

ALVARENGA NETO, Rivadávia C. D., BASTOS, Jaime S. Y. **Monitoração ambiental e inteligência empresarial - informação como subsídio ao intraempreendedorismo, à inovação e à competitividade.** In: 5º Workshop Brasileiro de Inteligência Competitiva e Gestão do Conhecimento, 2004, Brasília, Anais. Disponível em < <http://www.netic.com.br/docs/publicacoes/pub0014.pdf> >

MONITORAÇÃO AMBIENTAL E INTELIGÊNCIA EMPRESARIAL: INFORMAÇÃO COMO SUBSÍDIO AO INTRAEMPREENDEDORISMO, À INOVAÇÃO E À COMPETITIVIDADE

RIVADÁVIA C. D. DE ALVARENGA NETO¹

JAIME SADAO Y. BASTOS²

¹Doutorando em Ciência da Informação, Escola de Ciência da Informação, Universidade Federal de Minas Gerais.

Professor do Centro Universitário UNA – Belo Horizonte, MG

Rua Aimorés 1451 – Lourdes – 30140-071 – Belo Horizonte – MG – (31) 32357324

e-mail: [rivadávia.neto@una.br](mailto:rivadavia.neto@una.br)

²Mestrando em Ciência da Informação, Escola de Ciência da Informação, Universidade Federal de Minas Gerais.

Professor do Centro Universitário UNA – Belo Horizonte, MG

Rua Aimorés 1451 – Lourdes – 30140-071 – Belo Horizonte – MG – (31) 32357317

e-mail: jaimebastos@una.br

Área Escolhida: Inteligência Competitiva

O objetivo do presente artigo é demonstrar que as atividades de monitoração ambiental e inteligência competitiva podem dar suporte à atividade empreendedora dentro das organizações, possibilitando ganhos de competitividade e inovação no contexto organizacional. A questão é elucidada pela compreensão de que o ambiente é percebido como fonte de informações que se tornam disponíveis para a organização através das atividades de monitoração, coleta, organização, tratamento e disseminação. Após o referido processo, essas informações são utilizadas e tornam-se disponíveis como insumos que alimentam visões e iniciativas empreendedoras. O resultado é que o intraempreendedorismo, quando alicerçado por atividades de monitoração ambiental e inteligência competitiva, serve aos propósitos da inovação e possibilita ganhos de competitividade. Serão discutidos os conceitos de intraempreendedorismo, tipologias do ambiente das organizações, a visão de organizações como sistemas de processamento de informações e os modelos de competitividade propostos por PORTER (1989) e VENKATRAMAN (1994). A visão empreendedora, quando suportada por modelos, políticas e arquiteturas informacionais adequados, é condição sine qua non para a inovação e ganhos de competitividade.

Palavras-chave: ambiente organizacional como fonte de informações, inteligência competitiva, monitoração ambiental, competitividade e inovação.

Monitoração Ambiental e Inteligência Empresarial: Informação como Subsídio ao Intraempreendedorismo, à Inovação e à Competitividade

Resumo: O objetivo do presente artigo é demonstrar que as atividades de monitoração ambiental e inteligência competitiva podem dar suporte à atividade empreendedora dentro das organizações, possibilitando ganhos de competitividade e inovação no contexto organizacional. A questão é elucidada pela compreensão de que o ambiente é percebido como fonte de informações que se tornam disponíveis para a organização através das atividades de monitoração, coleta, organização, tratamento e disseminação. Após o referido processo, essas informações são utilizadas e tornam-se disponíveis como insumos que alimentam visões e iniciativas empreendedoras. O resultado é que o intraempreendedorismo, quando alicerçado por atividades de monitoração ambiental e inteligência competitiva, serve aos propósitos da inovação e possibilita ganhos de competitividade. Serão discutidos os conceitos de intraempreendedorismo, tipologias do ambiente das organizações, a visão de organizações como sistemas de processamento de informações e os modelos de competitividade propostos por PORTER (1989) e VENKATRAMAN (1994). A visão empreendedora, quando suportada por modelos, políticas e arquiteturas informacionais adequados, é condição *sine qua non* para a inovação e ganhos de competitividade.

Intraempreendedorismo e conceitos correlatos

O termo *intrapreneur*, criado por PINCHOT III (1989), concentra os conceitos acerca do chamado “empreendedor interno” ou “intra-empreendedor”. Segundo o autor, os intra-empresendedores são “(...) os sonhadores que realizam. Aqueles que assumem a responsabilidade pela criação de inovações de qualquer espécie dentro de uma organização. O *intrapreneur* pode ser o criador ou inventor, mas é sempre o sonhador que concebe como transformar uma idéia em uma realidade lucrativa. Já o empreendedor desempenha este papel fora da organização”. Percebe-se, então, que este conceito compartilha da mesma amplitude de características inerentes ao termo “entrepreneur” ou “empreendedor”, porém com a particularidade de não vislumbrar empreendimentos para si próprio, mas sim a serviço da organização da qual faz parte.

Mas quem é o empreendedor? É inegável a diversidade conceitual desse campo do conhecimento. FILLION (2001) realizou um levantamento no princípio dos anos 80 e relata ter encontrado cerca de mil publicações e uma centena de definições relacionadas ao tema. Para DORNELLAS (2001), os empreendedores de sucesso possuem algumas características próprias, como as seguintes:

- são visionários;
- ficam ricos;
- sabem tomar decisões;
- são líderes e formadores de equipes;
- são indivíduos que fazem a diferença;
- são bem relacionados;
- sabem explorar as oportunidades;
- são organizados;
- são determinados e dinâmicos;
- planejam;
- são dedicados;
- possuem conhecimento;
- são otimistas e apaixonados pelo que fazem;
- assumem riscos calculados;
- são independentes e constroem seu próprio destino;
- criam valor para a sociedade.

O estudo das habilidades, dos valores e dos conhecimentos do empreendedor vem sendo realizado em diversos campos do conhecimento, sob diferentes óticas e por autores das mais variadas escolas. Entretanto, há que se ressaltar que a publicação da Teoria do Desenvolvimento Econômico de SCHUMPETER (1982) representa um marco, quando confere um significado eminentemente novo ao conceito de empreendedor, considerando-o como o impulso fundamental que dispara e mantém a economia capitalista.

O intraempreendedorismo possui importância fundamental na dinâmica e no desempenho organizacional. Pode-se dizer que a inovação raramente ocorre em uma empresa sem que existam indivíduos que se dediquem com fervor a fazê-la acontecer. São estes os profissionais que, dotados da liberdade e dos recursos necessários, dedicam-se entusiasticamente a transformar uma idéia em um produto. Para PINCHOT III (1989), “o intraempreendedorismo é um sistema revolucionário para acelerar as inovações dentro de grandes empresas, através de um uso melhor dos seus talentos empreendedores. Os intraempreendedores são os integradores que combinam os talentos dos técnicos e dos elementos de marketing, estabelecendo novos produtos, processos e serviços”.

Entretanto, é notável o fato de que grande parte dos funcionários com características intraempreendedoras deixa as empresas em que trabalham porque se sentem frustrados em suas tentativas de inovar. E é preciso perceber que, se o funcionário dotado de espírito empreendedor e que tem grandes idéias não tiver a devida abertura e liberdade para desenvolvê-las, a empresa certamente estará perdendo uma oportunidade inovadora. E, ainda pior, pode acabar correndo o risco de ver este funcionário desenvolver sua idéia fora da empresa, seja como empreendedor, seja em uma empresa concorrente.

Encarar o intraempreendedorismo como um elemento gerador de agentes de mudanças e viabilizador de inovação e sucesso dentro das empresas é fundamental, sob pena de não sobreviver no mercado cada vez mais competitivo que se apresenta.

Organizações e ambientes: atividades de monitoração ambiental e inteligência empresarial

CHOO (2002) afirma que a sobrevivência depende da habilidade organizacional de processar informações sobre o meio-ambiente e, por sua vez, tornar essas informações em conhecimentos que permitam que a organização se adapte às mudanças externas e às demais contingências impostas. Ainda de acordo com CHOO (2002), o ambiente externo pode ser visto como uma fonte de informações, uma combinação de recursos ou um ambiente ecológico. A perspectiva do ambiente como fontes de informações é claramente elucidada por DILL (1958, 1962), apud CHOO (2002):

“(...) tratar o ambiente como informações que se tornam disponíveis para a organização ou para as quais a organização, através de atividades de busca e pesquisa, pode obter acesso. Não é o fornecedor ou o cliente que contam, mas a informação que ele torna acessível para a organização sendo estudada a respeito de seus objetivos, as condições sob as quais ele entrará em um contrato ou outros aspectos de seu comportamento. (DILL, 1962,96).”

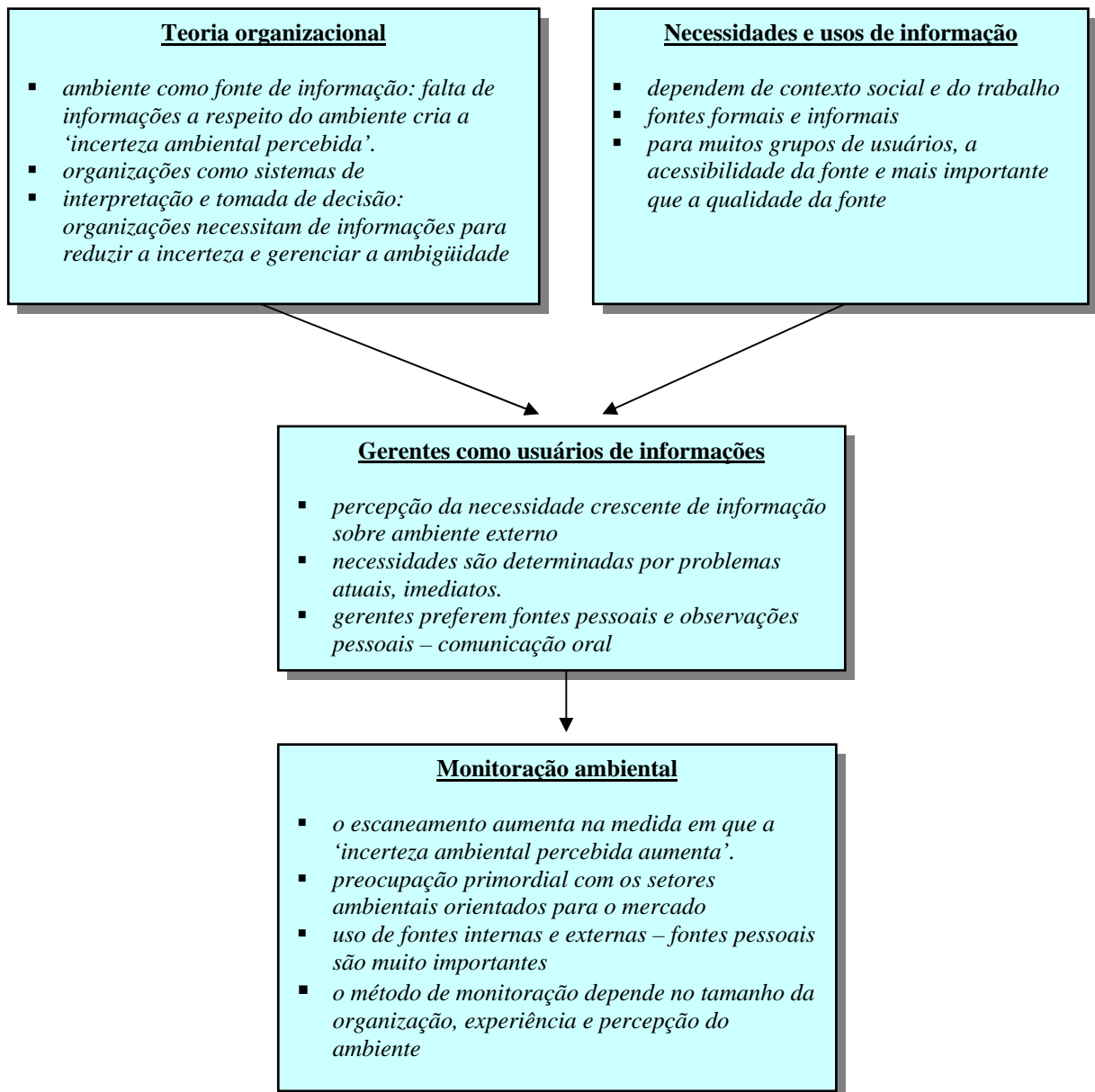
A busca de informações no ambiente se propõe a reduzir a incerteza e é fato que as mudanças, eventos e tendências no ambiente continuamente criam sinais e mensagens que devem ser coletados, tratados, organizados, interpretados, disseminados e usados por gerentes e tomadores de decisão. A interpretação de informações é uma tarefa organizacional das mais críticas e os tomadores de decisão devem se orientar para as questões de redução de incerteza e também para questões atinentes ao gerenciamento da ambigüidade. CHOO (2002) acrescenta ainda que uma tarefa básica da gerência é a de lidar com a incerteza e gerenciar a ambigüidade gerada pelas diferentes interpretações possíveis. Deve-se considerar que quanto mais mutável e dinâmico for o ambiente de uma organização, (ou quanto maior a incerteza ambiental percebida) maior deve ser a atenção conferida às atividades de monitoração ambiental e planejamento.

A visão do ambiente externo como fonte de recursos é fundamentada no entendimento do ambiente sob a perspectiva de uma fonte de recursos dos quais a organização é dependente. Segundo CHOO (2002), são três as características estruturais do ambiente que afetam a dependência de recursos – (1) munificência ou abundância de recursos, (2) concentração ou a extensão pela qual o poder e a autoridade no ambiente se encontram amplamente distribuídos e (3) a interconectividade ou o número e padrões de elos ou ligações entre as organizações no ambiente. O grau de dependência seria maior na medida em que os recursos são escassos e quando os atores ambientais são altamente concentrados ou interconectados.

A perspectiva do ambiente ecológico advoga que o ambiente (social) ecológico diferencialmente seleciona certos tipos de organizações para a sobrevivência a partir de uma base que é um ajuste entre as formas organizacionais e as características do ambiente. CHOO (2002) sugere que o foco aqui proposto é baseado na ação dos processos de seleção ambiental, sendo a organização relativamente passiva e incapaz de determinar seu próprio destino. Infere-se uma certa aplicação da biologia evolucionária para explicar por que algumas organizações sobrevivem e prosperam enquanto outras definham e morrem.

Dentro das perspectivas supracitadas, é natural a emergência de uma visão de organizações como sistemas de processamento de informações. Não existe um campo formalizado de estudos a partir desta perspectiva e grande parte da teoria administrativa que trata de questões informacionais focaliza o uso em detrimento de outras facetas. A aquisição é vista como não-problemática e pouco se menciona sobre as questões de tratamento, organização, disseminação e *'feedback'* ou retro-alimentação. CHOO & AUSTER (1993) propõem um modelo que trata não somente do uso, mas também da aquisição da informação. Essa proposta é a fusão das áreas da teoria organizacional com os estudos sobre necessidades e usos de informação, originando um campo de estudos denominado de 'gerentes como usuários de informação'. Na medida e na perspectiva de usuários de informação, gerentes partem para atividades de monitoração ambiental. A FIGURA 1 proporciona um entendimento mais abrangente da proposta de CHOO & AUSTER (1993):

FIGURA 1 – Relações entre pesquisas na literatura acerca de aquisição e uso de informações de gerentes



FONTE: Adaptado de CHOO & AUSTER (1993), p. 303.

Pode-se delinear duas diferentes orientações na pesquisa que percebe as organizações como sistemas de processamento de informações: a perspectiva de organizações como sistemas de tomada de decisão e a perspectiva de organizações como sistemas de interpretação.

A primeira é baseada no princípio da racionalidade limitada proposta por SIMON (1976) apud CHOO (1998), e percebe as organizações em termos de redes de decisão e de tomadores de decisão. A questão é que para tomar as melhores decisões racionais, caberia ao tomador de decisões a identificação de todas as alternativas disponíveis, a previsão de todas as conseqüências produzidas por cada uma dessas alternativas e a avaliação de cada uma dessas

alternativas com relação aos objetivos e às preferências. Conseqüentemente, CHOO (1998) afirma que o processo decisório é dirigido pela busca de alternativas que sejam boas o bastante, em detrimento da busca pela melhor alternativa existente. Uma decisão completamente racional iria requerer informações além da capacidade de coleta da empresa e também um processamento de informações além da capacidade de execução de seres humanos. A solução se encontra na construção de cenários e modelos simplificados do mundo real que possibilitem um olhar, uma perspectiva, um ângulo que vislumbre a formação de um construto que apóie um curso de ação que seja satisfatório, ou como já foi dito, bom o suficiente para aquele momento. A informação deve ser processada com o propósito de reduzir ou evitar a incerteza e apoiar a tomada de decisão.

Na ótica proposta pela visão de organizações como sistemas de interpretação, a tarefa principal é o desenvolvimento de uma interpretação coletiva e compartilhada a respeito do ambiente e então agir com base na compreensão gerada. Sugere-se que as visões de organizações como sistemas de decisões e sistemas de interpretações sejam complementares e não mutuamente excludentes. CHOO (2002) constata que ambas são caminhos complementares para entender a busca e o uso da informação em organizações. A visão de organizações como sistemas de tomada de decisões é útil na resolução de problemas onde as questões podem ser identificadas, ao passo que a visão de organizações como sistemas de interpretação é mais útil quando as questões não são claras e a informação é ambígua. CHOO (2002) afirma que a informação é processada com o objetivo de reduzir ou resolver a ambigüidade. O foco encontra-se no gerenciamento da ambigüidade e é interessante observar que a busca de informações com o objetivo de reduzir a incerteza pode também aumentar a incerteza e, concomitantemente, gerar interpretações conflitantes dentro da organização. MARCH (1991,112), apud CHOO (2002), sugere que os tomadores de decisão operam em um modo de vigilância em detrimento de um modo de resolução de problemas. Eles monitoram o ambiente para saber o que está acontecendo, mas não resolvem problemas – aplicam regras e copiam soluções de outros.

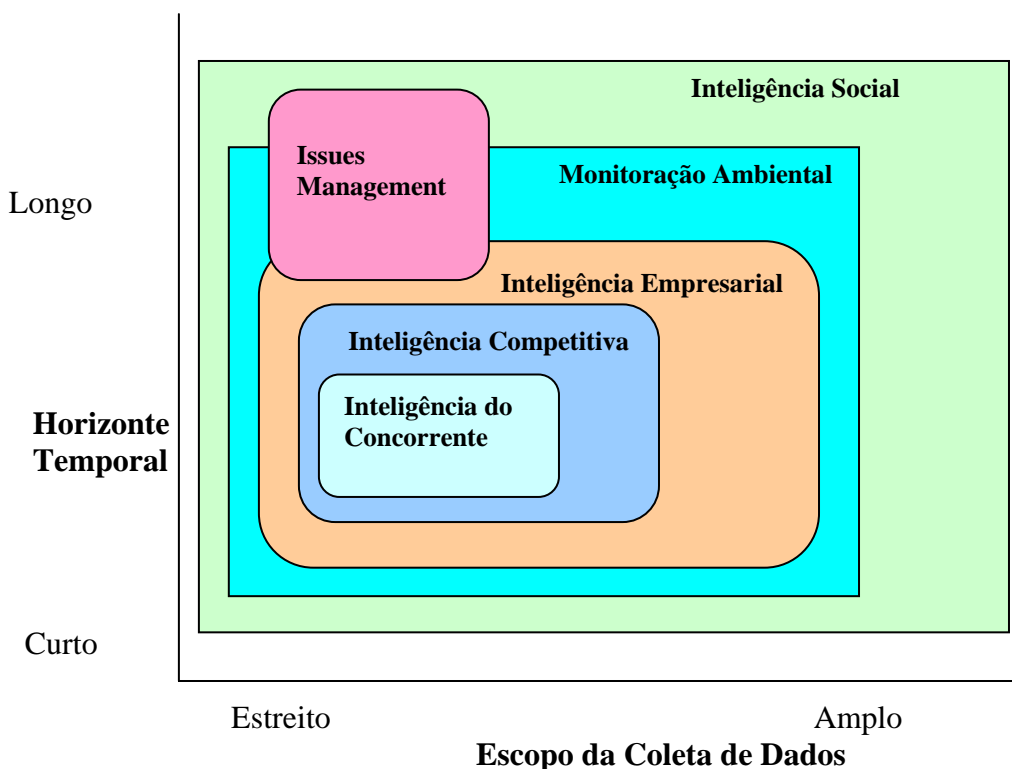
A partir das premissas supracitadas, a questão emergente é a compreensão a respeito dos temas pertinentes à inteligência competitiva. Algumas questões podem surgir: O que é monitoração ambiental? Como ele se difere de termos como inteligência competitiva, inteligência social e inteligência do concorrente?

Com o acirramento da competitividade global, as estratégias de sucesso do passado não garantem a manutenção de competências distintivas por muito tempo. HAMEL & PRAHALAD (1991, 2000) acreditam que é necessário se repensar a organização e as raízes da vantagem competitiva. A distinção desses autores nasce da contraposição entre um portfólio de competências versus um portfólio de negócios. Essa idéia traz à tona uma crítica contundente à visão do modelo de organizações e suas respectivas unidades estratégicas de negócios e redefine ou re-aloca a visão da estratégia empresarial. Esses autores argumentam que, no curto prazo, a competitividade de uma organização deriva dos atributos de preço/performance do portfólio atual de produtos da mesma. A partir da perspectiva de longo prazo, a competitividade surge da habilidade de construção, a um custo mais baixo e mais rapidamente que os concorrentes, de competências essenciais que gerarão futuros produtos. As reais fontes de vantagem serão assim encontradas na habilidade gerencial de consolidar amplamente as tecnologias corporativas e habilidades de produção em competências que conferem poder aos negócios empresariais para se adaptar rapidamente às oportunidades mutantes.

Para operacionalizar essa proposta, as organizações devem monitorar *ad nauseam* seus ambientes na tentativa de buscar sinais, mensagens, dados, tendências e informações que possibilitem uma interpretação coletiva do que possa vir a ser o portfólio dinâmico de conhecimentos dos quais a organização necessita. DILL (1962), apud CHOO (2002), observa que os sinais ambientais podem ser (i) fracos e difíceis de interpretar, (ii) confusos e difíceis de analisar e até mesmo (iii) espúrios e não indicativos de verdadeiras mudanças.

AGUILAR (1967) define a monitoração ambiental como a aquisição e uso de informações sobre eventos, tendências e relacionamentos no ambiente externo de uma organização, o conhecimento que assistirá ao gerenciamento nas atividades de planejamento nos cursos de ações futuras das organizações. BARBOSA (1997, 2002) afirma que existem vários outros conceitos associados aos de monitoração ambiental e que a diferença entre eles – inteligência empresarial, inteligência do concorrente, inteligência competitiva, inteligência social e ‘issues management’ – pode ser compreendida a partir da perspectiva de duas variáveis que são o escopo da coleta de dados e o horizonte temporal. A FIGURA 2 é a representação dos temas sob a perspectiva das variáveis supracitadas:

FIGURA 2 - Relacionamento entre conceitos



Fonte: BARBOSA, 2002, p.2.

Pode-se observar que a inteligência do concorrente possui o escopo mais estreito de coleta de dados com o horizonte temporal mais curto. De modo oposto, a inteligência social possui um escopo de coleta de dados mais amplo em um horizonte temporal mais longo. Prosseguir-se-ão às definições, sugeridas por CHOO (2002) e BARBOSA (2002):

- Inteligência do Concorrente: tem por seu objetivo o desenvolvimento de um perfil da natureza e sucesso das prováveis mudanças estratégicas que cada concorrente possa fazer, a resposta provável de cada concorrente à extensão de movimentos estratégicos possíveis/exequíveis que outras empresas possam iniciar e a reação provável aos arranjos de mudanças setoriais e mudanças ambientais mais amplas que possam ocorrer. Sua orientação é eminentemente tática e de curto prazo, com preocupações sobre preço, distribuição, promoção, etc.
- Inteligência Competitiva: é um pouco mais ampla e refere-se à análise da concorrência e também às condições de competitividade em setores ou regiões particulares. BERNHARDT (1994), *apud* CHOO (2002), define a inteligência competitiva como “o processo analítico de transformar dados desagregados sobre os concorrentes, o setor e o mercado em conhecimento estratégico acionável a respeito das capacidades intenções, performance e posições dos concorrentes”. Os trabalhos de PORTER (1986,1990) provêm esquemas e metodologias para análise competitiva e a mensagem central é a de que, para se formular uma estratégia competitiva eficaz, é necessário um amplo e profundo conhecimento das relações entre uma empresa e seu ambiente. Esse autor sugere a análise sistemática de cinco forças competitivas básicas: (i) ameaça de novos entrantes, (ii,) rivalidade entre as firmas existentes, (iii) ameaça de produtos substitutos, (iv) poder de barganha de compradores e (v) poder de barganha dos fornecedores. Para enfrentar os problemas é necessária a adoção de uma ou mais estratégias competitivas: (a) liderança a baixo custo, (b) diferenciação de produtos e (c) foco em nichos de mercado e (d) fortalecimento de relacionamentos.
- Inteligência Empresarial: é mais ampla que a anterior e compreende o estudo da natureza da concorrência sob uma perspectiva mais ampla, procurando incorporar em sua análise fenômenos econômicos, sociais e políticos que possam ter importância para a organização. A inteligência empresarial também se diferencia da inteligência competitiva na medida em que inclui tópicos tais como análises de fusões e aquisições potenciais e avaliações de riscos inerentes a países particulares.
- Monitoração Ambiental: com um escopo maior que os anteriores, analisa informações sobre cada setor do ambiente externo que possa ajudar a alta administração a planejar o futuro da organização. A monitoração inclui não só concorrentes, fornecedores e clientes, mas também condições e tendências tecnológicas, econômicas, políticas, regulatórias, demográficas e sociais.
- 'Issues Management' ou Gerenciamento de Questões Estratégicas: CHOO (2002) afirma que esse conceito evoluiu das questões/negócios de Estado e objetiva o desenvolvimento de políticas corporativas e suporte a programas de ação para participação no processo político público de resolução de problemas sócio-político-econômicos que afetarão a viabilidade futura e o bem estar da organização. As questões estratégicas podem advir de 5 arenas: (a) econômica – mudanças em indicadores econômicos, (b) social - atitudes públicas, (c) política - mudanças políticas no poder/governo, (d) tecnológica – invenções, inovações ou novas técnicas e (d) outras – questões ambientais, de saúde e de segurança.
- Inteligência Social: é a de alcance e escopo mais amplos dentre todas as propostas e preocupa-se com a capacidade de sociedades e instituições de identificar problemas, coletar informações relevantes a respeito desses mesmos problemas e transmitir, processar, avaliar e, em última instância, colocar essa informação em uso. Em outras palavras, é a capacidade de uma nação em usar a informação para perseguir estratégias nacionais.

É fundamental assinalar também o que os temas têm em comum – a preocupação com a coleta, organização, análise, disseminação, uso e ‘feedback’ da informação no ambiente organizacional com o objetivo de apoiar a tomada de decisão e permitir que a organização continue a prosperar em um ambiente de incertezas e mudanças rápidas. Isso constatado, abre-se uma ponte para comparar o ciclo de inteligência proposto por MILLER (2002) com a perspectiva ecológica de gerenciamento de informações proposto por DAVENPORT (1998). MILLER (2002) propõe um ciclo de quatro fases de inteligência, a saber: (1) a identificação dos responsáveis pelas principais decisões e suas necessidades em matéria de inteligência; (2) a coleta de informações; (3) a análise da informação e sua transformação em inteligência; (4) a disseminação da inteligência entre os responsáveis pelas decisões.

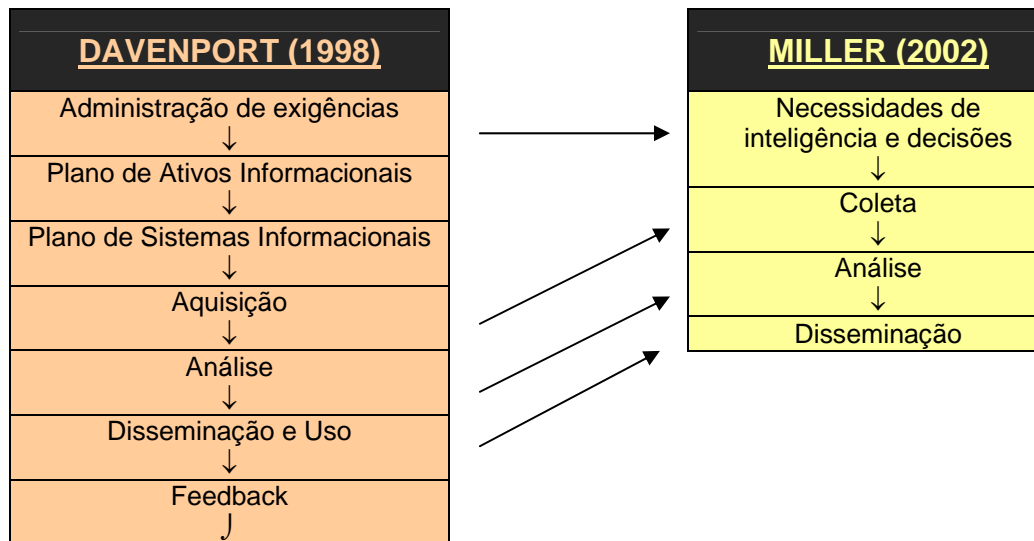
DAVENPORT (1998) afirma que o que falta nas organizações não é a informação, já que a informação está em todo lugar. O que faltam são ferramentas tecnológicas e de gestão para entregar a informação certa às pessoas certas no tempo certo.

O autor propõe a formatação de um processo de gerenciamento da informação, baseada nas seguintes etapas: (1) determinação das exigências da informação – o problema não é responder, mas sim formular a pergunta; (2) obtenção de informações – exploração, classificação, formatação e estruturação; (3) distribuição das informações; (4) uso da informação.

Esse autor amplia ainda a elucidação de seu modelo através da ampliação para sete etapas: (1) *administração de exigências*: combinar necessidades de informação de usuários e canais de fornecedores, conhecer as exigências das pessoas que necessitam da informação e conquistar a confiança de fornecedores e usuários. (2) *plano de ativos informacionais*: classificar a informação no momento de sua obtenção de acordo com sua confidencialidade, tempo pelo qual ela deve ser mantida (leia-se temporalidade) e a maneira como ela deve ser protegida; (3) *plano de sistemas informacionais*: planejamento do armazenamento e distribuição de dados, em meio eletrônico ou em papel; (4) *aquisição*: obter a informação; (5) *análise*: analisar o conteúdo com vistas a estabelecer os níveis de confiabilidade, segurança e qualidade; (6) *disseminação*: distribuir a informação aos que necessitam dela; (7) *feedback*: perguntar aos receptores se a informação foi adequada, recebida e distribuída de maneira correta e se foi dado treinamento suficiente quanto ao uso dela.

A FIGURA 3 compara os modelos de DAVENPORT (1998) e MILLER (2002):

FIGURA 3- Comparação entre os modelos DAVENPORT (1998) e MILLER (2002).



Fonte: adaptado de DAVENPORT (1998) e MILLER (2002).

Apesar de não ter sido proposto como um modelo de inteligência, o modelo de gerenciamento de informações de DAVENPORT (1998) é muito mais amplo, completo, abrangente e inclui a retro-alimentação no processo. O modelo de MILLER (2002) não é indicativo de maiores novidades na área e pouco expressivo quando comparado ao modelo ecológico de DAVENPORT (1998).

Concluídos os objetivos desta parte, partir-se-á para a parte seguinte que se propõe a analisar os conceitos de competitividade e inovação.

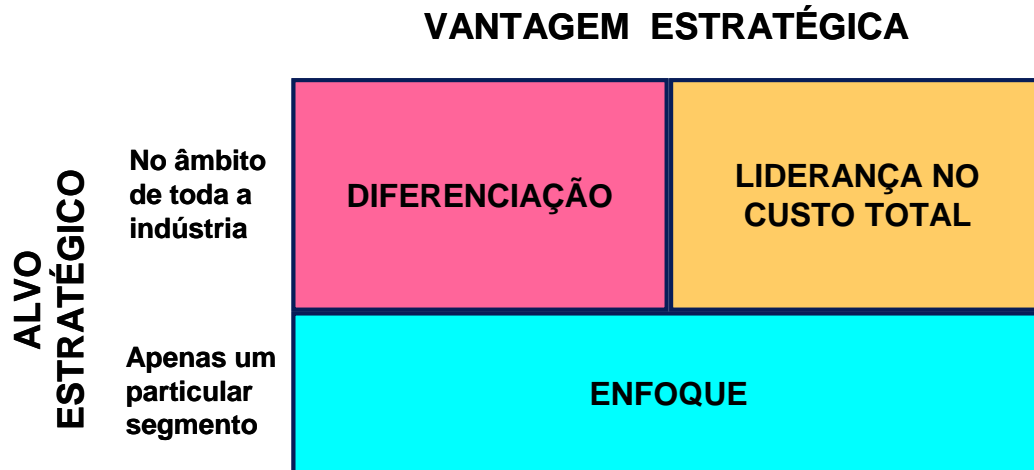
Competitividade, inovação e atividade empreendedora

Definir-se-á competitividade como a capacidade que uma organização tem para perpetuar sua atuação de forma auto-sustentável. A competitividade envolve a continuidade de negócios e confere às organizações a capacidade de sobrevivência em um ambiente cada vez mais dinâmico e mutável. Respostas são fornecidas para questões que envolvem as “batalhas” travadas com os concorrentes, turbulências advindas do macroambiente ou ambiente geral, atenção ao avanço das tecnologias, compreensão das necessidades e desejos dos consumidores, dentre outros. PORTER (1989) identifica três possíveis abordagens de negócio para assegurar a competitividade:

- **Diferenciação:** os esforços concentram-se com a finalidade de oferecer um produto/serviço que tenha características especiais, que aumentam sua percepção de valor aos olhos do cliente, justificando assim um preço mais elevado que o praticado pela concorrência.
- **Liderança em custo:** o cliente dá preferência àquele produto/serviço porque custa menos e tem qualidade similar aos da concorrência ou, no mínimo, tem uma qualidade aceitável face ao preço mais reduzido.
- **Enfoque** (também conhecida como **nichos**): consiste em oferecer produtos e serviços voltados para um segmento específico do mercado, focalizando em necessidades que não são plenamente atendidas pelos produtos e serviços “de massa” (padronizados)

oferecidos pela concorrência. Aqui se pode claramente entender que as atividades de monitoração ambiental fornecem informações fundamentais que podem permitir a articulação da visão empreendedora destinada à exploração de nichos de mercado.

FIGURA 4- O modelo de Porter para estratégias de negócio

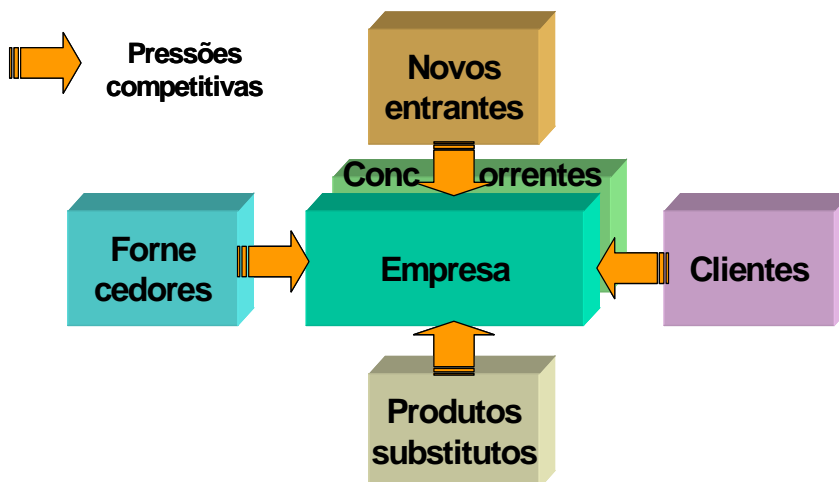


Fonte: adaptado de PORTER (1989)

Observe-se que, na FIGURA 4, as duas primeiras abordagens referem-se ao ramo de negócio ou indústria como um todo. Entende-se diferenciação como algo que seja percebido pelo cliente como sendo melhor do que aquilo que é oferecido pela concorrência em geral. A liderança em custo implica oferecer produtos similares por preços mais atraentes para o consumidor. A terceira e última abordagem é o enfoque, que diz respeito a um segmento em particular, ou seja, identificar e atender nichos de mercado não atendidos pelos grandes concorrentes e atividades tradicionais de marketing.

PORTER (1989) assevera que o posicionamento estratégico de uma organização ou sua competitividade resulta da combinação de cinco forças competitivas, conforme a FIGURA 5:

FIGURA 5 - O modelo de Porter para análise das forças competitivas



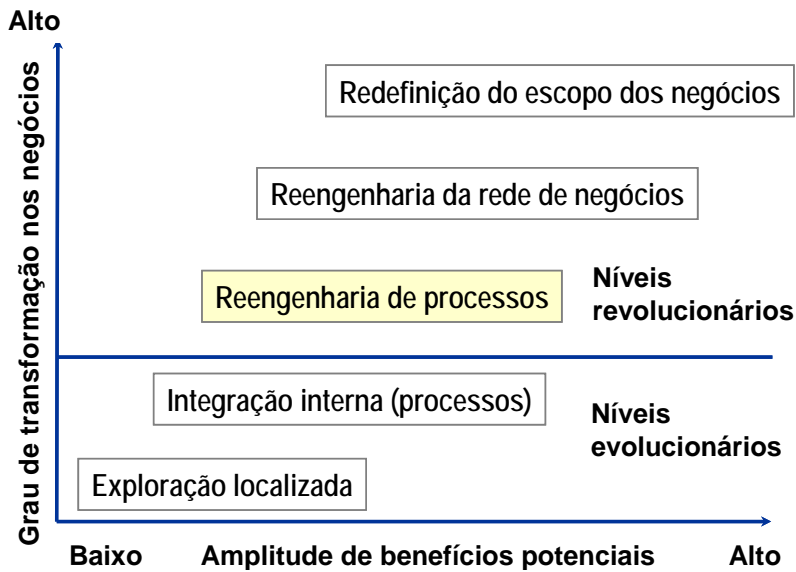
Fonte: adaptado de PORTER (1989)

- **Concorrentes:** refere-se à rivalidade existente entre a organização em questão e as demais empresas que atuam no setor, variando conforme a competição seja menos ou mais predatória. Qualquer distanciamento que se obtenha em relação aos concorrentes (seja por diferenciação dos produtos e serviços, seja por liderança em custo, seja por foco), representa uma melhoria no posicionamento competitivo;
- **Ingressantes (novos entrantes):** diz respeito à possibilidade de que novas empresas venham a se interessar por atuar naquele setor. A criação de barreiras que dificultem entrada de novos concorrentes (e.g. desenvolvimento de tecnologias caras e sofisticadas não acessíveis aos concorrentes) leva ao fortalecimento da posição competitiva;
- **Fornecedores:** relaciona-se ao poder de pressão daqueles que antecedem a empresa no fluxo da cadeia produtiva. Por exemplo, quando existe um único ou poucos fornecedores de insumos essenciais, ou quando um fornecedor detém alguma tecnologia exclusiva, ou mesmo uma patente ou contrato de representação que lhe confira exclusividade no fornecimento de determinado item, a empresa tende a tornar-se fragilizada, pois lhe faltam opções. No sentido inverso, quando a empresa consegue criar laços de dependência nos fornecedores (isto é, quando estes se sentem inclinados a dar preferência àquela organização em detrimento de outros possíveis clientes para os quais poderiam vender, seja pelo seu porte, pelas facilidades que ela oferece ou por outro motivo qualquer), ela fortalece a posição competitiva;
- **Compradores/clientes:** assim como os fornecedores, os compradores/clientes podem ter menor ou maior poder de pressão. Por exemplo, se há um ou poucos compradores para aquilo que a empresa analisada produz, ela tem uma posição competitiva mais fragilizada. No outro extremo, a criação de laços de dependência nos compradores/clientes (isto é, a introdução de facilidades exclusivas e outros mecanismos para que eles prefiram adquirir produtos/serviços daquela empresa, em detrimento dos outros possíveis fornecedores) também fortalece a posição competitiva;
- **Substitutos:** conforme a organização produza bens e serviços menos ou mais facilmente substituíveis, altera-se a ameaça de substitutos. O uso de tecnologia é, ao mesmo tempo, uma arma para evitar produtos substitutos, assim como é também um instrumento para gerar produtos substitutos àqueles oferecidos pela concorrência.

A análise da competitividade pode e deve ser estabelecida para outras atividades empresariais. Quais os impactos da adoção de tecnologias de informação sobre a competitividade empresarial? A visão empreendedora pode se traduzir em melhoria do posicionamento competitivo através da inovação? A introdução de mudanças desse porte realmente pode resultar em benefícios para as organizações?

Autores como PORTER (1997) e VENKATRAMAN (1994) tratam, em suas respectivas publicações, dos impactos da tecnologia de informação na competitividade das empresas. O modelo de VENKATRAMAN (1994) é um trabalho clássico na área que não aparenta se deteriorar com o tempo. Esse autor identifica níveis evolucionários e revolucionários na inovação e, apesar de ter sido proposto para o caso específico da tecnologia de informação, especula-se acerca de sua ampla aplicabilidade para explicar também outras inovações tecnológicas e resultados de visões e atividades empreendedoras.

FIGURA 6 - O modelo de Venkatraman



Fonte: VENKATRAMAN (1994)

Duas dimensões compõem o modelo supracitado: o grau de transformação e a amplitude dos benefícios potenciais. À medida que aumenta cada uma destas dimensões, amplia-se mais e mais o impacto. VENKATRAMAN (1994) destaca ainda que há uma linha divisória entre dois níveis:

1. **Níveis evolucionários:** impactos mais limitados, que seriam mais ou menos equivalentes às conseqüências das chamadas inovações incrementais.
 - a. **Exploração localizada** refere-se à obtenção de ganhos nos processos já existentes, ou seja, trata-se de fazer melhor o que já é feito. Exemplo típico é a eliminação de um procedimento manual, que passa a ser substituído por uma máquina;
 - b. **Integração interna (processos)** diz respeito à eliminação de redundâncias e de perdas em geral nos processos produtivos. Um exemplo típico é a integração de suprimentos às vendas, de forma que se minimize o custo de capital com estoques em geral (produtos acabados, matérias-primas e produtos em processo);
2. **Níveis revolucionários:** impactos mais significativos, em geral associados às inovações radicais e, bem mais raramente, como fruto das chamadas revoluções tecnológicas. (Revoluções tecnológicas são as grandes mudanças, tais como a energia elétrica, a máquina a vapor, as ferrovias e, mais recentemente, a microeletrônica)
 - a. **Reengenharia de processos** refere-se a mudanças profundas na forma de uma organização operar, em geral com ganhos significativos de eficiência. Não raro a reengenharia de processos envolve até mesmo a eliminação de áreas inteiras da empresa, que são terceirizadas ou descontinuadas para que se dê foco às chamadas competências-chave, isto é, aquilo que efetivamente faz a diferença no negócio;

- b. **Reengenharia da rede de negócios** envolve uma mudança dos conceitos sobre os limites de cada empresa. Um bom exemplo é o que ocorre quando a firma se integra à sua cadeia produtiva, para trás (fornecedores) e para frente (clientes), trazendo transformações significativas nas atribuições de cada participante. Isto tem sido muito comum em empresas voltadas ao segmento de e-business, onde amplas redes de alianças são utilizadas para se gerar o produto/serviço.
- c. **Redefinição do escopo de negócios** é o que ocorre quando uma organização percebe que pode atuar em outras áreas correlatas, ampliando de forma substancial sua presença no mercado.

O modelo de VENKATRAMAN (1994) também explica a forma pela qual a tecnologia pode, em determinadas circunstâncias, trazer profundas transformações no negócio, tanto em termos de mix de produtos e serviços como no que se refere à amplitude do mercado.

Conclusões

A conduta administrativa organizacional atual vem sofrendo profundas transformações. Num cenário de negócios onde o dinamismo do mercado é cada vez mais elevado, é patente a necessidade de administrar buscando constante inovação em processos e produtos. De outro lado, a ameaça à sobrevivência das empresas também é percebida na crescente hostilidade ambiental à qual a empresa está exposta.

Neste cenário, as práticas de monitoração ambiental e inteligência competitiva têm se firmado como fator indispensável à sobrevivência organizacional. PRESCOTT e GIBBONS (1993) definem inteligência competitiva como um processo contínuo e formalizado, pelo qual o grupo gerencial avalia a evolução do mercado em que a organização atua, juntamente com as capacidades e comportamentos de seus concorrentes atuais e potenciais, para auxiliar o processo de criação e manutenção de vantagem competitiva. Tal processo, como se viu, possui uma relação direta com o posicionamento competitivo de uma organização no mercado em que atua.

Entretanto, é preciso ressaltar que o caminho da vantagem competitiva obrigatoriamente passa pela inovação. A capacidade de criar novos produtos e processos de forma contínua, e de reagir à movimentação dos mercados e da concorrência, está diretamente relacionada à manutenção da capacidade competitiva de uma organização. Mas como gerenciar e maximizar o potencial inovativo dentro da empresa? A resposta parece estar na percepção de que o intraempreendedorismo não é uma ameaça, ainda que o intraempreendedor possua algumas características muitas vezes não desejadas pelas empresas – afinal, seu perfil carrega traços questionadores, muitas vezes de enfrentamento da autoridade hierárquica formal. É preciso perceber que, neste perfil, se encontra uma das grandes fontes de possibilidades inovativas da organização.

A inteligência competitiva busca a vantagem competitiva tentando aumentar o conhecimento empresarial acerca de diversas variáveis de mercado, incluindo produtos, concorrentes, clientes e novas tendências. Tal ferramenta pode ter sua utilidade maximizada se for utilizada sistematicamente também pelo intraempreendedor, como fonte de informações

e estímulo à sua capacidade criadora. Com as informações advindas destas ferramentas, indubitavelmente, o processo de inovação se fortalece.

O presente trabalho destaca justamente as relações existentes entre tais variáveis e elementos organizacionais. Se o ambiente é percebido como fonte de informações que se tornam disponíveis para a organização através das atividades de inteligência competitiva, não se pode ignorar o fato de que tais informações são também insumo para o processo inovativo, potencializado pela figura do intraempreendedor.

Referências Bibliográficas

1. AGUILAR, F.J. **Scanning the business environment**. New York, The Macmillan Company, 1967.
2. BARBOSA, R.R. Inteligência empresarial: uma avaliação das fontes de informação sobre o ambiente organizacional externo. **Data Grama Zero**, v.3, n.6, dez. 2002. disponível em [http://www.dgz.org.br/dez02/F I art.htm](http://www.dgz.org.br/dez02/F_I_art.htm). Acesso em: junho, 2003.
3. BARBOSA, R.R. Monitoração ambiental: uma visão interdisciplinar. **Revista de Administração**, v.32, n.4, p. 42-53, out./dez., 1997.
4. CHOO, C.W. **Information management for the intelligent organization: the art of scanning the environment**. Medford, New Jersey: Information Today, 2002, 3rd edition.
5. _____. **The knowing organization: how organizations use information for construct meaning, create knowledge and make decisions**. Nova Iorque: Oxford Press, 1998.
6. CHOO, C.W., AUSTER, E. Environmental scanning: acquisition and use of information by managers. **Annual Review of Information Science and Technology**, vol. 28, 1993, p. 279-314.
7. DAVENPORT, T. H. **Ecologia da informação: por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação**. São Paulo: Futura, 1998.
8. DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo: transformando idéias em negócios**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
9. FILLION, Louis Jacques. O empreendedorismo como tema de estudos superiores. In: **Empreendedorismo: ciência, técnica e arte**. p. 13-42 Brasília: CNI – IEL Nacional, 2001.
10. HAMEL, Gary, PRAHALAD, C. K. Corporation imagination and expeditionary marketing. **Harvard Business Review**. n. 69, p. 81-92, Jul-Ago., 1991

11. _____. The core competence of the corporation. In: CROS, R. & ISRAELIT, SAM. (editors). **Strategic learning in a knowledge economy: individual, collective, and organizational learning process**. Butterworth-Heinemann, 2000..
12. MILLER, J.P. **O milênio da inteligência competitiva**. Porto Alegre: Bookman, 2002.
13. PINCHOT III, Gifford. **Intrapreneuring: porque você não precisa deixar a empresa para ser um empreendedor**. São Paulo: Editora Harbra Ltda, 1989.
14. PORTER, M. **Vantagem competitiva - criando e sustentando um desempenho superior**. Editora Campus, 1989.
15. _____. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 1986.
16. _____. **Vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1990.
17. PORTER, M., MILLAR, V.E. Como a informação lhe proporciona vantagem competitiva. In: Revolução em tempo real. **Harvard Business Review Book**. Rio de Janeiro, Campus, 1997 (2ª edição).
18. PRESCOTT, John E.; GIBBONS, Patrick. **Global perspectives on competitive intelligence**. Alexandria, EUA: Society of Competitive Intelligence Professionals, 1993.
19. SCHUMPETER, Joseph A., **Teoria do desenvolvimento econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico**. São Paulo: Abril Cultural, 1982.
20. VENKATRAMAN, N. IT enabled business transformation: from automation to business scope redefinition. **Sloan Management Review**, Winter 1994.