

Inteligência competitiva e decisão empresarial

Patrick Maury

Propomos, neste artigo, discutir a inteligência competitiva — parte da abordagem estratégica — como fator-chave no processo de decisão empresarial.

O valor da informação está associado à utilidade que ela apresenta para administrar o risco. Os mestres da estratégia militar, entre os quais o chinês Sun Tzu, já a colocavam como o primeiro fator com o qual o general (*strategos*, em grego) deveria se preocupar para atingir a excelência: ganhar a guerra sem deflagrar um tiro, sem perder uma vida, isto é, a paz.

No universo empresarial, como no jogo de Go (que também tem sua origem na China antiga, onde era utilizado para educação dos filhos da corte), o objetivo estratégico é ocupar espaço sem perder vidas. As vidas de uma empresa são aqueles especialistas que defendem as posições/vantagens competitivas comerciais, tecnológicas, financeiras e organizacionais.

Seja no ataque ou na defesa, o desempenho é sempre melhor, quando são conhecidos os comportamentos mais prováveis e mais desejáveis dos atores e estabelecidos os indicadores/alertas, caracterizando que uma ação está para ser deflagrada.

Na abordagem da qualidade total, o paradigma é também orientar a ação, prevenindo qual será o comportamento daquele que vai transferir à empresa uma parte de sua riqueza em troca de algo que satisfaça suas necessidades objetivas e subjetivas.

Portanto, toda a logística da empresa, ou seja, suas forças e armas comerciais, tecnológicas, financeiras e organizacionais, é orientada para decisões, tendo a informação como matéria-prima.

A inteligência competitiva é, desta maneira, formada por:

- dados selecionados, em função de uma estratégia/objetivo;
- logística de busca, processamento e proteção de informações;

- metodologia de análise para ampliar a capacidade de percepção.

Isto é, nos três ambientes que interessam à empresa:

- interno, tradicionalmente privilegiado pelos administradores;
- externo, onde se dá a concorrência e a realização do negócio;
- futuro (interno e externo), onde se constroem e mantêm vantagens competitivas.

Por esses motivos, a inteligência competitiva é uma disciplina formada por múltiplas competências; ela integra e desenvolve níveis de percepção racional e intuitiva.

O QUE HÁ DE NOVO

A história recente da decisão empresarial — gestão do risco privado, mas também do público — tem evoluído no sentido da inteligência competitiva, com grande destaque no processo de negociação de alianças. O planejamento tradicional foi perdendo espaço para o planejamento estratégico e a gestão estratégica. A prospectiva¹ foi-se consolidando como conjunto de métodos, permitindo incorporar os aspectos comportamentais aos objetivos dos atores em presença. Esses aspectos deixaram, assim, de ser apenas fatores indesejáveis na lógica do planejamento para serem indicadores dos mais relevantes para decisões empresariais, elaboradas a partir de cenários.

Estamos em um verdadeiro campo de batalha econômica. Aliás, todos os campos de batalha sempre tiveram a ver com a economia (para conquistar espaços físicos, exercer influências etc...) e a economia, com os militares. Os generais da microeconomia — os empresários — têm, assim, muito em comum com os da microeconomia — os militares. A força/ordem pública foi sempre o elemento em que se fundamentou a criação e o modo de governo da Cidade/Mercado e, depois, do Estado moderno.

Resumo

Baseada no estudo das estratégias de decisão desde a China Antiga até a competitividade internacional, esta análise propõe uma leitura da função informação/inteligência como fator de estruturação da economia e de resolução dos impasses micro/macroeconômicos. Caracteriza também, caminhos de ação diante de cenários mais ou menos prováveis e desejáveis.

Palavras-chave

Informação; Inteligência competitiva; Gerência; Estratégias de decisão

* Artigo escrito com base na apresentação feita pelo autor na Mesa-Redonda sobre Informação, promovida pela Petrobrás/Cenpes/Sintep, no Rio de Janeiro, em 26 de maio de 1993.

Esta análise do processo decisório nos conduziu a algumas hipóteses, fundamentadas a seguir, que podem ser resumidas nos seguintes pontos:

- mudou o substrato da economia, isto é, a maneira de agregar valor/acumular capital e, portanto,
- os instrumentos de gestão/decisão precisam ser adaptados à nova realidade;
- a qualidade total, como filosofia — não apenas como conjunto de processos normativos — constitui o novo paradigma para ordenamento das relações sociais.

Iniciaremos por uma rápida abordagem da questão da qualidade para, em seguida, propor uma leitura da atual dinâmica da economia e de suas formas de organização. Esta leitura do concreto nos parece a melhor maneira de explicar o que vem a ser a razão e o modo de ser da inteligência competitiva.

INTELIGÊNCIA COMPETITIVA E QUALIDADE TOTAL: "NOVO" PARADIGMA

Inteligência competitiva é aquela postura do Toyoda (fundador da indústria automobilística Toyota), quando nos anos 30 foi para os Estados Unidos não para copiar o modelo americano, que não fazia sentido no Japão, mas para analisar suas fragilidades. Disso resultou o paradigma da produção flexível.

A implementação desse novo paradigma levou anos e realizou-se graças a uma estreita parceria entre o empresário Toyoda e o engenheiro de chão da fábrica Ohno². Isto ocorreu, enfrentando o conservadorismo das organizações sindicais, a oposição da tecnocracia governamental e a desconfiança dos bancos.

Foi a percepção antecipada e a implementação pioneira do que está hoje emergindo como novo modelo industrial que criaram — empiricamente — as condições para que teses norte-americanas de Controle de Qualidade Total (Deming, Juran e outros) encontrassem no Japão, no pós-guerra, condições para um pleno desenvolvimento. O mesmo só ocorreu na indústria civil dos Estados Unidos algumas décadas mais tarde.

A abordagem da qualidade só foi possível porque os processos tinham sido repensados, as respectivas tecnologias adaptadas e as posturas dos operários mudadas. Esta história, ainda que contada rapidamente, é suficiente para mos-

trar que qualidade total é percepção e, portanto, tem como substrato a educação, aquele tipo de educação que hoje é chamado de educação para a cidadania (entender), diferente da educação formal (acumulação de saber).

A formulação dos desenvolvimentos, por virem na Gestão da Qualidade Total, estão muito mais no conhecimento da própria realidade nacional e das rupturas que estão ocorrendo na economia mundial. Rupturas essas que explicam a ineficiência das ferramentas tradicionais da economia para resolver os dois problemas críticos atuais: inflação e desemprego.

A inflação/deflação — como processo de ajuste entre valores reais e nominais dos bens e serviços produzidos pelas atividades econômicas — e o desemprego, como desajuste entre a produção de bens e sua utilização, só têm sua equação possível (desenvolvimento auto-sustentável) mediante um reposicionamento dos objetivos microeconômicos em função destes indicadores macroeconômicos e da gestão dos recursos naturais.

A factibilidade desta equação está no novo paradigma do desenvolvimento científico que está entrando, segundo teorias recentes, na era da matéria-informação, após ter passado pelas eras da matéria-massa (Newton) e da matéria-energia (Einstein). Os grandes ganhos de produtividade em curso estão relacionados com a codificação e transmissão de informações que encurtam os prazos do desenvolvimento científico-tecnológico e de sua difusão.

Resta saber como esses ganhos de produtividade podem gerar não somente um novo modelo industrial, mas um novo modelo de sociedade. A filosofia da qualidade traçou o caminho que precisa agora ser trilhado, local e globalmente, exigindo percepção estratégica e inteligência competitiva. Do ponto de vista operacional, indicações de como fazer estão sendo delinidas nas abordagens de Economia de Rede e Logística Econômica.

ECONOMIA DE REDE E LOGÍSTICA ECONÔMICA: NOVA REALIDADE

O conceito de economia de rede coloca a logística econômica (gestão dos fluxos financeiros, de produtos e de informações) como fator-chave na agregação e realização de valor.

A origem do conceito de economia de rede está na necessidade de ajuste con-

tínuo, que resultou na formação de redes (alianças, *jointventures*, consórcios etc.) pelas empresas entre si, com seus clientes, fornecedores, e no seu modo de organização interna.

A economia de rede está se tornando, paulatinamente, uma expressão que designa sistematizações relacionadas com as evoluções e mutações que marcaram a economia dos países desenvolvidos, principalmente do Japão, nas duas últimas décadas, em função da liberalização do comércio internacional.

A viabilidade econômica da inovação tecnológica se dá pela sua escala planetária e pelo seu caráter intersetorial, permeando toda a atividade econômica. Ela modifica, desta maneira, os processos de acumulação de capital, desenvolvimento tecnológico-organizacional, localização industrial, distribuição e consumo.

Os "fluxos tensos" caracterizam a economia de rede e são definidos pela ausência de estoques intermediários e pela velocidade, cada vez maior, de resposta à evolução da demanda.

Em termos de gestão industrial, os "fluxos tensos" levaram à adoção do *kanban* (produção flexível) e *kaisen* (melhoramento contínuo), instrumentos centrais do toyotismo ou ohnoísmo² que, no mundo inteiro, está substituindo a velha concepção fordista / taylorista de produção em massa.

A mudança de paradigma verifica-se, também, na substituição da racionalidade substancial, sobre a qual se estrutura a teoria neoclássica, pela racionalidade do procedimento³, isto é, da relação entre os atores.

A teoria da Economia de Custos Transacionais^{4,5}, que incorpora a análise dos valores, habitualmente não contabilizados, do processo de negociação, inscreve-se nesta lógica.

Os instrumentos analíticos evoluem para uma integração das abordagens estratégicas e financeira, notadamente pela utilização dos métodos financeiros⁶ como o Capital Asset Pricing Model (CAPM), na gestão de portfólio empresarial, pela adoção do "Activity Based Cost (ABC)"⁷ ou do "Target Pricing", como métodos de contabilidade gerencial / modos de organização⁸ e pela estruturação das empresas em unidades estratégicas de negócio, correspondendo às diretrizes estratégicas dos empreendimentos.

A economia de rede contribui para a solução de alguns impasses habituais entre

macro e microeconomia, facilitando a implementação da estratégia de pólos de desenvolvimento, pela gestão integrada do processo de interiorização dos efeitos induzidos e das funções macroeconômicas, entre as quais a gestão dos recursos naturais e da pobreza.

A economia de rede constitui, assim, um novo marco de referência, cuja implementação só é possível com a incorporação das novas tecnologias de informação. Este marco é o conceito de logística econômica.

INTELIGÊNCIA COMPETITIVA E LOGÍSTICA ECONÔMICA: NOVAS FERRAMENTAS

A Empresa-Rede, resultando da adaptação à nova realidade econômica, é definida por Green e Santos⁹ como "a estrutura organizacional sinérgica que articula contratualmente, a médio prazo, relações interempresariais, a fim de responder, conjunta e solidariamente, de maneira flexível, em função de uma empresa-líder, a uma demanda final ou intermediária incerta, em um espaço econômico de relações produtivas de bens e serviços".

Esse tipo de empresa integra os processos como TQC Total Quality Control e JIT (*Just-In-Time*) e tem como condição de existência uma estrutura logística eficiente.

O TQC, JIT e outros modelos organizacionais, oriundos da experiência japonesa de administração de empresas, revelam-se, desta forma, não apenas métodos isolados, mas consequência e parte de um modo de pensar estrategicamente a atividade empresarial. Daí os frequentes fracassos na aplicação dos mesmos, quando implementados sem o correspondente processo de mudança da cultura empresarial, cujo caráter é, por natureza, lento, gradual, flexível e contínuo.

As áreas de aplicação desses conceitos e instrumentos têm sido, inicialmente, o segmento de transportes, a partir do qual foi desenvolvida a logística de distribuição¹⁰, especialmente na sua vertente agroalimentar⁹. Nesta, foram identificados como fatores-chave de sucesso as aplicações, resultando na modernização e na maturidade dos supermercados, bem como na integração destes com o *agribusiness*. O setor de construção constitui outra área privilegiada de aplicação.

Quando observamos que, na média mundial, o *agribusiness* e a construção

representam, conjuntamente, 2/3 dos PIBs e que os custos de logística das 500 empresas-líderes na Europa representam, respectivamente, 31 a 25% do valor agregado nos setores agroalimentar e de materiais de construção⁹, não são necessários longas demonstrações para se convencer do interesse do enfoque na logística.

No Brasil, segundo Kim Kwei Yin, especialista em logística e professor da Fundação Getúlio Vargas (FGV SP), as atividades associadas à distribuição respondem por cerca de 20% do PIB ou US\$ 70 bilhões. O custo da distribuição é dividido em quatro grandes itens: transporte, com 42%, financiamento de estoques com 26%, armazenagem com 21% e, outros (administração, manutenção etc.) com 11%¹¹. Citando uma análise detalhada da indústria avícola, setor que constitui um referencial de eficiência logística, Green e Santos⁹ mostram que os custos de comercialização e transporte (21%) são praticamente o dobro dos custos de industrialização (11%) no custo final do produto.

Se, além do *agribusiness* e da construção, ampliarmos a aplicação dos conceitos e instrumentos da economia de rede e de empresa-rede aos setores automobilístico e de informática (onde a terceirização na produção de componentes e as alianças para desenvolvimento de novos produtos constituíram-se em fatores-chave de sucesso para administrar os altos riscos financeiros da competição da inovação), obteremos uma abrangência altamente representativa das economias mundial e brasileira e critérios de alta relevância para estruturar e gerenciar os fluxos de informações para auxílio ao processo de tomada de decisão. Entre esses critérios estão as dimensões do mercado interno brasileiro o país é, por exemplo, o maior produtor mundial de frutas, com um nível irrisório de exportação (excluindo o suco de laranja).

PARÂMETROS PARA A INTELIGÊNCIA COMPETITIVA

Os conceitos da economia de rede e o foco na logística econômica conduzem, assim, a critérios de ordenamento das informações que, além das categorias setoriais tradicionais, permitem transformar o sistema de informações em processo contínuo de apoio às áreas executivas. A normalização/sistematização das funções, dentro da Gestão da Qualidade Total, viabiliza a descentralização das decisões.

Esse processo gera não só produtos de auxílio à tomada de decisão, mas também e principalmente de desenvolvimento conceitual de funções, agregando

valor às atividades econômicas. Neste sentido, podemos caracterizar como objetivo da inteligência competitiva; transformar informações em tecnologia de agregação de valor. O sistema de informação passa, assim, a ser o centro da logística econômica e, portanto, o instrumento-chave da economia de

Pensar estrategicamente adquire uma dimensão operacional, capaz de orientar a utilização dos instrumentos da moderna gestão estratégica e da avaliação do processo de inovação tecnológica, com implicação, direta na estratégia de pólos de tecnologia. Permite, também, a necessária congruência entre macro e microeconomia, objetivando o processo de negociação dos setores privado e público com as formas de organização dos trabalhadores e da sociedade em geral. É esta lógica que preside à elaboração de novos paradigmas do papel do Estado, cada vez mais promotor e menos interventor¹⁴.

A estruturação inteligência competitiva, a partir dos conceitos e para os instrumentos descritos, dá-se em função de:

- 1) uma matriz consolidada de indicadores internos do empreendimento, a partir dos quais são determinadas as informações estratégicas para análise da concorrência;
- 2) instrumentos que caracterizam os fatores de vantagem competitiva, utilizando indicadores de desempenho e mapa dos conjuntos estratégicos, incorporando as dimensões de abrangência geográfica e de grau de especialização/verticalização;
- 3) modelos de avaliação de impactos em análise prospectiva, cujos principais referenciais metodológicos estão no "Profit Impact of Market Strategies (PIMS)"¹⁵ e no "Systemes et Matrices d'Impacts Croisés (SMICp). Os respectivos leques de aplicativos informáticos permitem identificar e hierarquizar as variáveis-chave e as estratégias dos atores.
- 4) modelo de portfolio empresarial, matriz de análise dos fluxos e da realização de valores financeiros, em função dos fatores de agregação de valor (posicionamento estratégico e concorrencial) e de evolução e mutações (análise prospectiva), estes agregados em quatro grupos: tecnologia e organização industrial; relações de concorrência; demanda e distribuição; conjuntura/regulamentações nacionais e internacionais.

O acesso e manuseio às informações exigem clareza de propósito, isto é, um

foco. Estabelecer o foco é como observar uma lâmina num microscópio: enquanto não se consegue fixar a atenção em um componente do universo, só se enxerga movimentos desordenados, ou caos. O mesmo ocorre no mundo empresarial, onde a missão e objetivos da empresa desempenham esse papel de ponto de referência, a partir do qual se ordena o sistema a ser gerenciado e a inteligência competitiva do mesmo. Saber que apenas para a química fina existem mais de 500 000 referências técnicas e científicas por ano ajuda a perceber a importância do foco.

O fluxo de informações e seu gerenciamento estão se tornando fatores estratégicos, porque a agregação de valor nas atividades econômicas deslocou-se progressivamente do processo industrial para o organizacional e do setorial para o intersetorial. A mutação não é metodológica, ela é conceitual, ou mesmo filosófica. Isto significa para a empresa mudança cultural, e para o Estado, novos paradigmas a partir dos quais se pode dar a mobilização social em torno de objetivos claros e gestão transparente dos mecanismos para alcançá-los.

Com esses dados é possível dar o primeiro passo na construção do *pipe line*, que irá alimentar o processo de inteligência competitiva. Aliás, o termo é apropriado para uma empresa de petróleo! Mas, será que petróleo é mesmo o negócio da Petrobrás? Ou, como no caso da Companhia Vale do Rio Doce (CVRD), que migrou do minério para a logística, houve reposicionamento da Petrobrás?

Competitive intelligence and corporate decision making

Abstract

Based on study of decision making since early China until international competitive strategies, this analysis offer an interpretation of information/intelligence as economics structural function and solution for micro/macro economics issues. Also characterize ways for action relates with more or less probable and hopeful scenarios.

Key words

Information; Competitive intelligence; Management; Decision making.

A reformulação da vocação/objetivos de uma organização pública (empresa, prefeitura etc.) requer o exercício completo da análise estratégica dos fatores-chave e atores envolvidos, para a qual contribui a inteligência competitiva.

Ao integrar as dimensões macro e microeconômicas nos horizontes de curto, médio e longo prazos, os centros de inteligência competitiva podem ter, na "nova" economia em gestão, um papel análogo ao dos mosteiros, que, na Idade Média, criaram as bases do Renascimento.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. GODET, M. *De l'anticipation à l'action: Manual de Prospective et de Stratégie*. Paris. Dunod. 1991.
2. FERRO, J. R. Aprendendo com o "Ohnoísmo" (produção flexível em massa): lições para o Brasil. *Revista da Administração de Empresas*, São Paulo, v. 30, n.3, p. 57-68, jul/set, 1990.
3. SIMON, H. A. A Behavioural model of rational choice. *Quarterly Journal of Economics*, v. 69, 1984.
4. BAUDRY, B. Une Analyse économique des contrats de partenariat industriel: l'apport de l'économie des coutes de transaction, *Revue d'Economie Industrielle*, v. 56, 1991.
5. WILLIAMSON, O. E. *The Economic Institutions of Capitalism: firms, market, relational contracting*. The Free Press, 1985.
6. MORIEUX, Y. Le dirigeant, l'actionnaire, l'organisation: quelle logique d'action? *Revue Française de Gestion*, n. 87, p. 62-74, jan./fev./1992.

7. JOHNSON, H. T., KAPLAN. R. S. *Relevance Lost, the rise and fall of management accounting*. HBS Press, 1991.
8. CORIAT, B. *Le Monde à l'envers*. Paris. Ch. Bourgeois, 1990.
9. GREEN, R., SANTOS. R. R. dos. *Economia de red y restructuración del sector agroalimentario*. Paris: INRA, Nov. 1991.
10. COLIN, J., PACHÉ. G. *La Logistique de distribution*. Paris; Chotard, 1988.
11. RACIONALIZAR A DISTRIBUIÇÃO PARA AUMENTAR OS LUCROS. *Gazeta Mercantil*, p. 16, 08/08/92. (anônimo)
12. AOKI, M. *Information, incentives and bargaining in the Japanese economy*. Cambridge University Press, 1988.
13. AOKI, M. Towards an economic theory of Japanese firm, *Journal of Economic Literature*, v. 26, n.1, March 1990.
14. DELMAS, Ph. *Le Maître des horloges, modernité de l'action publique*. Paris: Odile Jacob. 1991.
15. BUZZELL, R. D., GALE, B. T. *PIMS: O impacto das estratégias de mercado no resultado das empresas*. São Paulo; Pioneira. 1991.

Artigo aceito para publicação em 28 de outubro de 1993.

Patrick Maury

Doutor em economia da América Latina e mestre em antropologia pela Sorbonne, Paris; engenheiro em *agribusiness* internacional pelo Istom, Paris. Dirige uma empresa de consultoria especializada em sistema de informações estratégicas; é membro da Sociedade de Planejamento Empresarial (SPE).