ponto importante refere-se aos 12% da matéria-prima proveniente do Exterior. As empresas devem buscar mais informações sobre as tendências governamentais, sobre novas portarias e leis, acordos e tratados internacionais referentes às importações. Além disto, deve-se conhecer quem são os fornecedores e possíveis alternativas para substituí-los.

- **Falta de monitoramento das matérias-primas dos concorrentes**

Das matérias-primas consumidas pelos concorrentes (gráfico nº 35), apenas duas empresas monitoram este tipo de informação o que corresponde a 7% das empresas. A grande maioria preocupa-se somente com o seu fornecimento de matéria-prima, deixando de monitorar as matérias-primas consumidas pelos

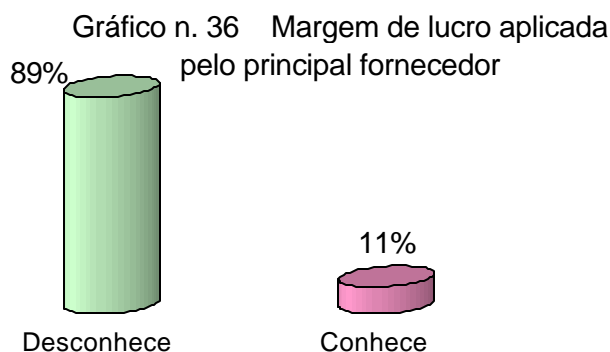


concorrentes. Através do controle desta fonte de informação, pode-se saber por exemplo, quais são as tecnologias, tipos de produtos que poderão ser desenvolvidos, estrutura de custos e capacidade de produção.

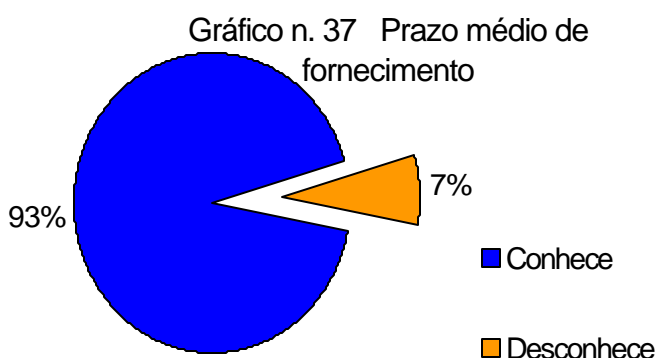
- **Necessidade de conhecer melhor o fornecedor**

O mesmo ocorre com a margem de lucro que os fornecedores aplicam aos produtos. Das empresas que compõem a amostra (gráfico nº 36), 89% desconhecem a margem de lucro que o seu principal fornecedor aplica nos produtos adquiridos pela empresa. Os 11% restantes conhecem esta margem através de informações dos representantes do próprio fornecedor, o que, de certa forma, torna

esta fonte de informação tendenciosa. Pouco se faz para conhecer melhor o fornecedor quanto a sua capacidade de produção, tecnologia que utiliza e pesquisa e desenvolvimento de novos produtos. A fonte de informação mais utilizada ainda é obtida através do representante comercial da empresa, que fornece informações sobre os fornecedores.



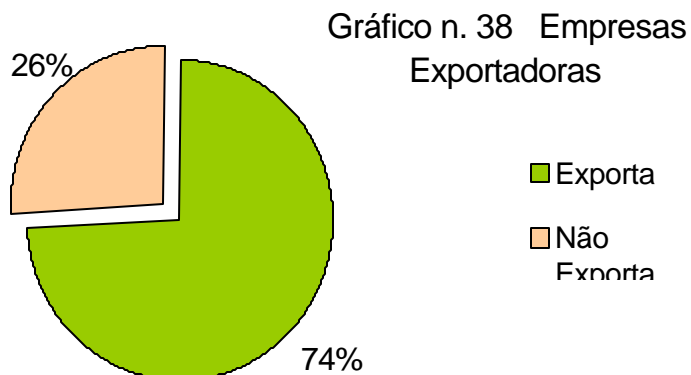
Diante do exposto, nota-se que há preocupação somente com o fornecimento de matéria-prima e com o fornecedor da empresa (gráfico nº 37). Um exemplo disto, é o prazo de fornecimento médio de matéria-prima que a grande maioria conhece. Esta mesma preocupação, como foi visto, não acontece com os mesmos dados concorrenciais.



5.5 Reguladores

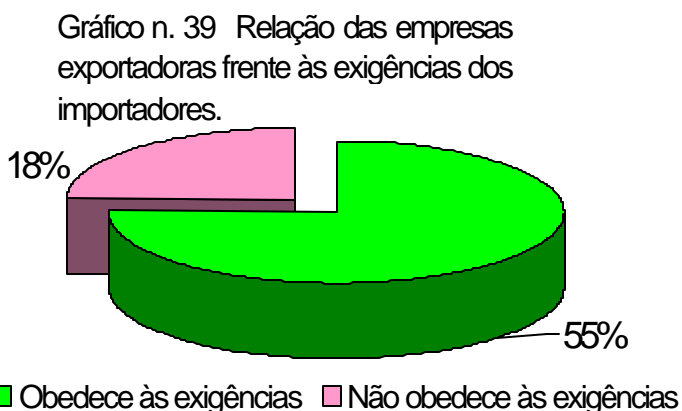
Consistem no conjunto de normas fornecidas por organizações governamentais e não-governamentais que orientam as atividades empresariais, possibilitando uma padronização e facilitando o comércio, as trocas e parcerias,

tanto nacionais quanto internacionais. Envolvem todas as disposições de regulamentação (normas e especificações), legislação, políticas, tratados e acordos nacionais e internacionais. O objetivo é verificar o nível de normatização e identificar possíveis pressões nacionais e internacionais sobre as empresas do setor.



A grande maioria das empresas, conforme o gráfico n° 38, comercializa seus produtos no mercado interno e externo, o que representa 74% da amostra. O restante atua somente no mercado interno.

• **Prevalece a imposição dos importadores sobre os produtos exportados**



Das empresas que exportam seus produtos para outros países, de acordo com o gráfico n° 39, apenas 18% delas não obedecem a nenhuma exigência, ou seja, exportam seus produtos sem alterar suas características. Porém, a maioria das empresas exportadoras obedece exigências feitas pelo importador. Estas exigências, na sua maioria, são referentes à adequação das características dos produtos e preços às exigências dos importadores. O *design* é imposto muitas vezes, o que obriga a empresa a rever etapas do processo produtivo. Outras exigências, porém, refere-se ao cumprimento de normas, às quais os produtos

devem estar em conformidade, ou seja, deve apresentar as especificações de umidade, quantidade de nós, especificações técnicas e ainda, devem se caracterizar como produtos que não agriam a natureza, como por exemplo os vernizes e colas a base d'água.

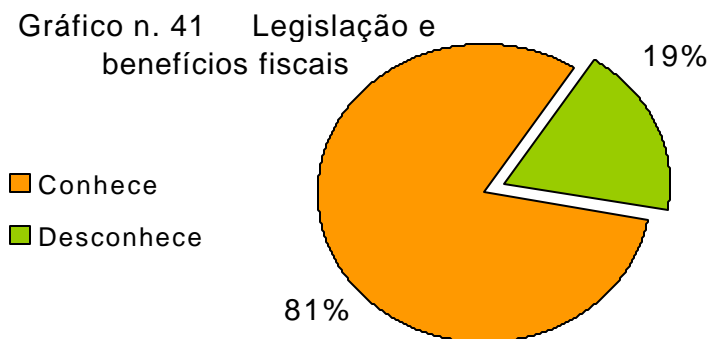
- **Apenas algumas empresas monitoram os tratados e acordos internacionais**

Quanto aos tratados e acordos internacionais (gráfico nº 40), dentre as empresas entrevistadas, 59% desconhecem este tipo de informação, o que pode resultar em uma maior exposição da empresa às ameaças do ambiente e a um subaproveitamento das oportunidades.



Das empresas que monitoram os tratados e acordos internacionais, os mais visados são: o MERCOSUL, ALCA e ALADI⁴.

No tocante à legislação de benefícios fiscais, conforme o gráfico nº 41, 81%



da amostra tem conhecimento destes incentivos. Os mais citados foram a importação de máquinas sem similares nacionais e o *drawback*⁵. Apenas 19% desconhecem estas informações.

4 Tratados – ALCA Associação de livre comércio das Américas; ALADI – Associação Latino Americana de Integração.

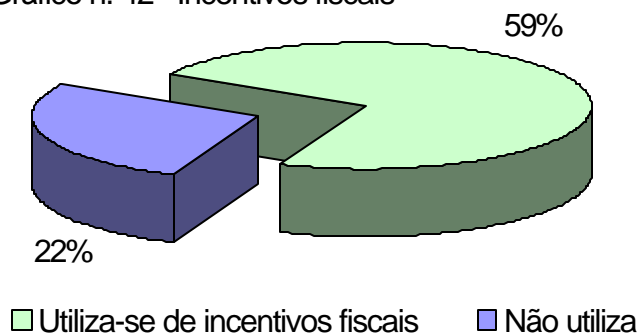
5 *Drawback* – direitos aduaneiros que um industrial pode receber de volta ao exportar bens que transformou com matéria-prima tributada na importação.

Das empresas que conhecem estes incentivos, apenas 22% não se beneficiam destes incentivos (gráfico nº 42). Porém 59%, utilizam-se de benefícios fiscais, como por exemplo o *drawback* e compra de máquinas importadas sem similar nacional. Esse resultado pode ser explicado pelo fato de representar uma redução de custos e alternativas de financiamento e de incentivos.

Para Porter (1993), os incentivos fiscais são uma das maneiras utilizadas pelo governo, para fortalecer uma determinada indústria. A Itália, por exemplo,

conhecida como líder no segmento mundial de móveis pelo seu avançado *design*, possui uma política de incentivos significativos destinados à compra de equipamentos de manufatura avançada.

Gráfico n. 42 Incentivos fiscais

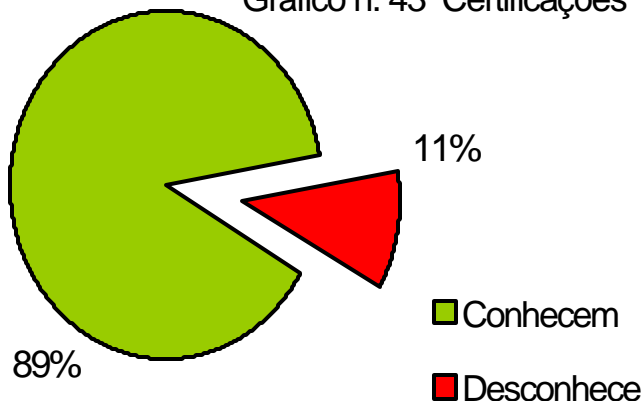


5.5.1 Normas e certificações

Das empresas entrevistadas, 88%, (que são representadas por 24 empresas), conhecem as certificações ISO, de acordo com o gráfico nº43, e apenas 11% desconhecem o que vem a ser as certificações. No entanto, dentre as empresas que

conhecem as certificações apenas 9 já iniciaram o processo (gráfico nº44). Destas nove, oito encontram-se na fase inicial da certificação da ISO 9000 e há uma empresa somente na fase inicial de certificação da ISO 14000.

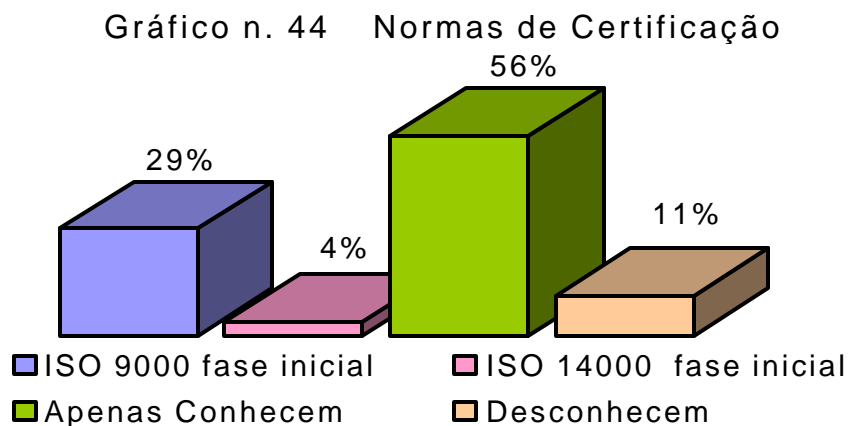
Gráfico n. 43 Certificações



- **A maioria das empresas apenas conhece as certificações ISO.**

As demais quinze empresas (56%) apenas conhecem a certificação ISO e no presente momento não estão preocupadas em certificar-se. Alegam que os custos de uma certificação são muito elevados, o que não compensa atualmente o processo de certificação. Apenas uma empresa em toda a amostra apresentou interesse e preocupação em obter certificações, embora o mercado ainda não as

exija, procurando antecipar-se às exigências do mercado. Esta empresa já possui certificações ISO 9000, 9001, e 9002 e encontra-se hoje na fase inicial de certificação da ISO 14000. Foi a primeira e é a única empresa de móveis da América Latina a possuir certificação ISO 9002.



Observou-se, portanto, que a indústria moveleira ainda está muito atrasada, em relação a outros setores, quanto às normas de qualidade da série ISO 9000, o que a deixa em desvantagens em relação às indústrias internacionais. Diante da globalização, as certificações tornam-se cada vez mais comuns e mais importantes. Uns dos motivos que levam à falta de interesse, segundo pesquisa realizada pela ABIMÓVEL⁶, é o fator que o setor ainda não conseguiu resolver alguns problemas básicos como a baixa produtividade, a falta de planejamento e os chamados gargalos de produção (Móvil Lojista, 1996).

6 ABIMÓVEL – Associação Brasileira de Móveis – coordena o setor a nível nacional.

A certificação proporciona uma garantia ao consumidor, redução de custo dos processos, motivação e ganhos de produtividade. O setor moveleiro da região de Bento Gonçalves, no intuito de suprir esta deficiência, realizou um convênio em 1995 com o SENAI/CETEMO que passou a dar treinamento dirigido às empresas, como cursos voltados à gestão da qualidade, *just-in-time*, 5S, *kanban* e controle estatístico dos processo, havendo assim uma preocupação maior das empresas do pólo quanto às certificações. Por outro lado, em São Paulo, mais precisamente na região de Votuporanga, desde de 1994, já estavam sendo desenvolvidas atividades ligadas à obtenção da qualidade total. O trabalho incluiu com 21 empresas, as quais devem iniciar um trabalho intensivo para obter o certificado da ISO 9002, o que deixa o pólo moveleiro da região de Bento Gonçalves em desvantagem competitiva (Móbile Lojista, 1996).

5.6 Inovações do setor

Considerou-se como inovações do setor, para fins deste estudo, o conjunto de novas tecnologias ,novas matérias-primas e novos produtos e processos disponíveis no setor. O objetivo era identificar possíveis nichos de mercado e conhecer como as empresas moveleiras identificam oportunidades e ameaças quanto a seus produtos.

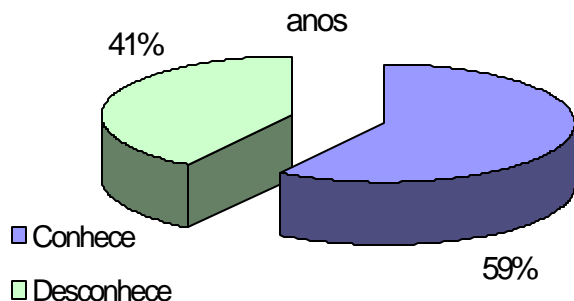
Verificou-se que as empresas, na sua grande maioria, conforme o gráfico nº 45, conhecem quando foi lançado o último produto no mercado. Apenas uma

Gráfico n. 45 O tempo do lançamento do último produto



empresa não soube precisar este tempo. Muitas empresas lançam seus produtos de acordo com a concorrência, com pequenas modificações, ou de acordo com tendências internacionais; poucas delas possuem uma política definida para o lançamento de novos produtos.

Gráfico 46 Participação dos produtos lançados no mercado no período de dois anos



Embora a quase totalidade saiba qual foi o último produto lançado no mercado, observou-se que este número reduz para 59%, (gráfico nº 46), quando as empresas fazem uma comparação entre a quantidade de produtos lançados nos últimos dois anos, com o percentual que estes produtos representam no faturamento. Os 41% das empresas restantes não controlam a participação dos produtos no faturamento da empresa, o que prejudica de certa forma a avaliação dos produtos que estão sendo comercializados. Se a rentabilidade que um produto que a empresa possui, decresce, é possível que este não esteja atendendo às necessidades dos consumidores finais, devendo ser revistas as estratégias comerciais e até mesmo o próprio produto.

As empresas criam vantagem competitiva percebendo e adotando maneiras novas e melhores de competir na indústria e levando-as ao mercado, o que em última análise constitui uma inovação. As inovações influem na vantagem competitiva quando os rivais não percebem a nova maneira de competir, não querem ou não são capazes de reagir. Nos mercados internacionais, as inovações que proporcionam vantagem competitiva antecipam-se as necessidades, tanto internas como externas. Assim, Porter (1993) ressalta as causas mais típicas das inovações que influem na vantagem competitiva: novas tecnologias, necessidades novas ou renovadas do comprador, aparecimento de novo segmento de mercado e mudanças nos regulamentos governamentais.

- **As feiras exercem papel relevante, como fonte de informação na identificação de novas tecnologias**

Quanto às fontes de informação sobre as atuais tecnologias utilizadas pela empresa, conforme o quadro nº 13, as mais utilizadas são as feiras (nacionais e internacionais) com 41% das citações. O setor organiza feiras internacionais como a FIMMA e a MOVELSUL⁷ de expressão internacional onde pode-se encontrar

fornecedores de máquinas e matérias-primas de várias partes do mundo, bem como exposição de produtos de vários concorrentes. Os fornecedores, representando 13% realizam visitas técnicas sobre seus produtos.

Quadro nº 13 Fontes utilizadas para aquisição de nova tecnologias

Fontes	Qt.Cit.	%
Feiras (nacionais e internacionais)	22	41%
Fornecedores	7	13%
Viagens à fábricas no exterior	6	11%
Assessoria	6	11%
Visita as fábricas	5	9%
Revistas especializadas	4	7%
Senai/Cetemo	3	6%
Parceria com fornecedores internacionais	1	2%
Total	54	100%

As viagens às fábricas no Exterior (11%), são estratégias utilizadas pelas indústrias do setor para buscar informações sobre a concorrência, onde os empresários conseguem visualizar novas técnicas de processo e tecnologias que estão sendo empregadas, conscientizando-se assim, da importância da inovação. Estas viagens são geralmente organizadas por instituições do setor com objetivo de promover o desenvolvimento industrial. A assessoria também aparece com 11%, contribuindo para a implantação de novos processos e técnicas de gestão. Por sua vez, são promovidas visitas às fábricas não concorrentes para demonstração técnica de máquinas em funcionamento, o que permite coletar informações sobre *Layout*, processos produtivos e tecnologia empregada.

As revistas especializadas são igualmente fontes de informação utilizadas. O setor possui uma revista a nível nacional com segmentos definidos denominada *Móvil Lojista* e *Móvil Fornecedores*, com vários artigos técnicos. Além disso, o SENAI/CETEMO, embora pouco citado, constitui outro recurso para o setor. Este centro desenvolve estudos sobre novas matérias-primas e processos de produção

7 FIMMA – Feira Internacional de Máquinas, Matérias-primas e acessórios para a indústria moveleira - a mais importante feira do gênero na América Latina e a quinta maior do mundo.

MOVELSUL – a mais representativa feira de móveis da América Latina e uma das maiores do mundo, realizada a cada dois anos, em Bento Gonçalves - RS

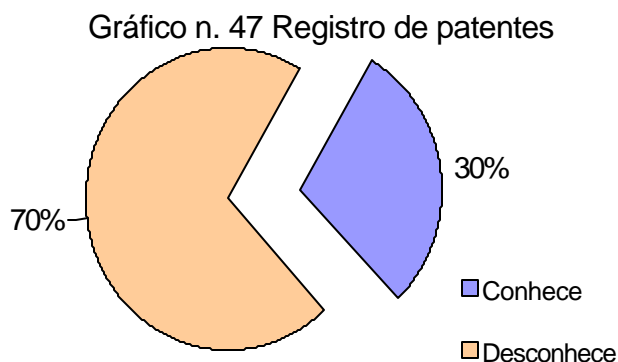
em laboratórios próprios com tecnologia de última geração. A parceria com fornecedores internacionais foi outra fonte citada, embora com muito menos frequência e, se bem explorada, pode proporcionar vantagem competitiva perante os demais concorrentes.

5.6.1 Propriedade industrial

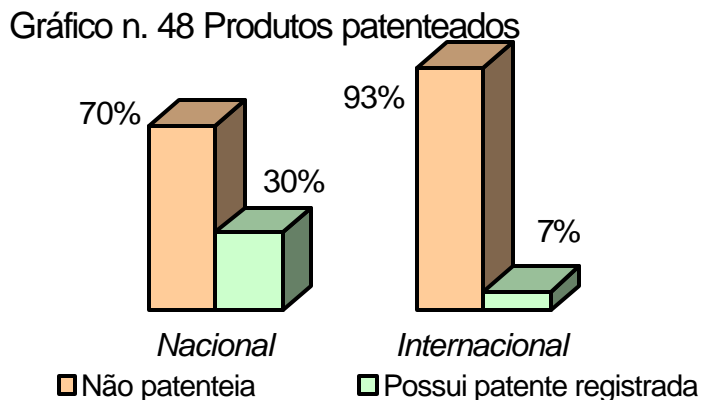
- **A maioria das empresas não patenteia seus produtos**

Poucas empresas, aproximadamente 30%, preocupam-se em proteger seus produtos ou processos através de patentes, conforme gráfico nº 47. A maioria, 70%, não patenteia seus produtos, alegando o custo elevado e, quando da necessidade de reclamar seus direitos, a justiça faz-se morosamente, ou seja, não existe um custo-benefício que compense o investimento. Por outro lado, o móvel, por ser um produto no qual existe pouca padronização e identidade por falta de um *design* próprio, pequenas modificações descaracterizariam facilmente o produto. Na

verdade a falta de *design* vem, de certa forma, a justificar o pouco interesse em manter uma patente registrada. Existe ainda muita cópia de produtos concorrentes, como práticas de *benchmarking* e engenharia reversa.



- **Preocupação voltada apenas ao registro da marca**



A maior preocupação dos empresários é o registro da marca, onde muitas empresas viram, ao entrarem no Mercosul, a necessidade de proteção de suas marcas, isto é, ou se depararam com empresas

com o mesmo nome e tiveram que resgatar a marca judicialmente, ou aprenderam com casos idênticos sofridos por seus concorrentes.

Dentre as poucas que patenteiam seus produtos (gráfico nº 48), pode-se observar que a nível nacional 30% patenteiam seus produtos e embora patenteados, não garantem direitos a nível internacional sobre sua propriedade industrial. Analisando as empresas que patenteiam seus produtos a nível internacional observa-se que um número ainda mais reduzido de empresas procura defender sua propriedade, apenas 7% .

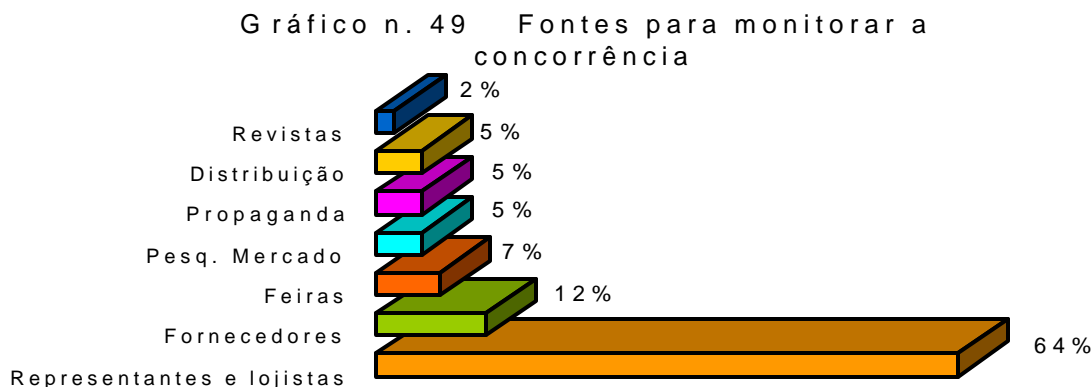
5.7 Fontes de informação

São consideradas como fontes de informação o conjunto de recursos informacionais disponíveis e utilizados pelas empresas, sobre a concorrência. Estas fontes permitem identificar as tendências (sinais fracos e fortes) que ocorrem no ambiente externo, ou seja, permitem monitorar o conjunto de forças que afetam a competitividade das empresas.

- **Fontes para monitorar a concorrência**

A análise da concorrência tem por objetivo desenvolver um perfil da natureza e do sucesso das prováveis mudanças estratégicas que cada concorrente pode vir a adotar, da resposta provável de cada concorrente ao espectro de movimentos estratégicos viáveis que outras empresas poderiam iniciar e da provável reação de cada concorrente ao conjunto de alterações na indústria e às mais amplas mudanças ambientais que poderiam vir a ocorrer (Porter, 1991).

As fontes mais utilizadas pelas empresas da amostra para coletar informações sobre a concorrência, conforme o gráfico nº 49, são os representantes e lojistas (64%), os fornecedores (12%) e as feiras (7%). Através delas pode-se monitorar as estratégias comerciais utilizadas, ou seja, a política de preços e as condições de pagamento, novos produtos e serviços entre outros.



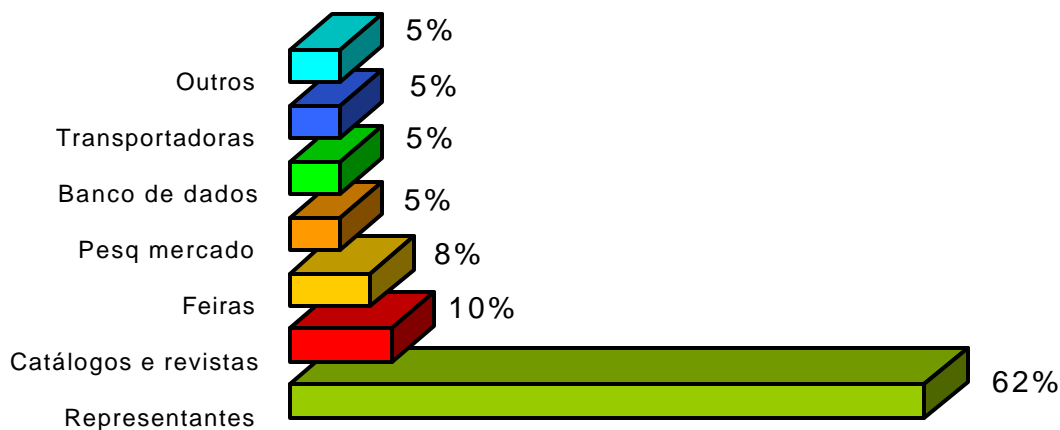
Como finalidades para a coleta destas informações, destacaram-se a análise das tendências de mercado e da concorrência (42%), análise de produtos dos concorrentes (39%) e das estratégias comerciais (11%). A análise dos produtos que estão no mercado permitem à empresa verificar as inovações introduzidas no mercado, bem como muitas vezes, queimar etapas no processo de pesquisa e desenvolvimento (P&D) de novos produtos. Estes fatos ajudam a explicar o desconhecimento pela maioria dos empresários sobre P&D e a pouca procura pelos serviços do SENAI/CETEMO.

- **Fontes para monitorar os clientes**

A demanda por um determinado produto é afetada pelas variações que qualquer sociedade experimenta no decorrer do tempo quanto aos estilos de vida, aos gostos, às filosofias e às condições sociais dos clientes. As tendências desta necessidade, afetam diretamente a demanda como também afetam indiretamente a procura de produtos substitutos. As necessidades podem ser criadas de uma forma inteiramente nova ou apenas intensificadas pelas tendências sociais (Porter, 1991).

O cliente pode ser uma das melhores fontes de informação sobre o que está acontecendo na indústria e o que o concorrente está tentando fazer. Esta variável associa a figura do cliente à do lojista e não como consumidor final. As fontes mais citadas pelas empresas da amostra para monitorar os clientes, de acordo com o gráfico nº 50, foram: representantes (62%), catálogos e revistas (10%) e feiras (8%).

Gráfico n. 50 Fontes para monitorar os clientes



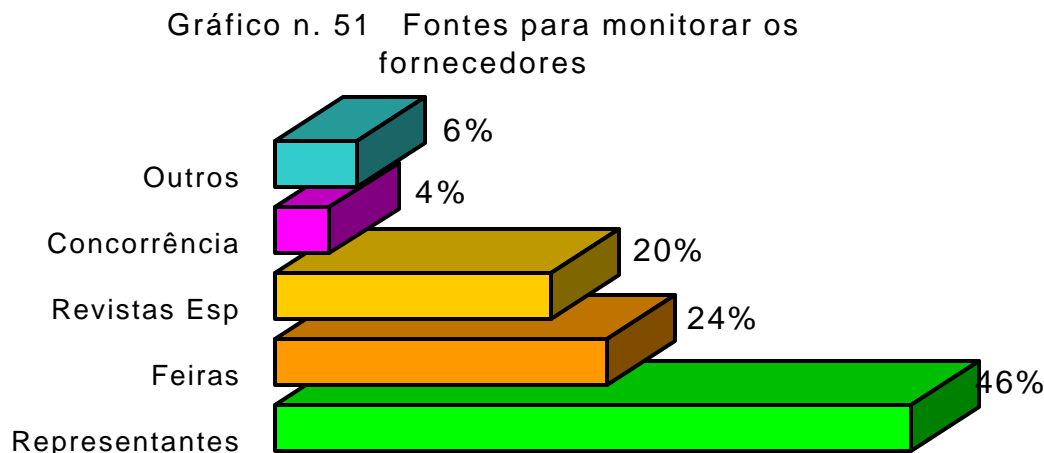
As finalidades mais citadas para a coleta de informação sobre os clientes foram a preocupação na obtenção de novos clientes (29%), a necessidade de satisfação (23%), a análise de produtos dos concorrentes (19%), o que justifica novamente a baixa utilização dos serviços do SENAI/CETEMO bem como do conhecimento do volume de investimentos em P&D; e o posicionamento de mercado (13%). Apenas um pequeno número de citações envolveu a preocupação com as estratégias comerciais (13%) que é uma das deficiências do setor.

Através da análise dos clientes podem ser determinadas algumas expectativas para os produtos da empresa e o da concorrência, como por exemplo, *design* do produto, preço e condições de pagamento, assistência técnica, satisfação e distribuição, entre outras.

- **Fontes para monitorar os fornecedores**

Pode-se também aprender muito sobre o concorrente com os fornecedores, particularmente com os seus representantes. Eles não podem e não devem fazer nada que seja considerado uma violação da confiança ou uma revelação de informações confidenciais. Mas interessam-se em vender e desta forma, darão à empresa alguns indícios de quais empresas estão usando a matéria-prima, o processo ou novo componente. O fato de estarem vendendo uma inovação significa que ela está sendo usada por alguém (Rothschild, 1992).

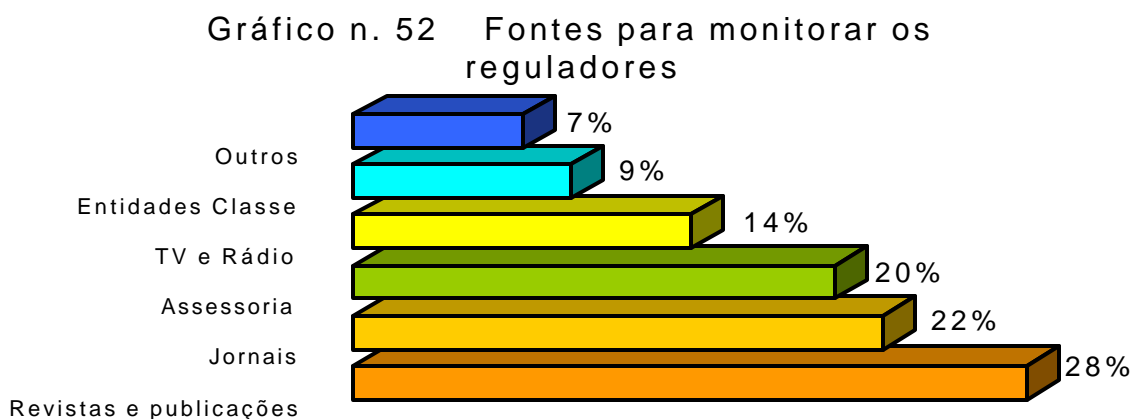
As fontes mais utilizadas pelas empresas para coletar informações sobre os fornecedores, de acordo com o gráfico nº 51, foram: representantes (46%), feiras (24%) e revistas especializadas (20%) as quais têm como finalidade a identificação de novas matérias-primas e tecnologias (51%), redução de custos e preços (25%), capacidade de fornecimento (16%). Apenas 4% das citações envolveram a análise do consumo dos concorrentes. Sendo bem explorada esta variável, pode proporcionar algumas informações, tais como: a tecnologia empregada em máquinas e matérias-primas, a capacidade de fornecimento, o consumo de um determinado concorrente, e outras.



- **Fontes para monitorar os reguladores**

Consistem na legislação (nacional e internacional) da regulamentação (normas, especificações), os atos jurídicos, etc (Cornella, 1994). O governo é responsável pela legislação e normas seja através de leis, portarias ou acordos e tratados internacionais. Ele afeta as condições da demanda através da regulamentação dos padrões e produtos e dos processos pelos quais esses produtos são feitos, como os regulamentos sobre desempenho, segurança impacto ambiental, eficiência energética dos produtos e práticas operacionais das empresas, registros e patentes, etc. Não só o governo fixa padrões de regulamentação diretamente, como muitos países possuem organizações nacionais ou regiões de fixação de padrões como a *Deutscher Normenausschuss* (Norma Industrial Alemã, ou DIN) da Alemanha ou os Padrões Industriais Japoneses (JIS) (Porter, 1993).

As fontes citadas pelas empresas para o monitoramento dos órgãos reguladores, conforme o gráfico n° 51, foram: revistas e publicações especializadas (28%), Jornais (22%), assessorias (20%) e TV e rádio (14%). As entidades de classe (9%) (SINDMÓVEIS, MOVERGS, ABIMÓVEL, SENAI/CETEMO)⁹ foram pouco citadas. Por exemplo, o SENAI/CETEMO, dispõe de conhecimentos sobre testes, ensaios, normatização de matérias-primas e processos; os demais como SINDMÓVEIS, MOVERGS, ABIMÓVEL, representam os interesses da indústria perante o governo. As entidades de classe poderiam auxiliar as empresas, através de informações antecipativas sobre os movimentos das regulamentações, o que é subutilizado.



As finalidades mais citadas para esta fonte foram: manter-se informado (71%) e a obtenção de benefícios fiscais (18%). Apenas 4% das finalidades citadas, mencionavam a busca de um melhor posicionamento, isto demonstra a subutilização desta fonte, que poderia fornecer às empresas condições para se anteciparem aos movimentos de seus concorrentes e do próprio governo.

- **Fontes para monitorar as inovações**

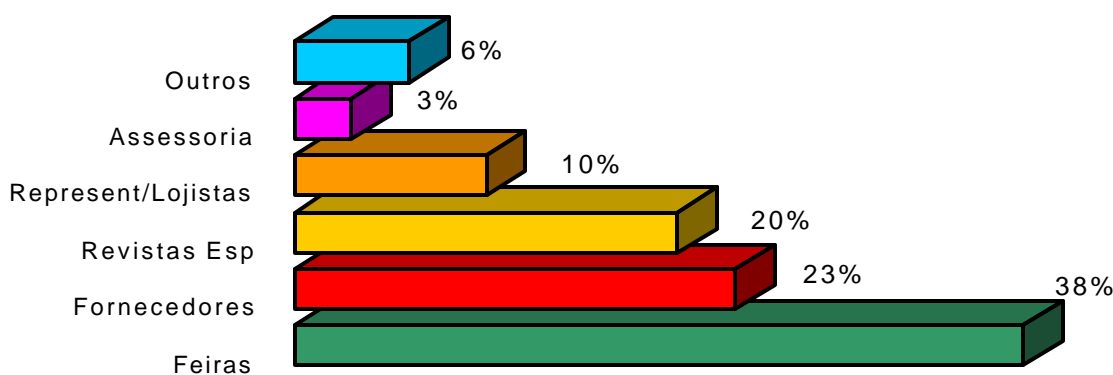
Para Porter (1993) a informação desempenha grande papel no processo de inovação. Por sua vez, as empresas criam vantagem competitiva percebendo

⁹ Entidades de classe – SINDMÓVEIS – Sindicato da Construção Civil e do Mobiliário de Bento Gonçalves; MOVERGS- Associação das Indústrias de Móveis do RS; ABIMÓVEL- Associação Brasileira das Indústrias de Móveis e SENAI/CETEMO- Serviço Nacional da Indústria / Centro Tecnológico do Mobiliário.

(ou descobrindo) maneiras novas e melhores de competir em uma indústria e levando-as ao mercado o que constitui um ato de inovação.

As fontes de informação mais citadas para a busca de inovações, de acordo com o gráfico n° 53, foram: feiras (38%), fornecedores (23%), revistas especializadas (20%), representantes e lojistas (10%). Já as finalidades mais citadas foram: verificar as tendências de modernização do setor (43%), desenvolvimento de novos produtos (20%), surgimento de novas tecnologias e matérias-primas (14%) e redução de custos e ganhos de produtividade (11%).

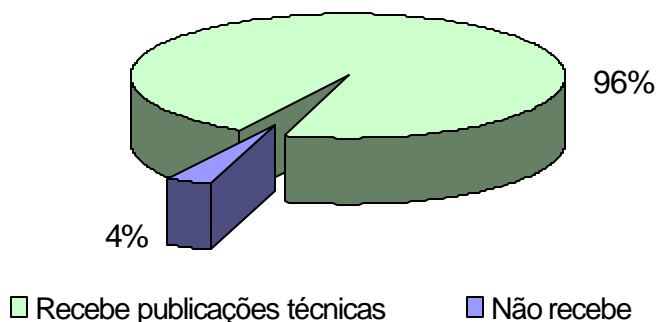
Gráfico n. 53 Fontes para monitorar as inovações



- **As publicações técnicas são de conhecimento da grande maioria**

A grande maioria das empresas, conforme o gráfico n° 54, recebem publicações técnicas , nas quais são encontrados boletins do SENAI/CETEMO,

Gráfico n. 54 Publicações técnicas



revistas especializadas como Móbile Fornecedores, Móbile Lojista, Revista da Madeira, boletins de entidade de classe, entre outras. Porém, quando perguntado à empresa se recebia publicações técnicas, foram citados, por exemplo:

revistas de decoração nacionais e internacionais indicando, de certa forma, o controle de lançamento e desenvolvimento de novos produtos lançados no mercado

mundial. As empresas que fazem parte da amostras são filiadas ao SENAI/CETEMO, o qual envia periodicamente boletins informativos, sobre convênios internacionais e nacionais, cursos, novas tecnologias, artigos técnicos que se encontram disponíveis na biblioteca, informações como novas tecnologias, matérias-primas e processos de produção alternativos. Constatou-se que apenas uma empresa não se utiliza de periódicos como fonte de informação.

5.8 Sistematização e difusão da informação

Buscou-se diagnosticar como a empresa trata, distribui, utiliza e armazena os dados coletados no ambiente, ou seja, como a empresa aprende, cria e armazena seus conhecimentos. A finalidade consiste em entender como as empresas distribuem as informações, e se estas são utilizadas para a ação estratégica.

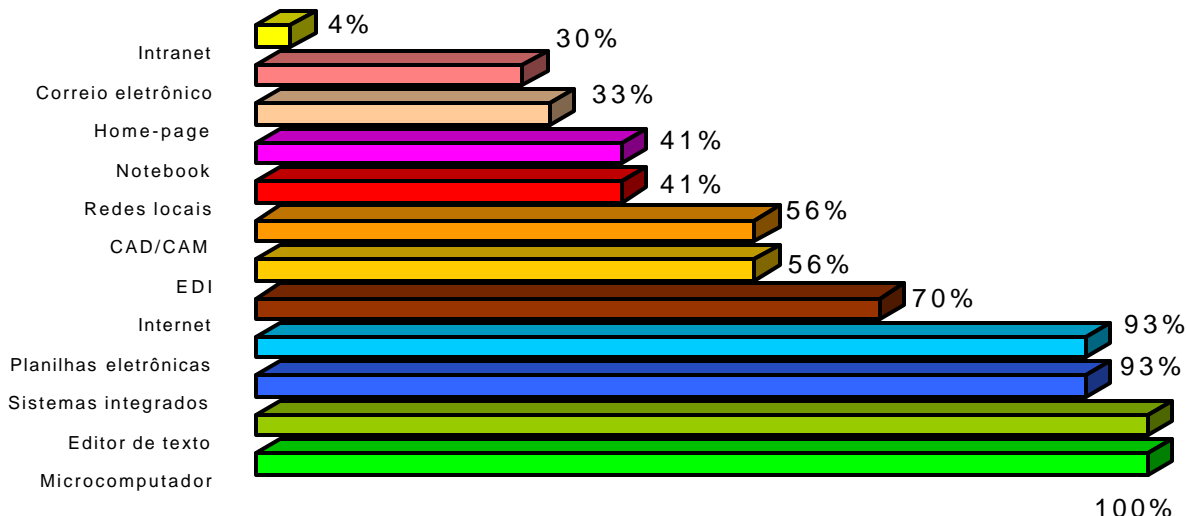
5.8.1 Recursos da tecnologia da informação

Dos recursos disponíveis pela tecnologia da informação (gráfico nº 55), pode-se constatar que todas as empresas possuem microcomputadores com editores de texto e 93 % delas possuem planilhas eletrônicas e sistemas integrados para emissão de notas fiscais, baixa de estoque e emissão de ordens de compra, que permitem uma maior eficiência operacional.

As empresas demonstraram que utilizam transações eletrônicas com fornecedores e Bancos (EDI – Intercâmbio de dados eletrônicos), (56% das empresas entrevistadas), destas, a maior parte utiliza essa tecnologia para efetuar transações bancárias. Da mesma forma, 56% dos entrevistados utilizam-se do CAD/CAM que permite o intercâmbio de dados de projetos auxiliados por computador.

Embora todas as empresas tenham microcomputadores, apenas 41% ou seja 11 empresas, possuem *notebooks* o que auxilia no deslocamento e atividades comerciais, mantendo o executivo interligado à empresa. Já as redes locais (redes

Gráfico n. 55 Recursos da Tecnologia da Informação



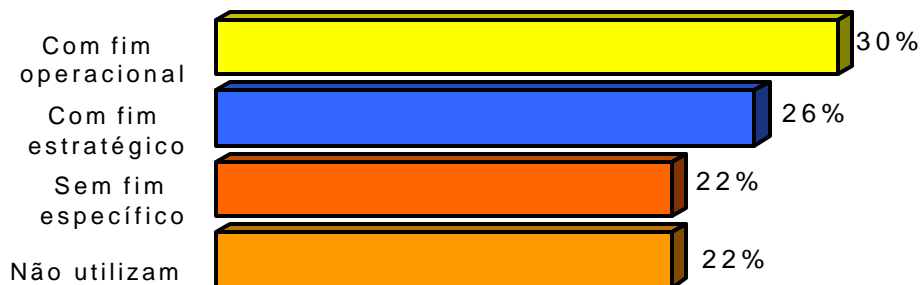
próprias internas), representam também 41%, o que proporciona maior integração do fluxo de informações das empresas, auxiliando na sistematização e difusão da informação bem como no planejamento estratégico. A tecnologia da informação fornece novas alternativas para a elaboração de processos que criam e oferecem produtos e serviços diferenciados. Ao focalizarem a informação, as empresas passam a poder abordar a forma pela qual serão capazes de obter um desempenho superior a de seus concorrentes (McGee & Prusak, 1994).

Nenhuma empresa possui à disposição uma rede do tipo Intranet, apenas foi identificada uma empresa preparando-se para implantá-la. Oito empresas da amostra, o que representa 30% das empresas, utilizam-se de correios internos para facilitar a comunicação entre as diversas áreas. A grande maioria das entrevistadas utiliza-se da Internet, o que representa 70% da amostra. Através da rede mundial, Internet, é possível acessar uma quantidade infindável de informações e serviços. Conforme o gráfico nº 56, as empresas que utilizam-se da Internet sem um fim específico representam 22%, porém outros 22% já a utilizam com um fim operacional, o qual é o da comunicação com representantes, fornecedores e clientes.

Um exemplo é o correio eletrônico (*e-mail*), que pode colocar a empresa em contato com milhões de pessoas, facilitando assim a comunicação entre consumidores, fornecedores e representantes. Algumas empresas utilizam-se

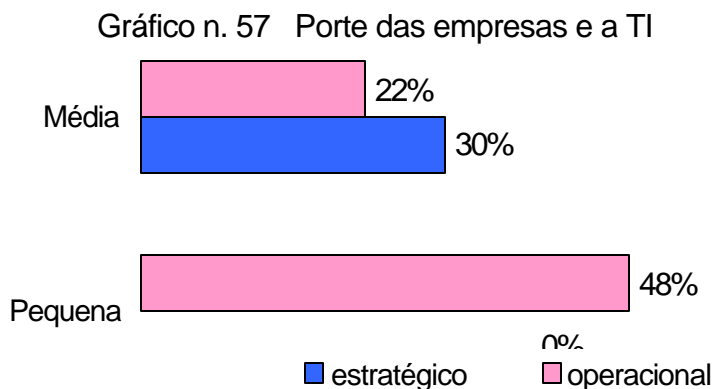
do *e-mail* para facilitar a comunicação com o representante. Estes enviam pedidos, relatórios de vendas, e informações sobre as tendências de mercado. Mas 26% dos entrevistados utilizam a Internet como fim estratégico, ou seja, o de monitorar o ambiente buscando tendências de mercado, analisando concorrentes, novos fornecedores e matérias-primas.

Gráfico n. 56 Como as empresas utilizam a Internet



Da mesma forma, as *home pages* de concorrentes, por exemplo, podem ser visitadas e analisadas. Algumas informações provenientes desta análise, podem auxiliar a empresa na formulação de estratégias comerciais, objetivando um aumento da competitividade. Constatou-se que apenas 33% das empresas possuem *home page*. Estas empresas utilizam-se delas com a finalidade de expor seus produtos, proporcionando o contato direto com o cliente que pode comprar e dar sugestões através do *e-mail*.

• **Principal finalidade da tecnologia da informação é para fins operacionais**



A principal finalidade da Tecnologia de Informação (TI) apontada no gráfico nº 57, indicou ser para fins meramente operacionais (70%). Porém 30% das empresas a utilizam como fonte de

informação para a tomada de decisão e elaboração de estratégias. Este processo é alavancado pelo sistema de informações gerenciais (SIG) nestas empresas. Apenas

uma empresa já está estudando a implementação de um sistema de apoio à decisão (SAD) o qual é mais apropriado para decisões estratégicas. A informação é capaz de criar valor significativo para uma empresa, possibilitando a criação de novos produtos e serviços e aperfeiçoando a qualidade do processo decisório em toda a organização (McGee & Prusak, 1994).

Gráfico 58 Características dos Usuários da TI - valores em média

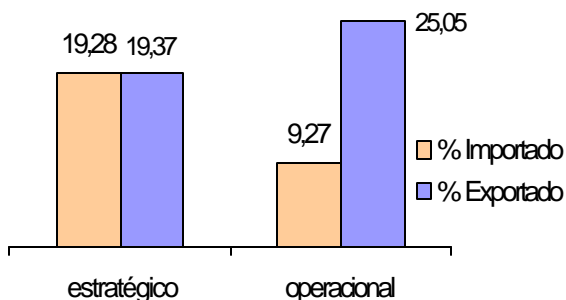
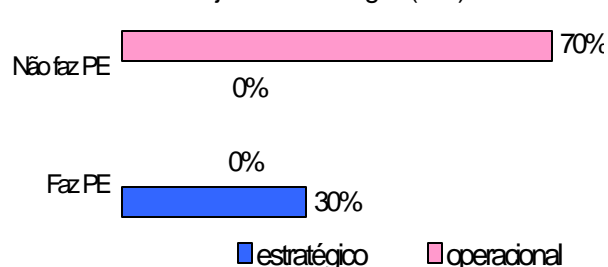


Gráfico n. 59 Finalidade da TI e o Planejamento Estratégico (PE)



As empresas que utilizam-se da TI para fim estratégico (gráfico nº 58 e nº 59) caracterizam-se pelo porte médio, são as empresas que planejam suas atividades e as que mais importam e menos exportam. As médias do volume exportado são menores, pois 18% destas empresas não obedece as exigências dos importadores (gráfico nº 39). Por outro lado, as empresas que utilizam a TI com finalidade meramente operacional, caracterizam-se como empresas de pequeno porte, são as que mais exportam e não fazem o uso do planejamento estratégico (PE).

5.8.2 Sistematização e difusão da informação

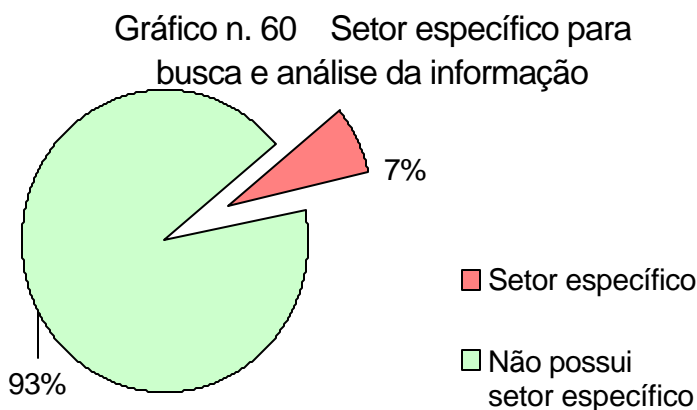
- **Ausência de setor específico**

Das empresas entrevistadas, conforme o gráfico nº 60, apenas 7% possuem um setor específico encarregado da busca de informações. Estes setores são formados por assessorias internas, que encontram-se à nível de *staff*, com o objetivo de monitorar o ambiente no que tange às informações concorrenciais. As demais empresas, que representam 93% não possuem um setor estruturado. A falta de um setor estruturado para a busca e análise de informações ditas *estratégicas* para a empresa, pode representar em uma menor competitividade. O êxito de uma empresa não depende somente de como esta utiliza seus recursos

materiais (ativos tangíveis), mas também de como aproveita seus ativos intangíveis. Para tanto, é necessário que haja um adequado fluxo de informações entre a empresa e seu ambiente (Cornella, 1994).

Pelo fato de a grande maioria das empresas caracterizar-se como empresa tradicional e familiar, a forma de gestão utilizada ainda consiste em modelos mais centralizados. O modelo de estrutura tradicional ocasiona, muitas vezes, a distorção

das informações devido às modificações promovidas por cada escalão da empresa, prejudicando a qualidade da informação. O modelo tradicional ainda pode tolher a criatividade e a inovação.



A necessidade imposta pelo ambiente de respostas rápidas, demanda um novo modelo hierárquico. Segundo Cornella, (1994) seria a passagem de uma “empresa industrial” para uma “empresa informacional” onde exista o compartilhamento da informação.

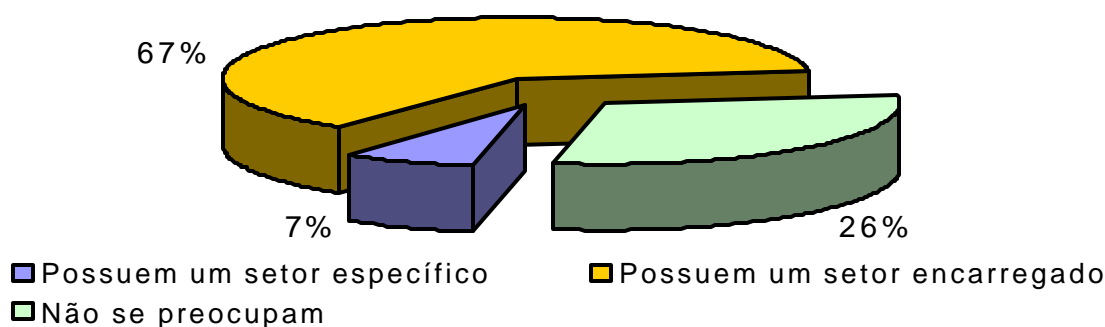
O presente estudo revela que a maioria das empresas ainda possui uma estrutura de “empresa industrial” onde a informação é pouco difundida e sistematizada. As informações estratégicas são mais centralizadas, ficando a cargo, não de um setor específico, mas sim de pessoas encarregadas pela direção da empresa.

Das empresas que não possuem um setor específico, 26% da amostra não se preocupam em gerenciar os recursos informacionais, ficando expostas às ameaças do seu ambiente concorrencial. Por outro lado, 14 empresas, os quais correspondem à 67% da amostra, possuem recursos humanos responsáveis pelo gerenciamento destas informações.

- **Empresas tipicamente familiares**

Dos responsáveis pelo gerenciamento da informação (gráfico nº 61), 44% fazem parte da diretoria das empresas (conforme o quadro nº 14). Na indústria moveleira (empresas pertencentes à amostra) a grande maioria é constituída por empresas familiares, que ainda possuem um modelo tradicional de administração, o que Cornella (1994) denomina de modelo de “empresa industrial”. Desta forma, a informação é de domínio da diretoria. Este tipo de estrutura reforça uma suposição implícita, de que a informação e a coleta de informações estão localizadas apenas no alto da pirâmide (McGee & Prusak ,1994).

Gráfico n. 61 Setor específico para busca e análise da informação



Quadro nº 14 Setores encarregados da informação

Encarregados pela informação	Qtde Citações	Freqüência
Diretoria	8	44%
Gerência	7	39%
Encarregado de Informática	2	11%
Assessoria externa	1	6%
TOTAL	18	100%

O mesmo acontece com cinco dentre as sete empresas entrevistadas, (que representam 39%) que gerenciam a informação através do gerente da empresa. Isto ocorre porque muitas empresas de pequeno porte não possuem níveis hierárquicos mais elevados. Nesta duas empresas o nível hierárquico mais alto passa ser a gerência. Por outro lado, uma estrutura com menos níveis hierárquicos, permite que a informação seja disseminada com mais facilidade entre todos os membros da empresa. As outras duas empresas, possuem um estilo de gestão mais participativo, onde todos estão envolvidos na busca e coleta da informação que deve ser

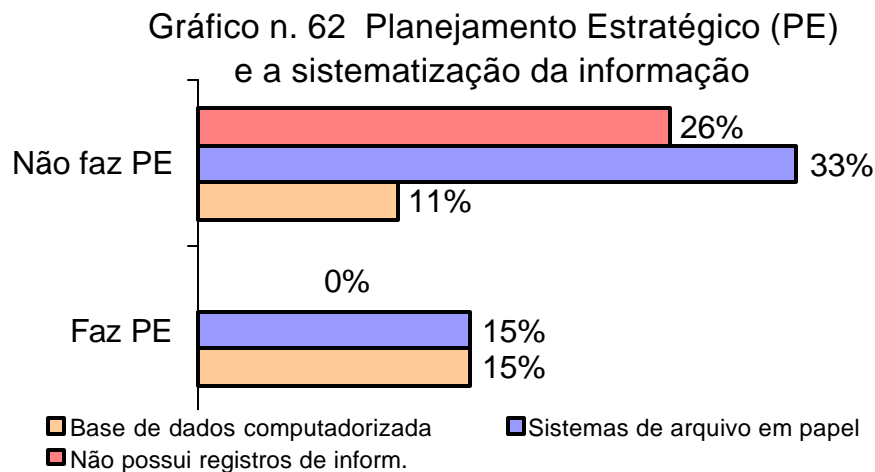
agregada, às decisões diárias de cada um.

Por fim, 11% , ou seja duas empresas, utilizam-se do encarregado de informática para gerenciar a informação, o que demonstra que a informação não tem um caráter estratégico, e sim operacional. A monitoração e adequação do fluxo de informação são mais enfatizadas a nível interno do que propriamente externo.

- **Predominância dos registro de dados em arquivos de papel**

Quanto à sistematização das informações (gráfico nº 62), poucas empresas, em torno de 26%, utilizam-se de base de dados computadorizados, o que proporciona o acesso a dados e à informação em tempo real, permitindo maior agilidade e flexibilidade na tomada de decisões da empresa. Apenas 15% destas empresas utilizam esta base de dados para o planejamento estratégico.

Porém, não são todos os dados e informações que são sistematizadas desta forma. Na indústria moveleira da região em estudo, 48% das empresas usam sistemas de arquivos em papel, sendo 15% utilizados pelas empresas que fazem planejamento estratégico.

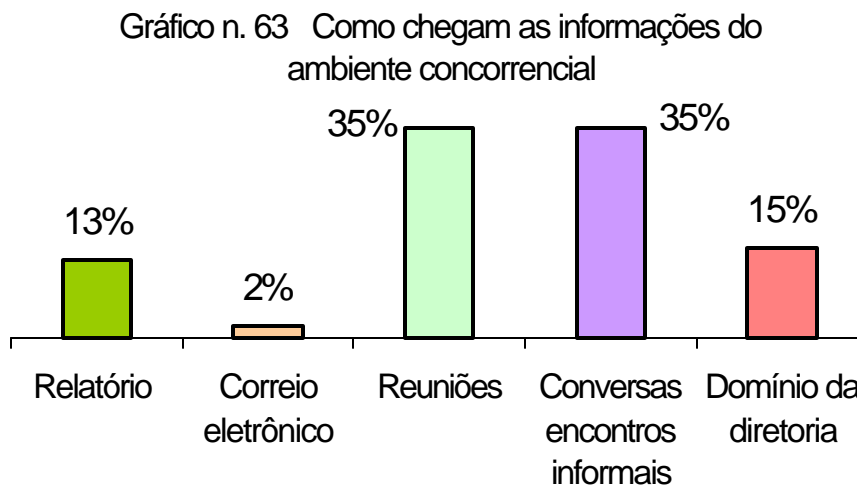


As informações que chegam à empresa são catalogadas e arquivadas, da mesma forma acontece com dados históricos da empresa (faturamento, investimentos). Esta forma de sistematização reduz a capacidade de resposta, devido ao acesso e ao tratamento dos dados serem manuais. Outros 26% restantes,

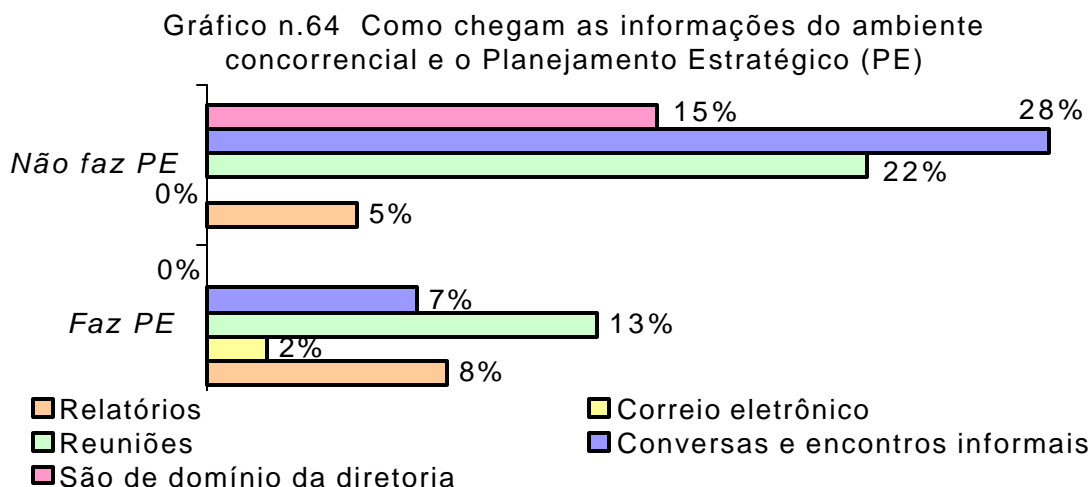
não possuem registro de informações. Aqui as empresas são informadas pelos representantes e lojistas sendo que as decisões são tomadas no chamado *feeling*, isto é, utilizam-se do tato, do conhecimento diário para tomar decisões.

- **Predominância da comunicação informal**

Das empresas entrevistadas 35% difundem suas informações provenientes do ambiente concorrencial através de reuniões e de conversas e encontros informais (gráfico nº 63). Uma empresa somente procura monitorar as conversas e encontros informais da empresa a fim de buscar informações sobre seus pontos fracos e fortes. As demais empresas seguem um modelo mais tradicional de difusão de informações. Apenas 13% são difundidas por relatórios escritos. Ainda 15% destas informações são de domínio da diretoria. Apenas 1 empresa que representa 2% da amostra utiliza-se do correio eletrônico para difundir suas informações na empresa.



Observa-se que esta empresa informatizou todas as operações, os diretores trabalham conjuntamente, de forma que, independente de áreas todos sabem o que está acontecendo na empresa. Por outro lado, o acesso às informações é feito por meio de um sistema de informações gerenciais onde todos os funcionários têm acesso às informações. Poucas informações são exclusivas da diretoria e da gerência.

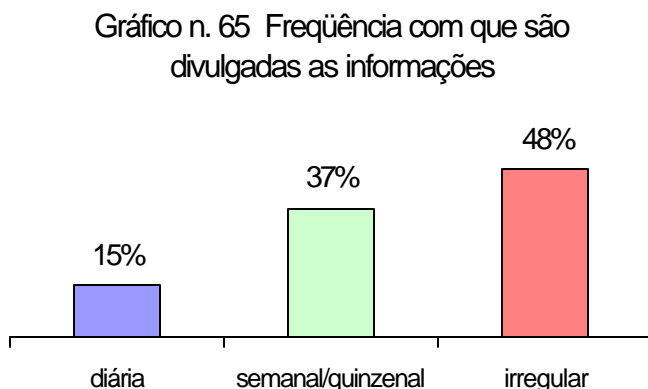


As informações que chegam às empresas, as quais fazem o planejamento estratégico (30% da amostra), caracterizam-se por: reuniões (13%), relatórios (8%), conversas e encontros informais (7%) e correio eletrônico (2%). O uso do correio eletrônico interno como forma de difusão das informações ainda é pouco utilizado como ferramenta para a comunicação. Em contrapartida, as informações ambientais que chegam às empresas que não fazem PE são mais informais e domínio da diretoria.

- **Informações “estratégicas” são de domínio da diretoria**

Todos na organização, participam, com maior ou menor intensidade, de atividades como planejamento, tomada de decisões, resolução de problemas e

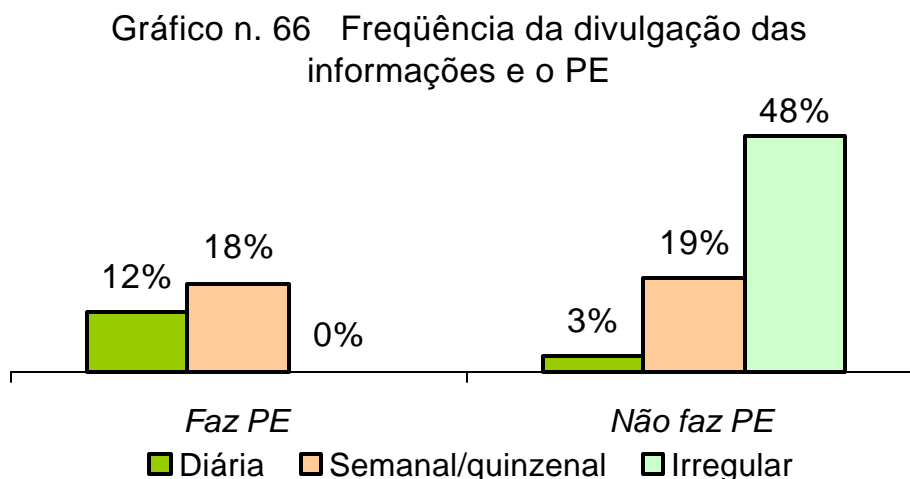
avaliação de resultados, por isto, para que a informação agregue valor é necessário que ela esteja disponível em tempo certo e na hora certa (Cornella, 1994).



Das empresas da amostra (gráfico nº 65), 15% divulgam as informações provenientes do ambiente externo diariamente; 37% divulgam estas informações semanal e quinzenalmente. Em um ambiente onde as mudanças ocorrem com rapidez é necessário que haja um fluxo de informações que proporcione respostas rápidas e

eficientes. Embora 52% das empresas divulguem com freqüência diária e semanal, 48% das empresas divulgam estas informações de forma irregular. Muitas empresas divulgam estas informações quando os fatos já ocorreram, procurando soluções para os problemas, agindo de forma reativa. Preocupam-se mais com seu dia a dia, voltando-se mais para a eficiência de sua área operacional. Desta forma descuidam-se do ambiente externo. Um dos fatores apontado por Cornella (apud Drilhon, 1993) é as pequenas e médias empresas enfrentarem problemas de pessoal e de tempo para extrair informação útil da informação existente.

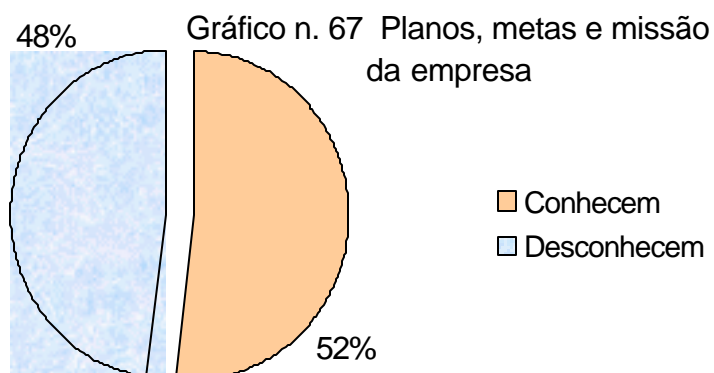
Das empresas entrevistadas que fazem PE (gráfico n° 66), 12% delas procuram divulgar diariamente as informações provenientes do ambiente concorrencial e 18% fazem isto semanal ou quinzenalmente. Entretanto, das empresas que não fazem o PE, apenas 3% delas divulgam diariamente estas informações, 19% o fazem em períodos semanais e quinzenais e 48% não possuem um período regular.



Todas as empresas geram conhecimentos como resultado da assimilação de informações internas e externas provenientes da exploração e das capacidades criativas de seus membros, o que gera um processo de aprendizado. O conhecimento adquirido é acumulado em forma de habilidades (*know-how*) que se encontra armazenado no conhecimento das pessoas (Cornella, 1994). Estes conhecimentos devem ser armazenados e estar à disposição de todos, em outras palavras devem ser gerenciados. A proposta de muitos autores como Alter (1996),

Cornella (1994), McGee & Prusak (1994) entre outros, consiste em uma maior distribuição da informação sendo que esta proposta se depara com a estrutura altamente hierarquizada das empresas que, por sua vez, detêm a idéia de que somente a direção tem direito à informação. As empresas objetos do presente estudo, em sua maioria, tendem à informalidade, deixando de armazenar os conhecimentos mútuos (empresa X empregado) gerados no seu dia a dia. Aqui, o conhecimento está armazenado na cabeça de alguns profissionais podendo ser perdido facilmente, caso venha a ser contratado por um concorrente, por exemplo. Perde-se também flexibilidade e capacidade de resposta frente às oportunidades e ameaças impostas pelo ambiente externo.

Das empresas entrevistadas 52% procuram informar a seus funcionários os planos, metas e missão da empresa, procurando assim, gerar envolvimento e comprometimento com os objetivos traçados (gráfico n° 67). Das quatorze empresas (52%) fazem



isto de diferentes formas (quadro n° 15). Um montante de 37% destas informações são difundidas através de reuniões com grupos de trabalho, e/ou reuniões semanais com chefes de setor.

Quadro n° 15 Difusão das metas e missão da empresa

De que forma é difundido?	Qtde Cit.	Freqüência
Painéis/ informativos/ murais	7	26%
Reuniões	10	37%
Informalmente	2	7%

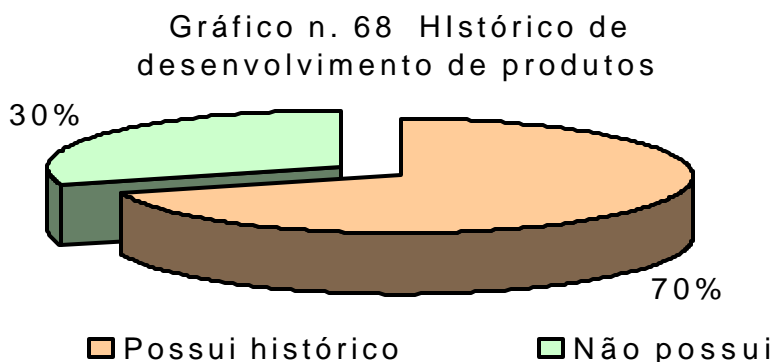
Obs: * freqüência é calculada com base no total da amostra – 27 empresas.

Observou-se que 26% divulgam estas informações através de painéis, informativos e murais afixados no interior ou até na entrada da empresa. Uma das empresas possui um informativo interno, onde são veiculadas várias informações sobre a empresa. Outras duas empresas divulgam através de painéis com metas e objetivos a serem alcançados reforçando a missão e planos da empresa. Apenas

duas empresas divulgam de forma informal por meio do contato do dia a dia.

Por outro lado, 48% das empresas não divulgam estas informações para o restante da empresa, as quais circulam somente no nível hierárquico mais alto da empresa. O fluxo de informações do restante da empresa passa a ser estritamente operacional.

Das empresas entrevistadas, apenas 30% não possuem um histórico de desenvolvimento de produtos para o repasse de informações nos processos de geração de novos produtos, conforme demonstrado no gráfico nº 68 a seguir. Estes entrevistados afirmam que um histórico com este fim específico contribui pouco ou que este histórico está no *feeling*, o conhecimento diário já é suficiente. Por fim, duas empresas afirmam que os produtos por elas fabricados, os quais são exportados, são solicitados pelo importador e desta forma não necessitariam de um histórico para este fim.



- **Subutilização da tecnologia da informação para fins estratégicos**

Constatou-se que 70% das empresas da amostra possuem um histórico para desenvolvimento de produtos. A forma pela qual é realizada a armazenagem destas informações é apresentada no quadro nº 16 a seguir:

Quadro nº 16 Forma de armazenagem do histórico de desenvolvimento de produtos

De que forma é armazenada?	Qtde Cit.	Freqüência *
Arquivos em papel	11	40%
Arquivos eletrônicos – informatizado	7	26%
Arquivos eletrônicos e arquivos em papel	1	4%
TOTAL	19	70%

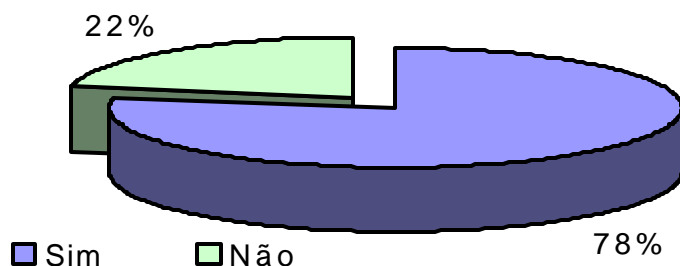
Obs: * freqüência é calculada com base no total da amostra – 27 empresas.

Das empresas que possuem este histórico, 40% arquivam os dados e informações em arquivos de papel, o que pode tornar mais lento o processo de desenvolvimento. Apenas uma empresa, que representa 4% da amostra, utiliza-se de um misto, ou seja arquivos eletrônicos e arquivos em papel. Os 26% restantes, utilizam-se mais de arquivos eletrônicos – informatizados – o que permite agilidade no processo de desenvolvimento. Estas empresas utilizam-se da tecnologia da informação CAD/CAM para elaboração de projetos. Por exemplo, duas empresas digitalizam todas as informações sobre cada componente do produto e suas possíveis alterações e motivos desta (dia, o porquê e quem fez a alteração).

- **A inovação em design não é prioritária**

Uma das práticas comuns que pôde ser visualizada pelo pesquisador (que realizou as entrevistas), foi a utilização, por muitas empresas, da engenharia reversa e do *benchmarking*. A falta de um *design* apropriado para o setor, de uma identidade para o móvel, muitas vezes pode induzir alguns empresários a copiarem produtos de seus concorrentes.

Gráfico n. 69 A empresa mantém arquivo de publicações técnicas



Das empresas entrevistadas (gráfico nº 69), 78% possuem um arquivo de publicações técnicas sobre assuntos relacionados à área. A forma pela qual é realizado o acesso a estes dados é o seguinte:

Quadro nº 17 Forma de acesso ao arquivo publicações técnicas

<i>De que forma é feito o acesso?</i>	Qtde Cit.	Freqüência *
Arquivos em papel – Manual	13	48%
Manual / informatizado	5	19%
Informatizado	3	11%
TOTAL	21	78%

Obs: * freqüência é calculada com base no total da amostra – 27 empresas.

Constatou-se que 48% das empresas acessam estas informações manualmente, conforme apresentado no quadro nº 17. Já 19% têm este acesso manual e informatizado, e 11% destas empresas possuem este acesso informatizado. Por exemplo, uma das empresas mantém digitalizadas informações sobre especificações técnicas de componentes utilizados em seus produtos e de novas matérias-primas. Isto facilita o acesso e a tomada de decisão, a elaboração de novos produtos, bem como na solução de problemas.

Finalmente pode-se sintetizar os principais resultados obtidos neste estudo:

Quadro nº 18 **Principais resultados obtidos**

- **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 no 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 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.
-

6 CONCLUSÃO

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

De acordo com o estudo realizado, cabe concluir que a Inteligência Competitiva (IC) constitui-se em um poderoso recurso para a tomada de decisão e formulação de estratégias, bem como na busca de vantagens competitivas sustentáveis e num 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.

Os fatores básicos da competitividade internacional no setor moveleiro foram resumidos em quatro fundamentais: tecnologia, especialização da produção, *design* e estratégias comerciais (MCT, 1993; MOVERGS, 1997). Apesar dos problemas e das dificuldades identificados anteriormente, 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 a 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 mesmo no internacional, demanda ações

antecipativas e um sistema organizado de informações consideradas estratégicas para as empresas.

De acordo com os objetivos propostos no capítulo dois, e de acordo com o capítulo cinco, onde foram realizadas a análise e interpretação dos dados, cabe concluir:

6.1 Informações mais relevantes, consideradas “estratégicas” para as empresas

Pode-se concluir através da pesquisa realizada, 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 utilizam-se do planejamento estratégico - PE e da pesquisa e desenvolvimento – P&D (apenas 30% da amostra). Desta forma ficam expostas às ameaças, deixando de aproveitar as oportunidades que o ambiente oferece. A falta de planejamento repercute numa das deficiências do setor traduzidas nas estratégias comerciais. McGee & Prusak (1994) ressaltam que as empresas necessitam elaborar estratégias, traduzí-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). Porém, na indústria moveleira, a maioria das empresas utilizam-se de 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, como por exemplo, o SENAI/CETEMO (único

centro de tecnologia aplicada ao mobiliário do país), são subutilizados, o que poderia ser melhor aproveitado.

Embora 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 (Móvil Lojista, 1997).

Contudo, este posicionamento leva a um comportamento reativo, onde as empresas da amostra estão mais voltadas para um conceito de produção que sustenta, e 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).

6.1.1 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, em posicionamento um pouco menos competitivo.

De acordo com o exposto no capítulo 4 (página 65) estipulou-se os escores das empresas subdividindo a amostra em três grupos distintos de conhecimento (conforme a tabela nº 2), das variáveis utilizadas para monitorar o ambiente. Desta forma, pode-se concluir que:

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	0	10	10	10	10	10	0	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	0	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	10	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
MP 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
Escore empresas	110	90	80	80	80	70	70	70	60	60	60	60	60	60	60	60	60	50	50	50	50	50	40	40	40	30	
	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 conhece mais o ambiente externo** (cinco empresas), são empresas de médio porte, exportadoras, onde 60% delas realizam o planejamento estratégico de suas atividades e possuem um sistema de informações gerenciais. Monitoram mais o ambiente externo preocupando-se com uma visão mais a longo prazo, e estão mais voltados para estratégias de mercado.

Estas empresas apresentam maiores condições para traçar estratégias antecipativas. Por exemplo, estas empresas acompanham o crescimento dos concorrentes, através dos fornecedores, e através do volume de vendas de chapas (matéria-prima – compensados, aglomerados, MDF,...) consumidas por mês em âmbito regional, estadual e nacional e pelo conhecimento sobre os equipamentos utilizados pelos concorrentes no processo produtivo. Ainda monitoram a quantidade de horas trabalhadas, 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 utilizam das reuniões e encontros informais para buscarem informações ainda mais precisas.

- **Um grupo de empresas intermediárias** (dezoito empresas), formado por pequenas e médias empresas, onde 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. Por

exemplo, as 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 das empresas adquirem os produtos de seus concorrentes para a análise (engenharia reversa) e desenvolvimento de produtos.

Porém, poucas empresas preocupam-se com as demais variáveis como a tecnologia utilizada pelo concorrente (44%) e 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%). Encontram-se aqui 60% das empresas exportadoras, onde muitas delas deixam de conhecer as diferenças entre os países com relação à estrutura de custos, comportamento do mercado externo, diferentes funções dos governos estrangeiros e a 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, mostrando a despreocupação com os métodos de gestão do concorrente, dos tratados e acordos internacionais e de informações sobre os fornecedores. As empresas estão mais preocupadas em resolver seus problemas internos do que em orientar-se para o mercado.

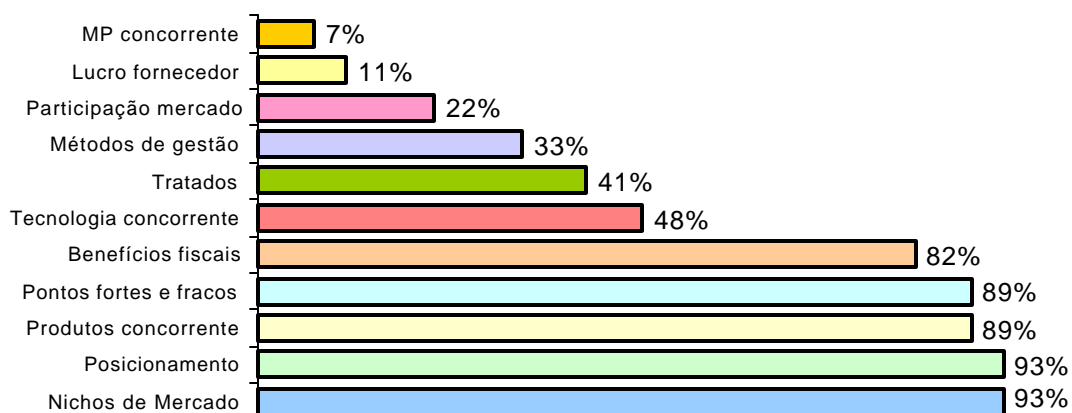
Por exemplo, das quatro empresas citadas, três delas exportam seus produtos e dependem dos agentes no exterior para obter as informações sobre o mercado. Desta forma, ficam à mercê das forças do mercado, o que conduz, de certa forma, a um comportamento reativo.

O monitoramento da participação de mercado está mais direcionado em nível regional, sendo que poucos conhecem as tecnologias utilizadas pelos concorrentes e seus pontos fortes e fracos. Estas empresas buscam conhecer a concorrência e demais informações 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 70 mostra um panorama geral das variáveis ambientais mais utilizadas pelas empresas da amostra, as quais são: 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 (revistas, jornais, TV....).

Por outro lado, existem variáveis pouco monitoradas como por exemplo, 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, que poderiam ser melhor aproveitadas.

Gráfico n. 70 Variáveis utilizadas para monitorar o ambiente



Poucas empresas conhecem, por exemplo, a participação de mercado do seu maior concorrente na região (26%) e nacionalmente (22%), sendo que apenas 7% (o que corresponde a 2 empresas) buscam informações sobre a concorrência em nível 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 obedecem 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).

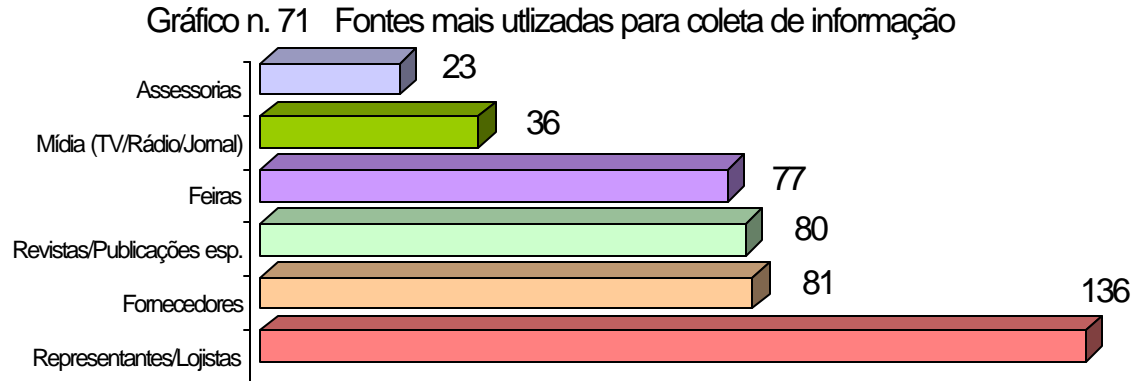
O mesmo acontece com os fornecedores (matérias-primas, máquinas e equipamentos e outros produtos e serviços), que são vistos pelas empresas da amostra como simples fornecedores de insumos. Estão mais preocupados por exemplo, com o custo da matéria-prima, prazos de entrega, deixando de utilizá-lo como 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 não é de domínio da maior parte dessas empresas e que poderia lhes revelar pistas importantes sobre a concorrência como também servirem de orientação para o seu planejamento estratégico.

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

6.2 As fontes de informações concorrenciais mais utilizadas pelas empresas

Constatou-se que as fontes de informações mais utilizadas pelas empresas da indústria moveleira, utilizadas para o monitoramento concorrencial quando este é desenvolvido, são os representantes e lojistas, fornecedores, revistas e publicações especializadas e feiras.

Pelas características da indústria em estudo, os lojistas, na maioria dos casos, comercializam produtos de diversas empresas, o que ocorre da mesma forma com os representantes. Sendo assim, torna-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 qual a satisfação final do consumidor para com os



produtos da empresa, sugestões por ele apresentadas que poderiam agregar valor e informações sobre o concorrente (assistência técnica, prazo de entrega, condições do produto após a montagem,...).

As outras fontes de informação mais utilizadas, tais como: fornecedores, revistas especializadas e feiras, concentram-se praticamente na identificação de novas matérias-primas e tecnologias visando a 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.

6.3 A forma de sistematização e difusão das informações nas empresas

Das empresas consultadas apenas 7% possuem um setor específico (estruturado na 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 dessas empresas apresentarem estruturas tradicionais e formas de gerenciamento típicas de empresas familiares, com grande centralização de decisões, pode ser uma das causas que bloqueiam a busca desse tipo de informações e a estruturação dessas atividades, freqüentemente permitem acesso unicamente aos dirigentes proprietários da empresa. Sendo assim, estas ações refletem na difusão de informações que é feita, sobretudo, de modo informal, ou seja, em reuniões, conversas e encontros informais (70%), relatórios por escrito (26%), e apenas 4% utiliza o correio eletrônico para difundir internamente informações de interesse da empresa.

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

Quanto à tecnologia da informação, verificou-se que todas as empresas consultadas possuem microcomputadores, utilizando a informática particularmente para fins operacionais. Apenas 30% possuem um sistema de informações gerenciais (SIG), das quais, apenas uma delas estuda a possibilidade de utilização de um sistema de apoio à decisão (SAD) para fins estratégicos.

Surpreendentemente, 70% delas acessam a Internet, sendo que 22% utilizam a rede para fins comerciais, como instrumento de comunicação com representantes, fornecedores e clientes, e 33% já dispõem de um *site web*. 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 e presença na Internet, 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 caracterizam-se pela estrutura de porte médio (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, sistematizadas através de base de dados computadorizadas e sistemas de arquivos em papel. Além disto, 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, sendo a sua difusão irregular (48%); a sistematização é caracterizada pelas bases de dados de arquivos em papel (33%), que reúne documentos recebidos, além de dados históricos (relativos, por exemplo, ao faturamento e investimentos) e pela ausência de registro de informações (26%). Apenas 11% possuem base de dados computadorizadas.

De acordo com o exposto, na indústria moveleira poucas empresas identificam a informação como recurso estratégico. A Tecnologia da Informação é subutilizada, vista basicamente como um recurso operacional. Por conseguinte, a baixa monitoração das variáveis e a subutilização de algumas fontes de coleta de dados contribuem para a reatividade da indústria. Portanto, as empresas da amostra apresentam baixo monitoramento das informações do ambiente. 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 no monitoramento de informações sobre o ambiente concorrencial, deve-se aproveitar estes recursos informáticos disponíveis e treinar os recursos humanos, buscando assim um reposicionamento dentro da realidade atual, através da monitoração do mercado de forma sistêmica bem como da utilização da inteligência competitiva.

7 LIMITAÇÕES E RECOMENDAÇÕES DA PESQUISA

7.1 LIMITAÇÕES

As conclusões do presente estudo devem ser analisadas levando em consideração as seguintes limitações:

- Na obtenção de dados e informações sobre a indústria moveleira - existem poucos dados estruturados sobre o setor, sendo alguns destes incompletos e dispersos. Por sua vez, estes dados e informações foram reagrupados para formar o contexto atual da indústria. Para suprir tais deficiências foram utilizadas entrevistas com especialistas (entidades de classe e profissionais do setor) e análise de conteúdo da revista *Móbile Fornecedores* e *Móbile Lojista*.
- A delimitação da amostra pelo número de funcionários –o objetivo era encontrar um banco de dados que tivesse o maior número de empresas da região e que discriminassem o valor faturado e o número de funcionários para definir o tamanho da amostra. Porém, existem poucos bancos de dados relativos às empresas da região, alguns deles contendo dados e informações muitas vezes incompletos. Para suprir esta deficiência, procurou-se cruzar os bancos de dados em busca dos valores não declarados, o que não teve sucesso. Ainda como tentativa final, na pesquisa de campo, foi perguntado qual o faturamento da empresa sendo que, cinco empresas não responderam o que inviabilizou a definição do porte das empresas ou de uma análise feita com base nestes valores.

- O tamanho da amostra – restringiu-se a vinte e sete empresas de acordo com o ponto de corte estabelecido pelo pesquisador (50 à 500 funcionários) sobre um universo caracterizado pelo grande número de empresas de micro e pequeno porte. Também, levou-se em consideração o tempo e recursos disponíveis, já que foram entrevistadas empresas em diversos municípios da região serrana gaúcha (anexo nº 3).

7.2 RECOMENDAÇÕES

A partir da pesquisa, pode-se recomendar o seguinte:

a) Em nível acadêmico

- A aplicação da Inteligência Competitiva em outros segmentos da economia, como forma de levantar informações sobre a sua utilização e como forma de difundir e mostrar a importância da IC nas tomadas de decisão,
- Aplicação da pesquisa com caráter descritivo, visando aprofundar a relação entre as variáveis em busca de um aprofundamento maior das forças de mercado que afetam este setor,
- Propor a construção de um modelo de IC para a indústria, a fim de subsidiar a formulação de estratégias.

b) Em nível da indústria moveleira

- A indústria moveleira, através de suas entidades de classe, podem incentivar mais trabalhos acadêmicos, dissertações e teses sobre a indústria para aumentar o nível de debate e conhecimento, que pode colaborar de forma significativa para um melhor posicionamento,
- As empresas devem concentrar seus esforços na descentralização das informações para uma forma mais ordenada de difusão e sistematização. Recomenda-se o uso mais intensivo da Tecnologia da Informação, para fins estratégicos,
- A estruturação de um processo sistêmico de monitoramento do ambiente concorrencial devido à sua importância estratégica para a busca de vantagens competitivas e para um melhor posicionamento no mercado.

BIBLIOGRAFIA

ABIMÓVEL. Panorama da indústria brasileira de móveis. São Paulo, jul.1996.

ABIMÓVEL. Subsídios para o estabelecimento de uma Política Industrial para o setor moveleiro no Brasil. São Paulo,1997.

ALBERTIN, Alberto Luiz. Aumentando as chaves de sucesso no desenvolvimento e implementação de sistemas de informações. *Revista de Administração de Empresas*. V.36, nº 3, p.61-69, Jul/Ago/Set. 1996.

ALTER, Steve. Information systems: a management perspective. Canada: The Benjamin/Cummings Publishing Company, Inc. 1996.

ANUÁRIO ESTATÍSTICO DO BRASIL. 1994. Rio de Janeiro: Fundação Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE, V.54, 1994.

ANSOFF, H. Igor ; McDONNELL, Edward J. Implantando a administração estratégica. São Paulo, Atlas, 1993.

BIO, S.R. . Sistemas de Informação: um enfoque gerencial. São Paulo, Atlas, 1988.

BODY JR., H. W.; JURIS, S. G. Applied Statistics for the Behavioral Sciences. Boston: Houghton Mifflin Company, 1988.

BUTLER, Charles W.; SCHULTZ, Norman O. Devising an Intelligence Collection Plan. March, 1993.

-
- CÂMARA DE INDÚSTRIA E COMÉRCIO. Hierarquia Sócio econômica de Bento Gonçalves - 1995. Bento Gonçalves, RS, 1996.
- CÂMARA DE INDÚSTRIA E COMÉRCIO. Hierarquia Sócio econômica de Bento Gonçalves - 1994. Bento Gonçalves, RS, 1995.
- CAMPOS, F. Maurício Prates. Os sistemas de informação e as moderna tendências da tecnologia e dos negócios. *Revista de Administração de Empresas*. V.34, nº6, p.33-45, Nov/Dez. 1994.
- CENTRO DA INDÚSTRIA E COMÉRCIO. Hierarquia sócio econômica de Bento Gonçalves, 1995. RS: Bento Gonçalves, 1996.
- COMPETITIVIDADE ainda é pequena. *Revista da Madeira, Caxias do Sul*, V.3, n. 14, p 27-28, Mai. 1994.
- CONTADOR, José Celso. Recomendações sobre o processo de planejamento estratégico. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, V.35, n.3, p. 39-48, Mai/Jun. 1995.
- CORNELLA, A. Los recursos de información. Madrid: McGraw-Hill, 1994.
- CRESCIMENTO sustentado marca novo ciclo. *Móvil Lojista*, p.20-32, ago. 1996.
- COMBS, Richard; MOORHEAD, John. The quest for corporate excellence begins with competitive intelligence. *Marketing News*, May 9, 1988.
- DRUCKER, Peter F.. As novas realidades: no governo e na política, na economia e nas empresas, na sociedade e na visão do mundo. 3. ed. São Paulo: Pioneira, 1993.

-
- DAY, George S.; WENSLEY, Robin. Assessing advantage: a framework for diagnosing competitive superiority. *Journal of Marketing*, p. 1-20, V.52, n.1, Apr. 1988.
- DE EXPORTADOR à importador. *Móviles Fornecedores*, p.26-28, ago.1996.
- DIAGNÓSTICO da necessidade de informação do setor moveleiro do RS, Bento Gonçalves, SENAI/ CETEMO, 1993.
- EASTERBY-SMITH, M.; THORPE, R., LOWE, A.. Management research: an introduction. Londres: Sage, 1991.
- EMPRESAS tem dificuldades para controlar a qualidade. *Móveis e Tecnologia*, V.4 n.40 p.30-33. Caxias do Sul, 1992.
- EVARISTO, Roberto. Competitive Intelligence Unit: Implementation problems and solutions. *Competitive Intelligence Review*, V.5(4), p.15-18, 1994.
- EXAME ENTREVISTA. Peter Drucker. São Paulo, Edição Especial, p.35, Dez. 1995.
- FABRICANTES de móveis contam com recuperação até o fim de 1996. *Jornal do Comércio*, p. 5, 18, nov.. Porto Alegre, 1996.
- FERNANDES, A. A.; ALVES, M.M.. Gerência estratégica da Tecnologia da Informação, Rio de Janeiro, LTC, 1992.
- FESTERVAND, Troy A.; MURREY Jr, Joe H.. Competitive Intelligence Systems for the Independent Insurance Agent. *CPCU Journal*, March, 1993.
- FORUM EUROPA-BRASIL de Cooperação Empresarial. Setor de Móveis na União Européia, p. 35. Porto Alegre, 1994.
- FREITAS, Henrique. A informação como ferramenta gerencial. Porto Alegre: Ortiz, 1993.

FLAX, Steven. How to snoop on your competitors. *Fortune*, p. 29-33, May 14, 1984.

FULD, Leonard M.. The complete resource for finding analysing, and using information about your competitors. New York: John Wiley Sons. Inc., 1995.

_____. Criar um sistema de monitoramento dos concorrentes. *Gazeta Mercantil*. São Paulo, 19 Jun, 1991.

_____. How to Gather Foreign Intelligence Without Leaving Home. *Marketing News*, January 4, 1988.

_____. Competitor Intelligence: How to get it; How to use it. New York: Wiley, 1985.

FUNDAÇÃO DE ECONOMIA E ESTATÍSTICA SIEGFRIED EMANUEL HEUSER-FEE. Indicadores econômicos FEE: as contas regionais & o desempenho da economia gaúcha em 1995, V.24, nº 1, abril. Porto Alegre: RS, 1996.

FUNDAÇÃO DE ECONOMIA E ESTATÍSTICA SIEGFRIED EMANUEL HEUSER - FEE. Indicadores econômicos FEE: a competitividade da indústria gaúcha. Porto Alegre: RS, V.24, nº 2, setembro, 1996.

FUNDAÇÃO IBGE. Indicadores do IBGE: Pesquisa Industrial Mensal Produção Física Regional. Brasília: Jan/94 à Dez/95, 1996.

GALING, Bernard W.. Elements of competitive Databases. *Fall*, 1995.

GERYBADZE, Alexander. Technology forecasting as a process of organisational intelligence. *R&D Management*, Blackwell Publishers, 1994.

HAAG, Virginia Eickhoff, A cooperação internacional para a competitividade. *Jornal do Comércio*, Porto Alegre, p.2, 03 Fevereiro 1997.

-
- HEXSEL, Astor Eugênio. A Construção da Vantagem Competitiva na Indústria Moveleira – Segmento cozinhas. Porto Alegre: PPGA, UFRGS, Nov. 1993.
- 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.
- IBGE. Classificação das atividades econômicas. Brasília, 1991.
- IBGE. Divisão territorial do Rio Grande do Sul, p.7. Brasília, 1996.
- INVESTINDO em tecnologia. *Revista da Madeira*, p.3-20. Curitiba, 1995.
- KAZMIER, Leonard J. Estatística aplicada à Economia e Administração. São Paulo: Mc Graw Hill do Brasil, 1982.
- KEIZER, Barbie E.. Practical Competitor Intelligence. *Planning Review*, September/October, p.14-19,45, 1987.
- KOTLER, Philip. Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle. 12. ed. São Paulo: Atlas, 1991.
- LANBIN, Jean Jaques. Marketing Estratégico. Madrid: McGraw Hill, 1995.
- LEIBFRIED, Kathleen H.J.; McNair C. J.. Benchmarking: uma ferramenta para a melhoria contínua. Rio de Janeiro: Campus, 1994.
- LESCA H. Inteligência competitiva para decisão estratégica. Porto Alegre: PPGA, UFRGS, Documento de palestra, 1996.
- 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.

-
- LINN, Tammy A.. Learning from the Competition. *Journal of Accountancy*, February, 1994.
- LODI, João Bosco, História da administração. 10. ed.. São Paulo: Pioneira, 1993.
- LUECAL, Scott ; DAHL, Patrick. Gathering Competitive Intelligence, 1995.
- MARCHAND, Donald A. Informações estratégicas. *Gazeta Mercantil*. São Paulo, Outubro 1997.
- MATTAR, Fanze Najib. Pesquisa de Marketing: metodologia, planejamento, execução, análise. São Paulo: Atlas, V 1 e 2, 1993.
- MERCADO, externo possibilita a reversão da crise. *Móveis e Tecnologia*, V.6, n.61, p. 12-19. Caxias do Sul, 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.
- MINISTÉRIO da Ciência e Tecnologia - MCT. Estudo da Competitividade da Indústria Brasileira. Campinas, 1993.
- MINISTÉRIO da Indústria e Comércio e do Turismo – MICT. Exportações brasileiras por regiões e estados produtores. Brasília, Jan/Dez, 1993.
- MINISTÉRIO da Indústria e Comércio e do Turismo – MICT. Exportações brasileiras por regiões e estados produtores. Brasília, Jan/Dez, 1995.
- MOCKLER, Robert J.. Strategic Intelligence Systems: competitive intelligence systems to support strategic management decision making. *Sam Advance Management Journal*. 1992.
- MOVERGS. A indústria de móveis. Bento Gonçalves, 1997.

OS PRIMEIROS passos da competitividade. *Jornal do Comércio*, p. 3 25. Porto Alegre, nov. 1996.

PAINEL Fixo da RAIS 1979/1992 - Ministério do Trabalho. Brasília, 1996.

PARKER, Edward. The Like Fighters: learn from the master competitive intelligence. *Success*, April, 1994.

PORTER, Michael ; MILLAR, C.K.. How information gives you competitive advantage. *Harvard Review*, V.63, n. 4, July/August, 1985.

PORTER, Michael E.. Estratégias Competitivas: Técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 5.ed.. Rio de Janeiro: Campus, 1991.

_____. Vantagem Competitiva: criando e sustentando um desenvolvimento superior. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

_____. A vantagem competitiva das nações. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

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.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. Projetos de Estágio do Curso de Administração. São Paulo: Atlas, 1996.

ROTHSCHILD, William E.. Como ganhar (e manter) a vantagem competitiva nos negócios. São Paulo: Makron, McGraw-Hill, 1992.

- 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.
- SINDIMÓVEIS, Movergs e Abimóveis debatem problemas do setor. *Informóveis*, p.3, Set. 1996.
- SLACK, Nigel. Vantagem competitiva em manufatura: atingindo competitividade nas operações industriais. São Paulo: Atlas, 1993.
- SMITH, Daniel C.; PRESCOTT, John E.. Demystifying Competitive Analysis. *Planning Review*, September/October. P. 8-13, 1987.
- SPHINX Développement, 1986-1993. Versão brasileira, 1995.
- SPIEGEL, Murray R. Probabilidade e Estatística. São Paulo: Mc Graw Hill do Brasil, 1978.
- STEFENON, Adelgides. Identificação dos Grupos Estratégicos na indústria moveleira, segmento dormitórios. Porto Alegre: PPGA, UFRGS, Dez. 1996.
- TAPSCOTT, D.; CASTON, A.. Mudança de paradigma: a nova promessa da tecnologia da informação. São Paulo: Makron-McGraw-Hill, 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.

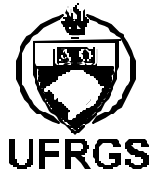
VARGAS, Lilia Maria. Porque as patentes são importantes para as empresas competirem economicamente? *Jornal do Comércio*, Porto Alegre, p.3, 20 Agosto 1996.

VELLA, Carolyn; JOHN, McGonagle. Improved Business Planning Using Competitive Intelligence. *Westport*, CT: Quorum Books, 1988.

ANEXO 1 Principais Exportadores de Móveis para o Mercado Interno dos Estados Unidos -1995

PAÍSES	VALORES EM US\$
1 – Taiwan	1.120.000.000
2 – Canadá	655.000.000
3 – Itália	405.000.000
4 – China	315.000.000
5 – México	309.000.000
6 – Malásia	193.000.000
7 – Tailândia	172.000.000
8 – Indonésia	142.000.000
9 – Filipinas	112.000.000
10 – Alemanha	96.000.000
11 – Brasil	72.000.000

FONTE: ABIMÓVEIS (1996)

ANEXO 2 Instrumento de Pesquisa

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO



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

Empresa nº: ____

Data da entrevista: __/__/__

AMBIENTE CONCORRENCIAL

V1: CONCORRÊNCIA

1 Fale sobre a indústria moveleira de modo geral.

2 Indique quais são as linhas de produtos produzidas por sua empresa e por seus concorrentes:

PRINCIPAIS LINHAS DE PRODUTOS NACIONAIS DO SETOR MOVELEIRO

	Madeira	Junco e Vime	Metal	Plástico	Estofados	Métodos de Gestão
Da sua empresa						
Do seu concorrente Nº 1						
Do seu concorrente Nº 2						
Do seu concorrente Nº 3						

Observações: _____

3 Qual das vantagens competitivas a empresa apresenta em relação a concorrência (marque as duas principais)

<i>Itens // Alternativas</i>	Qual a vantagem competitiva da sua empresa?	Qual a vantagem competitiva dos seus concorrentes?		
	Sua Empresa	Concorrente 1	Concorrente 2	Concorrente 3
Menor preço				
Qualidade superior				
Imagem				
Segmentação mercado				
Design avançado				
Condições de pagamento				
Assistência técnica				
Diferenciação				
Inovação				
Logística de mercado (distribuição, estoque,...)				
Outra.Qual?				

Observações: _____

4 Posicione a sua empresa em relação à concorrência:

C = Concorrente

EMPRESA	DOMINANTE ←	FORTE	FAVORÁVEL	DESFAVORÁVEL	→ MARGINAL

Sua empresa					
C1					
C2					
C3					

5 Cite dois pontos fortes do seu principal concorrente:

1° _____
 2° _____

6 Cite dois pontos fracos do seu principal concorrente:

1° _____
 2° _____

7 De qual país, o seu principal concorrente fez a última aquisição de tecnologia de processo? _____

8 Quais são as mudanças concorrenciais que estão ocorrendo e que estão afetando diretamente a sua empresa ?

Oportunidades _____

Ameaças _____

9 Qual a participação de mercado do seu maior concorrente?

da região ____% do país ____% outros países ____%

10 Quais são os produtos que poderão tornar-se substitutos aos produtos ofertados hoje pela sua empresa? _____

11 A empresa trabalha com contratos de licenciamento e/ou parcerias?

() Sim () Não

12 Quais as fontes que a empresa utilizou para buscar informações para a realização dos licenciamentos e/ou parcerias? _____

13 País de origem da parceria: _____

14 A sua empresa utiliza de terceirização de serviços? () Sim () Não

Em que áreas? _____

15 Dê um exemplo de um tipo de informação concorrencial que a empresa buscou ultimamente.

V2: CLIENTES

16 Qual é o número de clientes da empresa? _____

17 A empresa faz o acompanhamento sistemático dos consumidores e avalia o seu desempenho em relação ao seu concorrente principal? () Sim () Não

De que maneira? _____

18 A empresa tem conhecimento de novos nichos de mercado para o seu produto em outras regiões? () Sim () Não

Qual a fonte que auxiliou na identificação? _____

19 Qual foi o número de novos clientes que a empresa conquistou neste último ano?

V3: FORNECEDORES

20 As matérias primas consumidas pela sua empresa são originárias:

PELA SUA EMPRESA

Rio Grande do Sul _____%

Outros Estados _____%

Exterior - Mercosul _____%

- Outros _____%

TOTAL..... 100%

PELO SEU CONCORRENTE

Rio Grande do Sul _____%

Outros Estados _____%

Exterior - Mercosul _____%

- Outros _____%

TOTAL..... 100%

21 Qual o prazo médio de entrega do seu principal fornecedor? _____

22 Qual a margem de lucro que seu principal fornecedor aplica aos produtos adquiridos pela empresa? _____ %

V4: REGULADORES

23 A empresa exporta para outros países? () Sim () Não

24 A empresa obedece a algum tipo de exigência formal por parte dos importadores?

() Sim . Quais? _____

() Não

25 A empresa tem conhecimento dos tratados e acordos pertinentes aos mercados internacionais?

() Sim () Não

Quais? _____

26 A sua empresa tem conhecimento da legislação de benefícios fiscais que atinge o setor?

() Sim () Não

Quais? _____

27 A empresa beneficia-se de algum incentivo fiscal? () Sim () Não

Qual? _____

28 A empresa tem conhecimento das normas de certificação? () Sim () Não

() ISO 9000. Em que fase a empresa se encontra? _____

() ISO 14000. Em que fase a empresa se encontra? _____

V5: INOVAÇÕES DO SETOR

29 Quanto tempo faz que a empresa lançou o último produto no mercado? _____

30 Nos últimos dois anos quantos produtos a empresa lançou no mercado? _____
 O que estes lançamentos representam hoje na participação do faturamento da empresa? _____%

31 A empresa se preocupa em proteger seus produtos e/ou processos através de patentes?

- () sim. Possui _____ produtos e/ou processos patenteados à nível nacional
 Possui _____ produtos patenteados à nível internacional
- () não.

32 Como foram obtidas as informações sobre as atuais tecnologias utilizadas no processo produtivo da empresa?

V6: FONTES DE INFORMAÇÃO

33 Quais as fontes de informação mais utilizadas pela empresa para monitoramento do ambiente concorrencial?

	FONTES	FINALIDADES
Concorrentes		
Clientes		
Fornecedores		
Reguladores		
Inovações do setor		

Observações _____

34 A empresa recebe publicações técnicas periodicamente?

- () Sim. Quais? _____
- () Não.

V7 SISTEMATIZAÇÃO E DIFUSÃO DE INFORMAÇÕES

35 A sua empresa utiliza algum dos tipos de recursos da Tecnologia da Informação? Com que finalidade?

Tecnologia

Finalidade

- () EDI _____
(Transações eletrônicas com fornecedores e bancos.....)
- () Acesso a Internet _____
- () Home- page na Internet _____
- () Correio eletrônico interno _____
- () Intranet _____
- () Redes locais _____
- () Microcomputador _____
- () Notebook _____
- () CAD/CAM _____
- () Sistemas integrados _____
(contas a pagar e receber, controle de almoxarifado,.....)
- () Panilhas eletrônicas _____
- () Editor de texto _____
- () Outro. Qual? _____

36 A sua empresa tem um setor específico que se encarrega da busca e análise de informações?

- () Sim. Qual? _____
- () Não.

37 Se não tiver um setor específico, há alguém que se encarrega de gerenciar esses recursos informacionais?

- () Sim. Quem? _____
- () Não.

38 Como são sistematizadas as informações do ambiente concorrencial que chegam constantemente na empresa?

- () base de dados computadorizado () sistema de arquivos em papel
- () não possui registros de informações () outro meio. Qual? _____

39 Como as informações do ambiente concorrencial chegam aos demais setores e/ou filiais da empresa?

- () relatórios por escrito () jornal de circulação interna
- () correio eletrônico () não são divulgadas internamente
- () reuniões () são de domínio da diretoria
- () conversas ou encontros informais () outro meio. Qual? _____

40 Com que frequência são divulgadas as informações do ambiente concorrencial na empresa?

- () diária () quinzenal () irregular
- () semanal () mensal () outra. Qual? _____

41 Todos os funcionários da organização sabem claramente quais são as planos, metas e missão da empresa? () sim () não
De que forma são difundidas? _____

42 Existe um histórico de desenvolvimento de produtos de modo a identificar e repassar informações nos processos de geração de novos produtos?
() Sim () Não
De que forma? _____

43 O setor de projetos mantém um arquivo de publicações técnicas sobre assuntos relacionados à área? () Sim () Não
De que forma é feito o acesso? _____

V8: PERFIL DA EMPRESA

44 Qual o destino de sua produção?
Rio Grande do Sul _____ %
Outros Estados _____ %
Exterior - Mercosul _____ %
- Outros _____ %
TOTAL..... 100 %

45 Quanto a empresa investiu em P&D nos últimos dois anos? \$ _____

46 A empresa faz planejamento estratégico de suas atividades?
() a empresa faz planejamento estratégico de maneira formal
() a empresa faz planejamento estratégico apenas informalmente
() a empresa não faz planejamento estratégico.
() outra forma. Qual? _____

47 A empresa é: () matriz () filial
Quantas filiais a empresa possui? _____

48 Tipo jurídico da empresa:
() S/A - capital aberto
() S/A - capital fechado
() Sociedade limitada
() Outra. Qual? _____

Qual é o cargo que você ocupa na empresa? _____

Número de funcionários _____

Data de fundação da empresa ___/___/19___

Município _____

ANEXO 3 RELAÇÃO DAS CIDADES QUE COMPÕE A MICRORREGIÃO 016

- As cidades que estão em negrito são as que participaram da amostra.

016 MICRORREGIÃO GEOGRÁFICA DE CAXIAS DO SUL

População 1996 (Preliminar) 597773

CÓDIGO	NOME DO MUNICÍPIO	POPULAÇÃO 1996 (Preliminar)
4300802	Antônio Prado	11946
4302105	Bento Gonçalves	83167
4302253	Boa Vista do Sul	2950
4304804	Carlos Barbosa	18953
4305108	Caxias do Sul	326222
4305959	Cotiporã	4138
4307864	Fagundes Varela	2467
4307906	Farroupilha	52570
4308201	Flores da Cunha	20578
4308607	Garibaldi	26131
4312385	Monte Belo do Sul	2818
4313086	Nova Pádua	2382
4313359	Nova Roma do Sul	3094
4317251	Santa Teresa	1962
4319000	São Marcos	17376
4322806	Veranópolis	18126
4323309	Vila Flores	2893

FONTE : IBGE (1996)

ANEXO 4 Carta de apresentação



UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO



Porto Alegre, 12 de novembro de 1997.

Prezado (a) Senhor (a),

Está sendo desenvolvido atualmente um projeto de pesquisa sobre o **comportamento das pequenas e médias indústrias moveleiras da região de Bento Gonçalves no uso de informações de seu ambiente concorrencial**. A pesquisa é parte integrante da dissertação de Mestrado de **Carlos Eduardo Roehe Reginato**, orientado pela **Profa Dra Lilia M. Vargas**, junto ao Programa de Pós-graduação em Administração (PPGA) da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), no âmbito do Grupo de Estudos em Sistemas de Informação e de Apoio à Decisão (GESID).

A pesquisa tem por objetivo, através da compreensão da forma de monitoramento e do papel das informações concorrenciais no funcionamento das indústrias do setor selecionado, propor parâmetros para controlar o ambiente concorrencial empresarial e melhor utilizar as informações no contexto da análise competitiva.

Sua empresa foi selecionada para fazer parte da amostra da pesquisa. A duração da entrevista da qual recolheremos os dados, será de aproximadamente trinta (30) minutos. As informações compiladas a partir desse trabalho serão tratadas de modo estritamente confidencial, comprometemo-nos a divulgar os resultados da pesquisa somente de forma agregada e colocá-los inteiramente ao seu dispor.

Para quaisquer informações adicionais contatar diretamente o autor da pesquisa:

Carlos Eduardo Roehe Reginato
End. Profissional:
Universidade de Caxias do Sul
Alameda João Dal Sasso, 800
Bairro Universitário
CEP 95.700-000
Bento Gonçalves – RS
Telefone: (051) 316-3537

Agradecemos antecipadamente a participação de sua empresa, assim como sua colaboração na concretização do projeto.

Atenciosamente,