Autor: Helio Mendes

Inteligência Competitiva

O RADAR DAS CORPORAÇÕES

ESAMC

WWW.ESAMC.BR

Inteligência Competitiva –
O radar das corporações

Inteligência Competitiva – O radar das corporações

Autor Hélio Mendes

É presidente do Instituto Latino e professor de Estratégia e Gestão no curso de pós-graduação da ESAMC – Escola Superior de Administração, Marketing e Comunicação.

Participou de seminários ministrados por Robert McNamara, Secretário de Defesa dos Estados Unidos, e W. Chan Kim, coautor do livro Estratégia do Oceano Azul, Michel Porter, Philip Kotler, Peter Drucker, Gary Hamel,Tom Peters.

É autor de três livros e escreveu mais de duzentos artigos, publicados em jornais e revistas especializadas. Foi administrativo do Ministério das Relações Exteriores; Souza Cruz; executivo do Centro das Indústrias de Curtumes do Brasil e consultor político da Executiva Nacional do Partido Democrata Social – PDS.

É vice-presidente da APP do Estado de Minas Gerais, consultor de inúmeras empresas e entidades nacionais, entre elas JBS-Friboi , SEBRAE e Ministério de Desenvolvimento onde coordenou o Planejamento Estratégico Nacional da Cadeia Produtiva do Couro, Calçados e Artefatos.

Copyright: IL - Instituto Latino - 2011

Av. Afrânio Rodrigues da Cunha, 705

Uberlândia - MG

CEP: 38400-262, tel. (34) 3236 1720

latino@institutolatino.com.br

www.institutolatino.com.br

É permitido qualquer tipo de reprodução deste volume, no todo ou em parte, desde que seja citada a fonte.

Arte da capa
Wanda Rodrigues Mendes
Diagramação
Tróia Comunicação Estratégica - (Luiz Carvalho Júnior)

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CPI)

M538e Mendes, Hélio

Estratégia, gestãommarketing. IL- Instituto Latino, 2011.

57.p

1. Inteligência Competitiva. 2. Estratégia Empresarial. 3. Marketing

Dedicatória e Agradecimento

Dedico esta obra àqueles que acreditam que a ética é o principal atributo do bom profissional. E aos meus filhos Lucas e Thiago.

Agradeço a Escola de Administração, Marketing e Comunicação - ESAMC na pessoa de seu diretor Prof. Adriano Novais, pelo apoio na elaboração deste e-book, ao Amigo Luiz Augusto Siqueira Bittencourt, parceiro na criação da Área de Inteligência do Centro das Indústrias de Curtume do Brasil, a minha esposa Wanda Mendes e a revisora Monica Machado.

Sumário

Apresentação 11
Introdução 12

Parte I 15

Origem 16
O que é Inteligência Competitiva 16
O que Inteligência Competitiva não é 17
Inteligência Competitiva no mundo 17

Parte II 25

Ambiente mundial 26
Contexto brasileiro 26
Contexto acadêmico 28

Parte III 29

Sistema de Inteligência Competitiva 30
Inteligência e Contrainteligência 32
Interface da Inteligência Competitiva com a área Comercial e suas diferenças 33
Estruturas de uma área de Inteligência Competitiva 34
Lobby 34

Parte IV 37

O Código de Ética da ABRAIC 38
Código de conduta 38

Parte V 43

Case I - SIC da Cadeia Produtiva do Couro, Calçados e Artefatos 44
Case II - Área de Inteligência Competitiva do Centro das Indústrias de Curtumes do Brasil - CICB 53
Conclusão 58

Bibliografia 59

Apresentação

Este e-book é resultado de pesquisas e experiências como empresário, consultor, professor e diretor do Centro das Indústrias de Curtumes do Brasil, onde tivemos a oportunidade de coordenar, por dezoito anos, o Planejamento Estratégico da entidade nacional e das principais empresas do setor. O conteúdo também é fruto de nossa participação nas feiras nos cinco continentes e como pioneiro na implantação de uma área de Inteligência Competitiva num dos elos da Cadeia Produtiva do Couro, Calçados e Artefatos e, anos depois, como representante da indústria nacional do couro na criação da área de Inteligência Competitiva sob a coordenação do SEBRAE, o qual faz parte desta edição.

Não poderíamos deixar de registrar uma experiência, ligada à área de Inteligência, que foi a de coordenar e formatar o Planejamento Estratégico do Fórum Nacional de Competitividade da Cadeia Produtiva do Couro, Calçados e Artefatos, que funciona no Ministério de Desenvolvimento, cuja apresentação e discussão foram feitas com a presença do Ministro Luiz Fernando Furlan.

Paralelamente às atividades da consultoria, temos ministrado a disciplina Inteligência Competitiva no curso de pós-graduação da Escola Superior de Administração, Marketing e Comunicação - ESAMC, escola de negócios que se destaca por seu projeto pedagógico, razão pela qual as empresas têm dado prioridade à contratação de seus alunos e na formação de executivos.

O que nos fez editar este material foi a necessidade de atender a demanda dos nossos clientes e alunos do curso de pós-graduação. Ao contrário de quando começamos, hoje é possível encontrar muitas informações sobre Inteligência Competitiva, mas por se tratar de uma matéria nova, utilizada por poucas empresas no Brasil, há uma certa desinformação sobre a origem e aplicação desta importante ferramenta, que não nasceu no meio empresarial e nas escolas de gestão.

O título Inteligência Competitiva - o radar das corporações é uma metáfora, também porque acreditamos que cada subsistema das organizações pode ser considerado uma TV que necessita sintonizar-se com canais externos específicos.

Introdução

O escopo deste livro é contribuir para que os alunos da disciplina e profissionais da área de Administração tenham, de forma simplificada e pragmática, a história, conceitos, exemplos desta ferramenta que em 1998 já era utilizada por 82% das grandes empresas americanas e cujo uso cresce no Brasil. Em nossa região, a empresa CTBC foi pioneira, como é citado no livro Inteligência Competitiva, Editora Campus, 2ª edição, 2004.

Vivemos um período da história em que os principais executivos do mundo têm dificuldade para acompanhar a dinâmica empresarial e prever as futuras mudanças no mundo das organizações. A disciplina Inteligência Competitiva tem espaço para crescer, assumindo a função de ser a *"antena parabólica das organizações"*.

Reforçamos reafirmando que o contexto mundial mudou nos últimos anos. Não há dúvida de que tivemos grandes mudanças no final do século vinte, mas o vinte um já se iniciou criando diferença, com a ampliação das redes sociais. Os recentes acontecimentos no Oriente Médio mostraram que governos e corporações terão que rever o formato e o uso da informação, devido à democratização e ao aumento de velocidade desta – e com um agravante: as redes sociais não foram concebidas para enfrentar tamanha turbulência. A única certeza é de que essas mudanças não vão parar, e cada vez acontecerão com um ciclo menor. Todos precisam estar mais atentos. A área de Inteligência terá um papel mais relevante e estratégico do que antes.

O livro foi dividido em cinco partes. Na primeira parte estão os conceitos, a origem da Inteligência Competitiva, o que ela não é, sua situação no mundo e no Brasil.

Na segunda parte, com o objetivo de situar o leitor, é descrito o ambiente mundial, o contexto nacional e o acadêmico. Na terceira parte, o sistema de Inteligência Competitiva, a Contrainteligência, a interface com a área Comercial e estruturas. Finalizamos com conceitos e comentários sobre lobby, atividade de grande significado no mundo dos negócios, mas que em muitos casos é tratada como uma "caixa preta".

A quarta parte traz como apêndice o Código de Ética da ABRAIC, associação que tem feito um bom trabalho de estruturação da área de Inteligência Competitiva no Brasil.

A quinta parte é composta pela apresentação de dois cases, o do Centro das Indústrias de Curtumes do Brasil e o da Cadeia do Couro, Calçados e Artefatos.

Parte I

Origem, Conceitos e situação no contexto empresarial, institucional e acadêmico

"Saber muito não é o mesmo que conhecer. Conhecer resulta de você fazer ligações entre as diversas informações. Isso só pode resultar do esforço contínuo e da vontade de ter uma imagem ampla dos conhecimentos."

(Autor desconhecido)

Origem

Ao contrário de algumas interpretações, a Inteligência Competitiva não se originou nas escolas de Administração ou nos enfoques organizacionais, e sim nos órgãos de Inteligência de governos nos Estados Unidos, na Rússia e na Europa. Por razões militares e econômicas desses países, os setores de Inteligência atuavam antes da globalização. O acirramento comercial e o processo de mundialização da economia levaram as empresas a utilizarem as ferramentas do âmbito) governamental de forma explícita - porque há registro de que alguns países atuavam, de forma pouco recomendável, em parceria com grandes empresas fora de suas fronteiras.

O que é Inteligência Competitiva

Há diversos conceitos de Inteligência Competitiva, mas transcrevemos aqui o utilizado pela Associação Brasileira dos Analistas de Inteligência Competitiva – ABRAIC: "É um processo informacional que conduz à melhor tomada de decisão, seja ela estratégica ou operacional. É um processo sistemático que visa descobrir as forças que regem os negócios, reduzir o risco e conduzir o tomador de decisão a agir antecipadamente, bem como proteger o conhecimento gerado. Este é composto pelas etapas de coleta e busca ética de dados, informes e informações formais e informais (no macroambiente e no ambiente interno da empresa), análise de forma filtrada e integrada e respectiva disseminação".

E nas palavras de um dos maiores gurus da área de estratégia, Liam Fahey, "IC ajuda as empresas a vencer, descobrir as táticas e superar concorrentes atuais e potenciais... a olharmos para a concorrência como forma de nos analisarmos e verificar até que ponto somos bons". O presidente da Kellogg USA, Gary Costly, adverte: "O maior resultado da Inteligência Competitiva é ela nos mostrar falhas internas decorrentes da força dos concorrentes. As empresas que não fizerem isso fracassarão".

O que Inteligência Competitiva não é

Acreditamos que, pelo fato de a Inteligência Competitiva não ter se originado nas escolas de Administração, há uma tendência para confundi-la com áreas que a ela se assemelham em alguns aspectos, o que leva à perda de aproveitamento em sua totalidade. No site da Associação Brasileira dos Analistas de Inteligência Competitiva , explica-se, para facilitar o entendimento, o que é de fato IC e sua diferença com outras áreas, como: Inteligência Competitiva não é espionagem, porque não busca acesso a dados não autorizados; não se utiliza de práticas ilegais; trabalha com informações disponíveis; utiliza pesquisa; o profissional de Inteligência Competitiva segue um código de ética. Não é Gestão do Conhecimento, que surgiu na década de 90 e tem como objetivo gerenciar o conhecimento acumulado dos funcionários a fim de torná-lo ativo da empresa. A Inteligência Competitiva está mais voltada para a produção do conhecimento referente ao ambiente externo da empresa. Não é também Business Intelligence, apesar de várias citações utilizarem os termos como sinônimos, a maioria das vezes, empresas de TI.

Inteligência Competitiva no mundo

De acordo com levantamento feito por The Futures Group, em 1998, das empresas multinacionais sediadas nos Estados Unidos e com receitas de mais de US$ 10 bilhões, 82% já contavam com Unidades de Inteligência organizadas, mas as médias e de pequeno porte não dispunham desse apoio. É crescente a implantação dessa área no mundo todo, com características diferentes em cada lugar. Alguns países contam com profissionais que vieram da área de Inteligência Governamental. A Inteligência Competitiva tem sido utilizada predominantemente na área de Planejamento Estratégico e Marketing, mas pode contribuir com todos os setores das empresas.

A Profª. Lillian Alvares da Universidade de Brasília - UnB elaborou um trabalho sobre Inteligência Competitiva em diversos países, que foi disponibilizado na internet, o que apresentamos na seqüência:

1. Estados Unidos

Ênfase em objetivos de curto prazo.

O governo tem uma pequena participação e a maior parte das iniciativas está concentrada nas empresas privadas, principalmente as transnacionais, devido à necessidade de competição internacional.

Concentra as atividades de benchmarking apenas em instituições americanas, sendo dada pouca importância em geral a desenvolvimentos e inovações em centros no exterior.

A mentalidade geral não é favorável à livre troca de informações entre as instituições.

2. Suécia

Grande concentração de desenvolvimento de novos produtos em um conjunto pequeno de empresas, mas expressivas, como Volvo, Saab, Electrolux, Ericsson, ABB, Gambro, Nobel, Astra, Skandia, SCA, Nokia e Televerket.

Mais de 80% de seus negócios vêm de mercados no exterior.

As empresas suecas tendem a trocar muitas informações entre si, visando o apoio mútuo na competição no mercado internacional.

Muitas empresas têm presença internacional ampla e utilizam suas subsidiárias para coleta de informações no processo de Inteligência Competitiva.

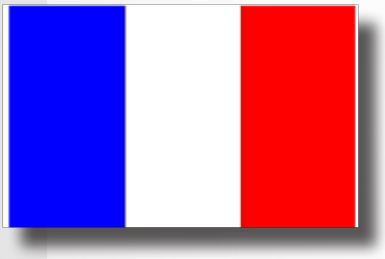
O governo sueco suporta essas iniciativas numa base regular, e as embaixadas no exterior reportam regularmente as tendências econômicas e políticas, com ênfase crescente nas inovações que tragam vantagem competitiva.

O National Swedish Board for Technical Development atua na transferência de informações do setor público para o privado.

Cooperação estreita - de certa forma incomum nos demais países - entre a indústria e o meio acadêmico.

Há um programa, original e único, de mestrado e doutorado em Inteligência Competitiva na Escola de Economia e Administração da Lund University, em Estocolmo.

3. França



Há uma tendência na França a associar Inteligência Competitiva com *"espionagem industrial"*.

O governo francês tradicionalmente coopera com as empresas na coleta de informações.

No fim da década de 80, equipes especializadas da Direction Générale de la Sécurité Extérieure (um organismo equivalente à CIA americana) acompanhavam os desenvolvimentos de novas tecnologias em empresas como IBM e Texas Instruments, e passavam essas informações para competidores franceses.

As embaixadas francesas nos países mais desenvolvidos atuam na obtenção de informações sobre inovação competitiva.

As empresas francesas frequentemente solicitam apoio e usam a estrutura governamental em atividades de Inteligência Competitiva.

Grandes empresas francesas, como Renault e Alcatel, têm estruturas específicas para atuar na área.

4. Alemanha

Longa tradição em Inteligência Competitiva na Alemanha, que remonta ao século XV e à prática do House of Fugger Bank de coletar e distribuir informações sobre seus competidores.

Desde 1880 a Bayer analisa sistematicamente patentes de seus competidores.

Criado em 1945, o Bundesnachrichtendienst (BND) se transformou em uma agência de Inteligência Competitiva no fim da década de 60. Nos dias atuais, há poucos profissionais independentes em Inteligência Competitiva na Alemanha, e os bancos desempenham fortemente este papel, através das associações comerciais.

5. Austrália

Estágio embrionário.

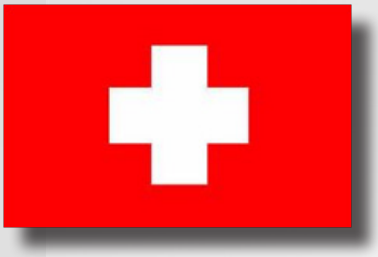
Fatores históricos de proteção econômica e relativo isolamento geográfico, além de uma ênfase histórica no atendimento ao mercado doméstico por parte das empresas, retardam a evolução da IC.

6. Reino Unido

As atividades de IC estão mais concentradas em empresas maiores, transnacionais voltadas para o mercado internacional.

Não há um relacionamento mais forte entre governo e o setor privado no sentido de coleta de informações.

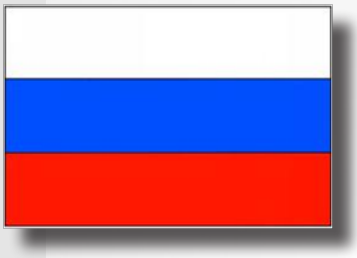
7. Suíça



País voltado para exportações.

As empresas transnacionais têm atividades de Inteligência Competitiva bem estabelecidas, principalmente na área farmacêutica.

8. Rússia

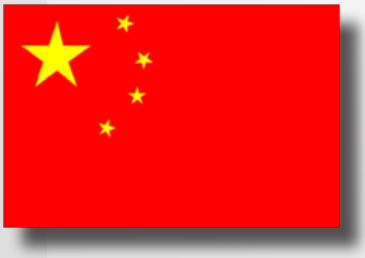


Os serviços de Inteligência passaram sua ênfase das informações políticas e militares para as relacionadas a economia e negócios

A KGB - agora Serviço de Inteligência Externa da Rússia – tornou-se um polo de Inteligência Competitiva, no esforço do país para construção de uma infraestrutura industrial que possa ser competitiva internacionalmente.

As empresas russas contam com o apoio do governo na obtenção de informações sobre competidores internacionais, bem como para contatos com clientes e fornecedores no exterior.

9. China



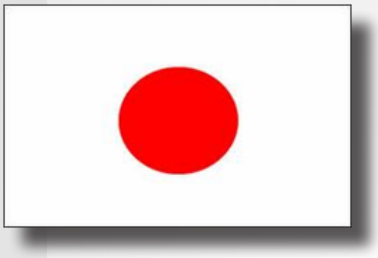
A primeira iniciativa de IC, patrocinada pelo governo, foi em 1956, com a criação do Instituto de Informações Técnicas e Científicas da China. Na década de 80, trabalhavam para esse instituto, em seus diversos escritórios, cerca de 60 000 pessoas.

Observa-se tendência de expansão nas atividades de Inteligência Competitiva com empresas desenvolvendo seus próprios processos de coleta e análise de informações, surgimento de consultorias chinesas

especializadas e de empresas voltadas para serviços de informação de IC.

Com a abertura econômica, por outro lado, mais empresas estrangeiras estão se posicionando no mercado chinês, inserindo suas práticas e procedimentos na área de Inteligência Competitiva.

10. Japão



A história das atividades de IC tem ligações com a recuperação econômica e a reconstrução do país após a Segunda Guerra Mundial.

O Japão é um país exemplar no uso de Inteligência Competitiva para desenvolvimento econômico.

Há consciência da importância da Inteligência Competitiva nas ações estratégicas das empresas e o governo japonês é parte importante dessa evolução.

Informação é vista como um recurso fundamental para a administração pública e privada.

A coleta de informações é culturalmente aceita no Japão como parte natural do processo de gestão e um complemento ao processo de melhoria contínua (kaizen).

Mitsubishi, Mitsui, Sumitomo e Yasuda são exemplos de conglomerados que têm processos de Inteligência Competitiva amplamente difundida.

O governo japonês, por intermédio do Ministério Internacional da Indústria e Comércio, atua fortemente na coleta e disseminação de informações sobre o mercado e os competidores internacionais.

Há uma entidade específica para isso - a Japan External Trade Organization - com uma estrutura de escritórios no exterior e sede em Tóquio.

11. Brasil

É crescente a discussão do tema Inteligência Competitiva no Brasil. Existem cursos de pós-graduação; anualmente acontece um congresso nacional, organizado pela ABRAIC - Associação Brasileira dos Analistas de Inteligência Competitiva, que, fundada em 2000, tem prestado um trabalho relevante. O SEBRAE, além de ter a área de IC, tem procurado dar apoio à criação desta tanto no plano de empresas, como de setores, mas, no campo empresarial, ainda fica a desejar quando comparamos com outros países. Esta área tende a crescer muito nos próximos anos, pela ascendência que o País está tendo e pela agressividade do processo de internacionalização das empresas, no qual a informação tem um papel relevante na tomada de decisões.

Recentemente participamos de uma apresentação organizada pela embaixada da Índia em São Paulo. O embaixador fez um desafio: o Brasil conhece daquele país apenas o Ioga, mas eles conhecem muito bem o Brasil, o que os leva a ter segurança quando atuam aqui. E ele foi mais longe, dizendo que nas escolas de seu país os jovens já são preparados para conviver em um mundo globalizado, que o inglês é a segunda língua – e o mesmo não acontece nos Estados Unidos da América, que não dominam a língua dos seus maiores parceiros ou concorrentes.

Parte II

Ambiente mundial, contexto brasileiro e acadêmico.

"Se conheces bem a ti mesmo tanto quanto ao inimigo, não temas a batalha; já se conheces a ti mesmo, mas não conheces o inimigo, para cada vitória terás também uma derrota. Agora, se não conheces a ti mesmo nem ao inimigo, foge do campo de batalha, pois não terás a mínima chance."

Sun Tzu – Arte da Guerra

Ambiente mundial

A frase que antecede este tema é de um velho general chinês, dita há pelo menos dois mil anos, e leva-nos a diversas reflexões. A primeira, que deveria ser elementar, o óbvio: será que as empresas conhecem de fato o seu ambiente interno? Os seus pontos fracos e fortes possuem uma estrutura capaz de suportar a sua estratégia nas adversidades, de enfrentar a dinâmica do mercado que nos surpreende cada dia mais, em que as grandes universidades e corporações não conseguem antecipar crises regionais? E, mais distante ainda, em relação às crises mundiais? Podemos citar as recentes, a das montadoras, dos EUA, da Comunidade Europeia, do Japão e o crescimento da China e da Índia. Todos esses acontecimentos surpreenderam, no tempo e na dimensão, empresas e governos.

Vivemos, de fato, frente a um grande paradoxo: a era do conhecimento, com acesso à tecnologia nunca imaginado, um mundo conectado – e, ao mesmo tempo, governos ficando sem poder, onde talvez a classificação mais próxima da realidade é que as grandes estruturas têm apenas apagado incêndios - vencerá quem for "melhor bombeiro".

Nesse contexto, a informação passa a ser a moeda mais valorizada, para diminuir a margem de erros dos tomadores de decisão. É necessário questionar sempre de onde a informação vem, qual o seu objetivo. Começa aí um verdadeiro trabalho de garimpagem. Encontrar de fato uma informação valiosa, para muitas empresas, tem um valor maior do que achar ouro ou diamante.

Há estudos que mostram que todo conhecimento acumulado muda a cada dois anos - o que antes era quase imutável... Este é o ambiente dos negócios. Compará-lo ao ambiente de guerra é pouco, porque este é cruel, mas muito previsível, perto do processo de mundialização que acontece na sociedade das organizações.

Contexto brasileiro

Melhorou muito, até porque não tinha como não melhorar: a dimensão do País, a posição estratégica no continente, a demanda do

mundo por alimentos e matéria-prima... Entretanto, com a atual estrutura, não vendemos, somos comprados. Essa inversão de valores tem que ser repensada, até porque, para produzir alimento de forma correta, tem que se preservar o meio ambiente, bem que se tornou patrimônio da humanidade. Parece que há uma unanimidade em se dizer que "o Brasil é bola da vez". Apesar das reformas estruturais, que têm sido mote de campanha, mas na prática esbarram em interesses poucos visíveis aos olhos da população, a área de Inteligência tem um espaço grande a ocupar. Porém, não é o que está acontecendo no País. A informação ainda não é tão importante, como muitos querem que acreditemos; o nível de leitura é baixo; o número de analfabetos ainda é alto (10% da população); e o que mais preocupa são os analfabetos funcionais: de cada quatro que foram alfabetizados, três não conseguem entender o que leem.

Há poucas empresas que possuem área de Inteligência Competitiva e a confusão é grande quando se discute com profissionais da área de TI e Comercial, pois o radar da primeira tem foco mais interno e, na segunda, predomina nos clientes, ignorando toda uma estrutura de lobby atual em termos macro. Um dos motivos é a falta de cultura em adotar o planejamento de longo prazo. A cultura da inflação alta deixou as empresas habituadas a utilizar apenas o "farol de luz baixa", quando não apenas a luz do dia, esquecendo que à noite as informações fluem. Como costumava falar Fouché, um estrategista do século XVII considerado por muitos mais que Maquiavel: "de dia falamos e à noite praticamos o que pensamos, como não se deve falar o que se vai fazer, não dá para imaginar o que vai acontecer".

O embaixador do Brasil em Paris, José Maurício Bustani, em artigo recente, citou que "se o desenvolvimento da informática e da internet representa revolução para a humanidade, no futuro próximo veremos mudança de magnitude talvez superior, com o surgimento de centros de simulação digital. É um dos vetores da inovação e catalisadores da competitividade econômica. Sua aplicação se dá em diversos setores. Por meio deles é possível acelerar a pesquisa, reduzir custos de produção e minimizar o impacto do desenvolvimento industrial sobre o meio ambiente. As principais economias mundiais vêm desenvolvendo infraestruturas que lhes permitem aumentar exponencialmente sua potência de cálculo. Não por acaso a simulação digital está entre as prioridades de investimentos em pesquisa nos EUA, na Europa, no Japão e, recentemente, na China. O Brasil já iniciou um programa ambicioso de sistemas de simulação digital em algumas universidades. Mas, diferentemente de

outros países emergentes, ainda não dispomos de capacidade de computação entre os "Top 500" mundiais, o que poderá acarretar atraso na criação de setores intensivos em tecnologia e conhecimento e consequente retardamento da estratégia de desenvolvimento de atividades de valor agregado".

Contexto acadêmico

É crescente o interesse, já são oferecidos cursos de pós-graduação na área, mas no Brasil são poucas as escolas de negócios que oferecem esta disciplina no currículo. Em Uberlândia, considerada a segunda cidade do Estado de Minas Gerais e segunda do interior brasileiro, temos conhecimento de que a ESAMC foi a primeira a fazê-lo, seguida da FGV, mas não em todos os cursos. Na internet, a cada ano é visível o crescimento, mas infelizmente, no campo acadêmico, é incipiente.

Parte III

Sistema de Inteligência Competitiva, Inteligência e contra-inteligência

"Um discípulo contou a Reb Bunam que se tornara um cocheiro. O Rabino retrucou: sua cabeça agora estará ocupada com os cavalos; portanto, me parece que você fez de sua mente um estábulo."

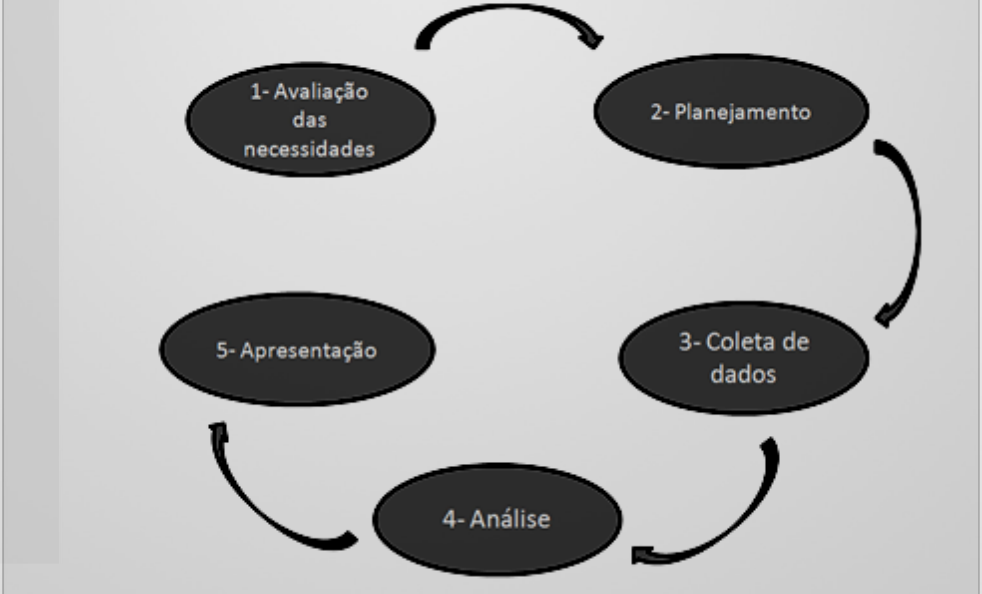
Nilton Bonder

Sistema de Inteligência Competitiva

Entre os diversos pesquisados, o mais objetivo que encontramos foi o da Natura S.A., que tomou por base a Matriz SWOT e roteiro básico de um Planejamento Estratégico, iniciando por uma analise do macro-ambiente, definição do negócio da empresa, visão, missão e valores e detalhando mais os seguintes pontos: quem será o cliente da área de Inteligência, oportunidades, ameaças existentes no ambiente externo, quais são os pontos fortes e fracos da organização, qual será o foco e sua estrutura, a quem estará subordinada, o custo-benefício de sua atividade e, por fim, quais os produtos que serão oferecidos.

Ao responder essas questões, teremos o modelo da área de Inteligência Competitiva ou Modo Operacional, as etapas de funcionamento, em que há vários modelos, mas com poucas variações entre si. Citamos aqui o Modelo Hering de Inteligência.

Modelo Herring de Inteligência



Fonte: E a concorrência não levou

1. Avaliação das necessidades

O que o cliente da área de IC precisa saber para tomar suas decisões, que estrutura ele possui, onde ele está e aonde quer chegar, de que ajuda necessita que produtos e serviços podem ser oferecidos a ele.

2. Planejamento

Define-se nesta etapa toda a relação com a área a ser atendida , ferramentas a serem usadas e um cronograma de atuação.

3. Coleta de dados

A área poderá trabalhar com fontes de dados primários e secundários, do ambiente interno ou externo.

4. Análise

O que tem sido mais utilizado é o Modelo das Cinco Forças de Porte e a Matriz SWOT, sendo alimentado de forma dinâmica, gera boas recomendações aos gestores, mas não podem ignorar que o processo de busca tem que ser mais amplo do que o tradicional, com a preocupação de fazer de fato uma varredura no ambiente macro e afinar até a demanda do cliente. Temos utilizado em nossas consultorias a Estratégia do Oceano Azul, cujos autores são Renée e Kim.

5. Apresentação

Cometem-se muitos erros na hora de disseminar as informações, ato que tem como função doar e receber, manter e garantir a sustentabilidade do sistema criado, o que é visto pelo cliente, na maioria das vezes, como ingerência na sua área e mecanismo de poder por parte de quem está oferecendo os serviços.

Inteligência e Contrainteligência

Inteligência sempre foi uma área considerada importante, mas durante muitos anos foi tida como de responsabilidade restrita do Estado. Não falta literatura sobre o assunto quando se trata de guerra ou poder. Em razão desse enfoque, a maioria das pessoas o desconhece ou trata com restrição, por uso distorcido. É o maquiavélico na História das nações. Destacou-se muito no século XX, pela formação dos dois blocos depois da Segunda Grande Guerra: de um lado, União das Repúblicas Socialistas Soviéticas, e do outro, os Estados Unidos da América, período conhecido como Guerra Fria, durante o qual se travou de fato, por muitos anos, uma guerra de informações, o que originou os Serviços de Inteligência em muitos países. Em nome da segurança nacional, a atuação ultrapassava os limites dos territórios nacionais.

Neste contexto, surge a contrainteligência. Uma ação gera uma reação, para responder, contra-atacar ou neutralizar o que está acontecendo. Da segurança, transfere-se para a área de interesses econômicos, como assistimos até hoje. É o caso da invasão do Iraque pelos Estados Unidos. Em princípio é uma atividade voltada para a neutralização da Inteligência do adversário, mas torna-se difícil criar um limite de atuação ético, quando esta defende interesse político ou outros não muito claros. Entretanto, no caso das corporações, o que se preconiza é que se deve atuar com limites e regras claras, principalmente na salvaguarda de seu patrimônio intelectual, com pesquisa, patentes e estratégias comerciais.

O que tem ficado claro é que a espionagem é o acesso ou busca de informações não autorizadas, práticas ilegais para obtenção de vantagens e poder. Na Inteligência Competitiva, atua-se de acordo com um código de ética e trabalha-se com informações autorizadas. Vale dizer que, no tocante a suas informações, é importante cada empresa tratar com segurança o seu acervo, o seu capital intelectual, o que no Brasil não é ainda encarado com a seriedade devida. A contrainformação deve ser utilizada para que as empresas fiquem menos vulneráveis e garantam a sua competitividade. São normais hoje, nos contratos de prestação de serviços, cláusulas de confidencialidade e ética. Em casos de governos, dependo do cargo, é vedado ao indivíduo trabalhar no segmento correlato à atividade após a sua saída da função durante certo período, o que nem sempre é seguido.

Interface da Inteligência Competitiva com a área Comercial e suas diferenças

Podemos começar pelas diferenças, que vêm de sua origem. Inteligência Competitiva, como foi explicado no início, vem da área governamental, extrapolando, com concordância ou não, as fronteiras de um país, com o enfoque no macrossistema; já a área Comercial surgiu para suprir a demanda das empresas, que, em razão da competição, criaram um departamento específico para atender o mercado escolhido.

Dentro de uma organização, ambas as áreas poderão ter dimensões e responsabilidades diferentes, dependerá do modelo escolhido, da demanda e do setor em que se está competindo. Mas temos, de forma clara, que são setores diferentes, podem dar uma grande contribuição à empresa e, à medida que forem interagindo, podem maximizar os resultados. A área Comercial é a mais próxima dos clientes, possui informações privilegiadas. A de Inteligência possui informações de todo o macroambiente e pode ser direcionada para atender a todas os setores) da empresa. O cruzamento dessas informações permite aos tomadores de decisão amenizar riscos e criar vantagens competitivas sustentáveis.

A área de Inteligência Competitiva destaca-se quando o assunto é tendência, busca informações para todos os setores, inclusive para a área Comercial, no que se relaciona a comportamento do consumidor, em que a rejeição a produtos tem aumentado a dificuldade de fidelização de clientes e de competição em um mercado cada vez mais dinâmico, em que a incerteza é crescente, em que não mais apenas empresas são surpreendidas, mas países e continentes, em que o "efeito dominó" está deixando de ser eventual para ser uma prática imprevisível e constante.

O que está em jogo não é apenas o modelo das organizações, mas de setores inteiros e de países. Isso abre um leque de oportunidades, promove e possibilita a área de Inteligência a dar suporte a todas as ações estratégicas. Informação é a moeda do século, e da área de Inteligência das corporações e governos.

Estruturas de uma área de Inteligência Competitiva

Existe uma variedade de modelos. Criaram-se cargos e ferramentas específicas que ao mesmo tempo interagem, se necessário, com todas as áreas das organizações. Tendo como meta principal subsidiar o processo decisório, cuja amplitude é o ambiente macro, permite atender a pequenas empresas através de suas associações, governos, a grandes players e países que fazem alianças estratégicas.

Os cargos variam de acordo com o modelo escolhido, podendo este ir de uma diretoria a um analista de informação apenas; estar ligado ao conselho, à presidência, a uma diretoria, a um setor, a uma entidade ou mesmo ser terceirizado em alguns dos seus serviços. O ideal é que seja customizado para atender, tenha o máximo de independência e capacidade de oferecer aos tomadores de decisão informações que permitam ter garantia e sucesso.

Lobby

Conceitualmente, lobby é a forma de influenciar o poder constituído para que tome a decisão favorável a quem está fazendo a ação, que pode ser uma empresa, um Estado ou mesmo uma entidade do Terceiro Setor.

Sua origem vem da própria palavra. Nasceu no Parlamento inglês, onde as pessoas ficavam no lobby, na ante-sala, relacionando-se com os parlamentares, com a finalidade de influenciá-los em suas decisões.

"Nos EUA, a atividade de lobby é regulamentada desde 1946. Em 1995 e em 2007, após escândalos envolvendo lobistas e legisladores, houve endurecimento nas leis americanas. Todos os lobistas precisam se registrar na Câmara ou no Senado. Trimestralmente, em um formulário eletrônico, o lobista é obrigado a divulgar qual a finalidade do lobby, nome do cliente, questões que quer mudar, custo do lobby e uma lista de todos os órgãos contactados. No Senado e na Câmara dos EUA, fa

miliares imediatos e cônjuges dos legisladores são proibidos por lei de fazer lobby com seus parlamentares. No Executivo, não existe uma lei que proíba, mas há uma recomendação para que familiares de integrantes do Executivo não façam lobby nos respectivos gabinetes. Nos EUA, a atividade de lobby é regulamentada desde 1946, mas o presidente pode optar por não empregar uma pessoa cujo parente esteja envolvido em lobby. No Brasil, o senador Marco Maciel (DEM-PE) apresentou em 1989 um projeto de lei que regulamentaria o lobby no País. Aprovado no mesmo ano pelo Senado, o projeto foi enviado para a Câmara, onde se encontra até hoje. O lobby é uma forma legítima de a sociedade participar com os parlamentares da formulação de políticas públicas, de acordo com Antônio Carlos Rodrigues do Amaral, professor de ética jurídica na Universidade Mackenzie. Ele diz que a resistência dos políticos à regulamentação da atividade passa pela resistência à transparência dos trâmites legislativos: 'Não interessa à classe política que se jogue uma luz sobre seus negócios, porque na verdade, ela não faz lobby. Ela faz a defesa de interesses escusos'.

Para Amaral, é importante lembrar que os brasileiros atribuem uma carga negativa à palavra 'lobby', associando a prática à corrupção. 'Chamar "de lobby o que de fato é corrupção é chamar de planejamento tributário a sonegação'." *

(*) Jornal Estado de São Paulo, 14 /09/10.

Parte IV

Código de ética da ABRAIC

"Nós nos conformamos muito com o possível e ficamos sendo ultrapassados por todos aqueles que fazem o impossível. Como a China"

Horácio Lafer Piva – Presidente do conselho deliberativo da Bracelpa.

O Código de Ética da ABRAIC

1. Exercer a profissão com zelo, diligência e honestidade.

2. Preservar sua dignidade, prerrogativas e independência profissional.

3. Esforçar-se continuamente para aumentar o reconhecimento e o respeito à profissão.

4. Cumprir as leis aplicáveis, tanto no País quanto no exterior.

5. Manter sigilo sobre o que souber, em função de sua atividade profissional.

6. Evitar envolver-se em conflitos de interesse no cumprimento de seus deveres.

7. Assegurar as condições mínimas para o desempenho ético-profissional.

8. Emitir opinião, dar parecer e sugerir medidas somente depois de estar seguro das informações produzidas e da confiabilidade dos dados obtidos.

Código de conduta

CONSIDERANDO a necessidade do estabelecimento de padrões de conduta para os associados da ABRAIC, de forma a regular a conduta moral e profissional e indicar normas que devem inspirar o exercício das atividades associativas e profissionais. A ABRAIC propõe a adoção do seguinte instrumento como parâmetro para atuação de seus associados e, num contexto mais amplo, para os profissionais que exerçam funções passíveis de vinculação ao domínio teórico e conceitual da Inteligência em suas diversas vertentes.

1. Capítulo I

Das Disposições Preliminares

Art. 1º O exercício de atividades de IC implica em compromisso moral com o indivíduo, o cliente, a organização para a qual preste serviço e com a sociedade, impondo deveres e responsabilidades indelegáveis.

2. Capítulo II

Dos Deveres

Art. 2º Como orientação de conduta, são deveres dos Associados da ABRAIC, em complemento ao contido no Estatuto da Associação:

I - utilizar-se dos benefícios da ciência e tecnologia moderna objetivando melhoria do desempenho profissional e consequentemente proporcionar o progresso das Organizações e do País;

II - pleitear a melhor adequação das condições de trabalho, de acordo com os mais elevados padrões de segurança orgânica e Inteligência Competitiva;

III - manter-se continuamente atualizado, participando de encontros de formação profissional, onde possa analisar criticar, ser criticado e emitir parecer referente à profissão;

IV - colaborar nas atividades e solicitações visando ao desenvolvimento e crescimento da Associação;

V - buscar a utilização de técnicas modernas objetivando o controle da qualidade e a excelência da prestação de serviços;

VI - divulgar, para a ABRAIC, conhecimentos, experiências, métodos ou sistemas que gerem melhorias no desempenho da Associação;

VII - manter, em relação a outros associados, cordialidade e respeito, evitando confrontos desnecessários ou comparações;

VIII - cumprir fiel e integralmente as obrigações e compromissos assumidos para com a Associação;

IX - pautar-se nas atividades de Inteligência Competitiva pelo que prevê a legislação vigente quando em situação de:

1. Espionagem econômica e espionagem comercial;

2. Roubo de segredos comerciais;

3. Suborno;

4. Acesso não autorizado a instalações, documentos, pessoas e sistemas;

5. Invasão de privacidade;

6. Interceptação postal, telefônica, em transmissão de dados, em comunicação verbal e eletrônica e transferências eletrônicas;

7. Fraude, estelionato e falsidade ideológica;

8. Contato com documentos classificados quanto ao grau de sigilo.

X - Promover o Código de Ética da ABRAIC e este Código de Conduta Profissional junto às Organizações, terceiros contratantes e outras profissões.

Parágrafo primeiro - Entende-se por acesso: copiar, duplicar, rascunhar, desenhar, fotografar, descarregar, carregar, alterar, destruir, fotocopiar, replicar, transmitir, entregar, enviar, postar, comunicar e conduzir informações.

Parágrafo segundo - Entende-se por informações: dados brutos ou analisados, equipamentos, documentos, instalações e pessoas. Parágrafo terceiro - Entende-se como documento classificado quanto ao grau de sigilo a mídia que contenha marcação simbolizando ser a informação de acesso restrito a determinado público.

1. Capítulo III

Das Proibições

Art. 3° É vedado ao associado da ABRAIC:

I - anunciar-se com qualificativos que excedam os títulos, cargos e especializações documentados;

II - praticar qualquer ato em nome da Associação, salvo se em exercício de cargo ou missão, com autorização expressa da Diretoria Executiva da ABRAIC;

III - assinar trabalhos ou quaisquer documentos executados por terceiros ou elaborados por leigos alheios à sua orientação, supervisão e fiscalização;

IV - organizar ou manter sociedade profissional relacionada à atividade de Inteligência Competitiva, sob forma desautorizada por lei;

V - afastar-se de suas atividades de associado da ABRAIC, mesmo temporariamente, sem razão fundamentada e sem notificação prévia à Associação;

VI - contribuir ou praticar, no exercício da atividade de Inteligência Competitiva, ato contrário às Leis vigentes no País;

VII - discutir, pronunciar-se ou posicionar-se em assuntos de natureza político-partidária, ideológica, religiosa, étnica e discriminatória em nome da ABRAIC.

2. Capítulo IV

Dos Deveres Especiais em Relação aos Demais Associados

Art. 4° O associado da ABRAIC deverá ter para com seus colegas a consideração, o apreço, o respeito mútuo e a solidariedade que fortaleçam a harmonia e o bom conceito da classe.

Art. 5° O recomendado no artigo anterior não induz e não implica em conivência com o erro, contravenção penal ou atos contrários às Leis Vigentes no País, ao Estatuto e o Código de Ética da Associação, bem como às orientações deste Código de Conduta.

Art. 6° O Associado deverá, com relação aos demais membros, evitar fazer referências prejudiciais ou de qualquer modo desabonado-

Art. 7° Ao associado da ABRAIC caberá observar as seguintes normas com relação à Associação:

I - prestigiar a entidade, propugnando pela defesa da dignidade e dos direitos profissionais, a harmonia e coesão dos associados;

II - apoiar as iniciativas e os movimentos legítimos de defesa dos interesses da Associação, participando efetivamente de suas instâncias administrativas, quando solicitado ou eleito;

III - aceitar e desempenhar, com zelo e eficiência, quaisquer cargos ou funções, justificando sua recusa quando, em caso extremo, encontrar-se impossibilitado de servi-las;

IV - servir-se de posição, cargo ou função que desempenhe na Associação, em benefício exclusivo desta;

V - difundir e aprimorar a Inteligência Competitiva (IC) como teoria e como atividade;

VI - cumprir com suas obrigações junto à ABRAIC, inclusive no que se refere ao pagamento de contribuições, taxas e emolumentos estabelecidos;

VII - considerar a Associação o foro adequado para arbitragem em assuntos afetos à atividade de Inteligência Competitiva em casos de disputas ou divergências entre associados.

1. Capítulo V

Das Infrações e Sanções Disciplinares

Art. 8° O não cumprimento das orientações contidas neste Código de Conduta é considerado infração disciplinar sujeita às penalidades previstas no Estatuto da Associação.

Brasília, DF 13 de novembro de 2002.

Código de Conduta aprovado na 10ª Reunião da Diretoria Executiva da ABRAIC.

Parte V

Cases na área de Inteligência Competitiva

"As empresa causadoras da crise eram lideradas por pessoas que tinham MBA. A partir disso, o meio acadêmico passou a questionar o papel das escolas na sociedade."

Emerson de Almeida – Presidente da Fundação Dom Cabral

Dois cases de áreas de Inteligência Competitiva

Dois cases da área de Inteligência Competitiva: do primeiro, participamos representando a Indústria do Couro. Quanto ao segundo, o do Centro das Indústrias de Curtumes do Brasil – CICB. Fomos o responsável pela criação e implantação.

Case I - SIC da Cadeia Produtiva do Couro, Calçados e Artefatos

Este foi um projeto pioneiro de Inteligência Competitiva, coordenado pela Dra. Emiliana Lorenzon, consultora da ABICALÇADOS, com apoio do SEBRAE nacional.

Proposta que foi apresentada, aprovada por todos os setores

Implantação de um SIC (Sistema de Inteligência Competitiva) a fim de atender as necessidades de informação para tomada de decisão dos empresários da Cadeia Produtiva do Couro, Calçados e Artefatos.

1. Objetivos

1 - Centralizar as informações produzidas sobre a Cadeia Produtiva do Couro e do Calçado num único ambiente virtual.

2 - Monitorar e analisar dados e informações relevantes para tomadas de decisão dos usuários do SIC.

3 - Gerar produtos de Informação e Inteligência (informação analisada).

4 - Organizar informações para serem facilmente acessadas.

2. Produtos Esperados

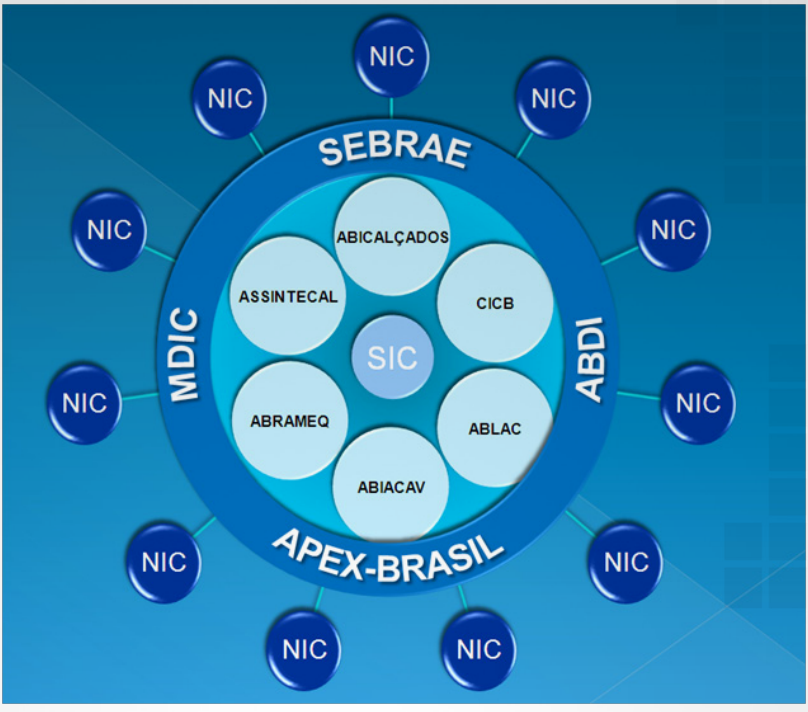
Produtos de Informação

- Banco de notícias.
- Banco de artigos de especialistas.
- Repositório de teses, dissertações e trabalhos acadêmicos sobre o setor.
- Banco de currículos e especialistas.
- Banco de eventos.
- Estatísticas de produção, importação e exportação.
- Dicionário técnico e comercial do setor.
- Banco de empresas da cadeia produtiva.

Produtos de Inteligência

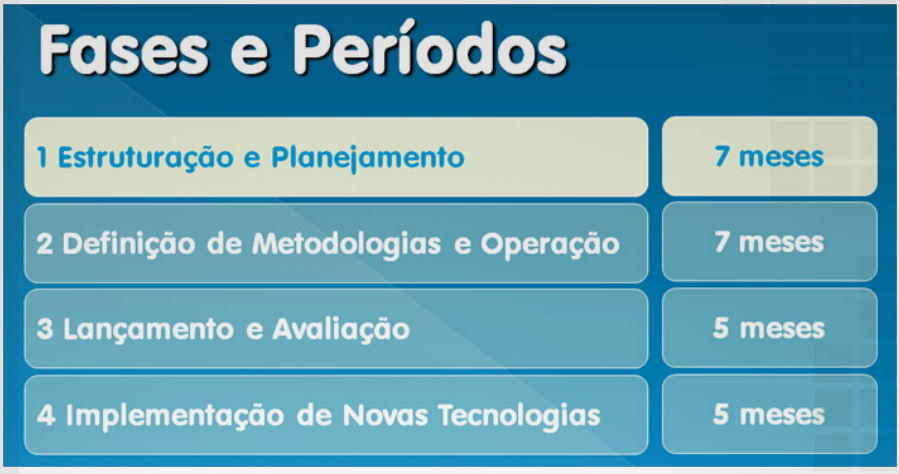
- Sumários executivos: análises e considerações sobre as implicações para o negócio.

- Alertas: análises rápidas e breves sobre uma questão atual e relevante para o setor.
- Relatórios analíticos: análises profundas de um tópico. Por exemplo: tecnologia.
- Projeções estratégicas – projeções analíticas de tendências, com utilização para longo prazo usando técnicas de cenários.
- Análises de situação – avaliação de desenvolvimentos externos com implicações para uso dos empresários (tamanho e profundidade média, auxiliando na tomada de decisões em curto prazo).
- Cenários mensais - acontecem no setor.
- Relatório de atratividade dos mercados consumidores.
- Pesquisas de mercado.
- Estatísticas de consumo – mercado interno.
- Clipping de notícias direcionado.
- Newsletter.
- Análise climática.
- Benchmarking com a concorrência internacional.



1. Vantagens na participação

- Facilidade na obtenção de novos conhecimentos que podem resultar em inovações ou em negócios, por meio da organização do conhecimento e das informações de toda a cadeia produtiva.
- Facilidade na busca por informações específicas.
- Promoção de negócios entre os elos da cadeia.
- Promoção da ampliação do quadro societário das entidades.
- Construção de uma imagem fortalecida do setor perante a comunidade nacional e internacional.
- Agilidade na resposta aos clientes em relação a cenários, estatísticas, dados de empresas etc., o que pode resultar na satisfação dos clientes (associados).



1 - Estruturação e planejamento

Sensibilização de parcerias

Ações: reunião individual na sede do parceiro.

Objetivo: apresentar o Projeto, vendendo a idéia para conquistar o interesse do parceiro, preparando-o para participar da etapa de planejamento.

Método de abordagem: apresentação em PowerPoint e com material impresso produzida a partir do resumo de todo o Projeto com os critérios para participação, destacando as vantagens para a entidade e para os seus associados.

Resultados: entidade parceira sensibilizada com vontade de participar do Projeto e preparada para a etapa de Planejamento Participativo. Parceiro com interesse na assinatura do termo de adesão, que será formalizado após a etapa do Planejamento Participativo.

Critérios para participação no Projeto:

- Conhecimento do Projeto SIC.
- Participação da etapa de Planejamento Participativo e das demais reuniões previamente agendadas.
- Comprometimento com o Projeto SIC.
- Indicação dos responsáveis para atuar operacionalmente e gerencial-

mente no Projeto, formalizando o Comitê Gestor.

- Realização das contrapartidas econômicas e financeiras colocadas na etapa de planejamento:
- Assinatura do instrumento jurídico com as devidas condições anteriormente citadas.

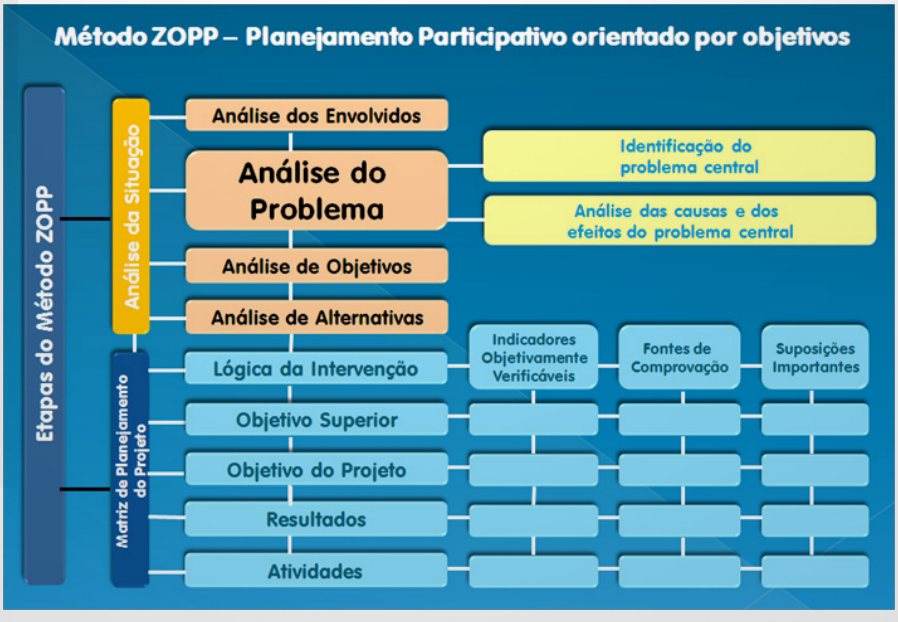
Planejamento Participativo

Ações: reunião em grupo com todos os parceiros sensibilizados.

Objetivo: definir a missão, visão, valores, metas e objetivos do SIC, bem como as políticas e as normas de interação na gestão e na operação do SIC.

Método de abordagem: Método ZOPP – método de planejamento participativo orientado por objetivos.

Resultados: definição do Comitê Gestor do SIC e estrutura de governança. Plano estratégico com as diretrizes para as demais etapas. Estrutura do termo de adesão pré-definida com data do evento para assinatura e divulgação na imprensa.



Customização da TI e Comunicação

Ações: prospectar, contratar e alinhar os recursos humanos qualificados para os serviços relacionados a engenharia de software, arquitetura da informação, cientistas da informação, programação e desenvolvimento.

Objetivo: customizar e otimizar tecnologias para uso do SIC, pensando na estrutura tecnológica adequada para a organização da informação e do conhecimento, bem como da estrutura para disseminação das informações (construção do portal).

Método de abordagem: workshop com os candidatos prospectados no mercado para alinhamento no Projeto. Análise sistêmica para construção das tecnologias de interação e conhecimento dos recursos tecnológicos disponíveis nos parceiros. Supervisão contínua da atuação desses profissionais.

Resultados: tecnologias customizadas e prontas para uso e implementação no SIC, com toda sua documentação e manual para utilização.

Estruturação RH, físico e tecnológico

Ações: prospectar, contratar e capacitar bibliotecários e analistas de IC para operacionalizarem o ciclo da Inteligência Competitiva. Prospectar e contratar fontes.

Objetivo: treinar e capacitar os recursos humanos envolvidos na estrutura organizacional do SIC, preparando-os para a operacionalização.

Método de abordagem: workshop para nivelamento da equipe de trabalho partindo das habilidades e competências definidas para cada recurso humano envolvido no Projeto.

Resultado: manual com a descrição por job das habilidades e competências dos recursos humanos envolvidos.

Definição das ferramentas de gestão

Ações: prospectar e definir os mecanismos e as ferramentas de gestão para o controle e avaliação da operação do SIC, com indicadores e metas.

Objetivo: controlar, medir e avaliar as operações do SIC por job em função do planejamento.

Método de abordagem: prospecção das metodologias disponíveis no mercado (benchmarking) para gestão da informação, do conhecimento e da inteligência. Reunião de planejamento para a construção das ferramentas de gestão, bem como das metodologias que serão utilizadas para implementação dos mecanismos de gestão do SIC.

Resultados: metodologia para a gestão da SIC e definição da ferramenta de gestão.

Definição dos procedimentos de trabalho

Ações: definir os procedimentos operacionais de cada job envolvido no Projeto.

Objetivo: ter procedimentos mapeados e documentados para funcionamento operacional do SIC.

Método de abordagem: reunião para planejamento operacional do SIC com a definição dos processos e procedimentos de trabalho detalhado por job.

Detalhar os produtos de IC definidos com os processos e procedimentos para sua elaboração.

Resultados: manual detalhado com o plano operacional do SIC por job e cronograma de implantação e funcionamento.

Nivelamento da equipe de RH

Ações: capacitar e treinar a equipe de trabalho por job em todos os processos e procedimentos definidos nas etapas anteriores e nivelar o conhecimento da equipe em relação aos conceitos de Inteligência abordados pelo Projeto.

Objetivo: ter equipe capacitada e nivelada para a operação e gestão do SIC em virtude dos conceitos da Inteligência.

Método de abordagem: workshop com avaliação do conhecimento da equipe, com apostila para o treinamento de seus integrantes.

Resultados: metodologia para nivelamento de equipes de IC. Equipe do Projeto nivelada.

1. Pontos importantes

- Participação da entidade no Projeto (governança).
- Elaboração de termo jurídico.
- Data do Planejamento Participativo.
- Indicação dos responsáveis pelo Projeto na entidade.
- Contrapartidas econômicas e financeiras.

Case II - Área de Inteligência Competitiva do Centro das Indústrias de Curtumes do Brasil - CICB

1. Área de Inteligência Competitiva

O Centro das Indústrias de Curtumes do Brasil – CICB, sem a menor dúvida, está entre as principais entidades setoriais em se tratando de organização e resultados, pois é um dos setores mais representativos na área do agronegócio, sendo o mais ativo em participação de feiras internacionais. Também é um dos primeiros a se internacionalizar e ocupa uma posição de destaque no contexto mundial, apesar de muitos desconhecerem o seu potencial, por falta de informações.

A Cadeia do Couro, Calçados e Artefatos movimenta, mundialmente, US$ 44 bilhões, contra US$ 17,0 bilhões da carne vermelha, US$ 9,8 bilhões do açúcar, US$ 9,3 bilhões do café, US$ 6,3 bilhões do algodão, US$ 5,6 bilhões do arroz, US$ 3,0 bilhões da borracha.

2. Histórico

O CICB é uma entidade que completa, no ano de 2005, 48 anos, e nos últimos 10 tem trabalhado com Planejamento Estratégico. Hoje temos uma administração estratégica, uma estrutura enxuta, um executivo que gerencia e se integra a uma equipe de consultores e conta ainda, dentro deste processo, com os executivos de cada regional a realizar trabalho on line.

1 - Diretoria

2 - Executivo Brasília

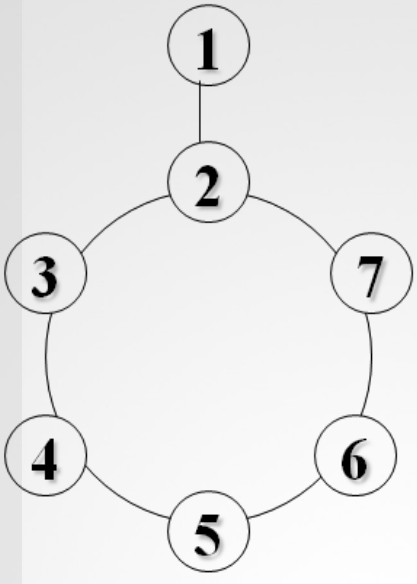
3 - Assessoria de Comunicação

4 - Assessoria Estratégia e Educação

5 - Programa de Qualidade de Matéria-Prima

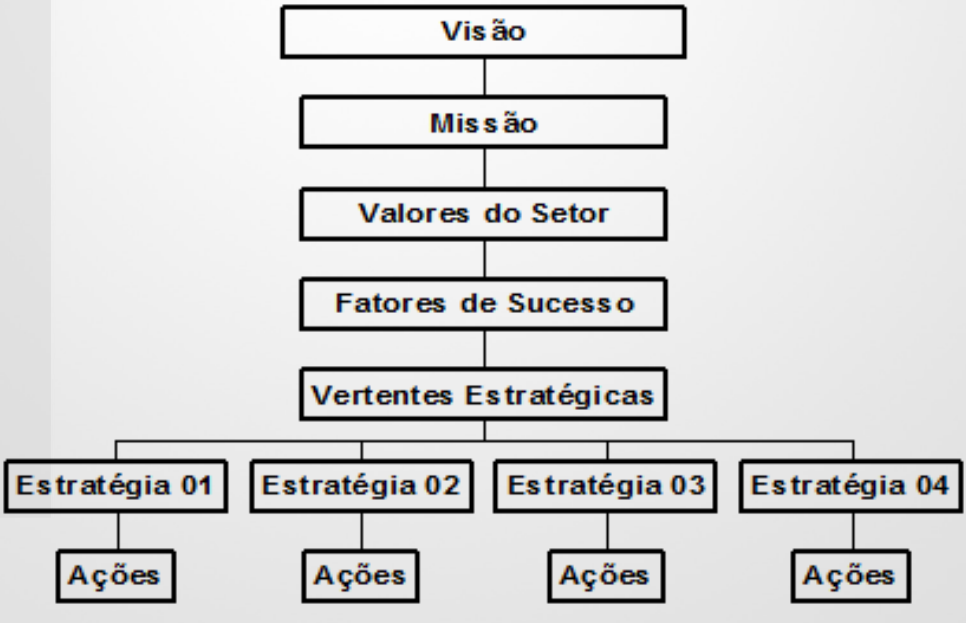
6 - Organização de feiras

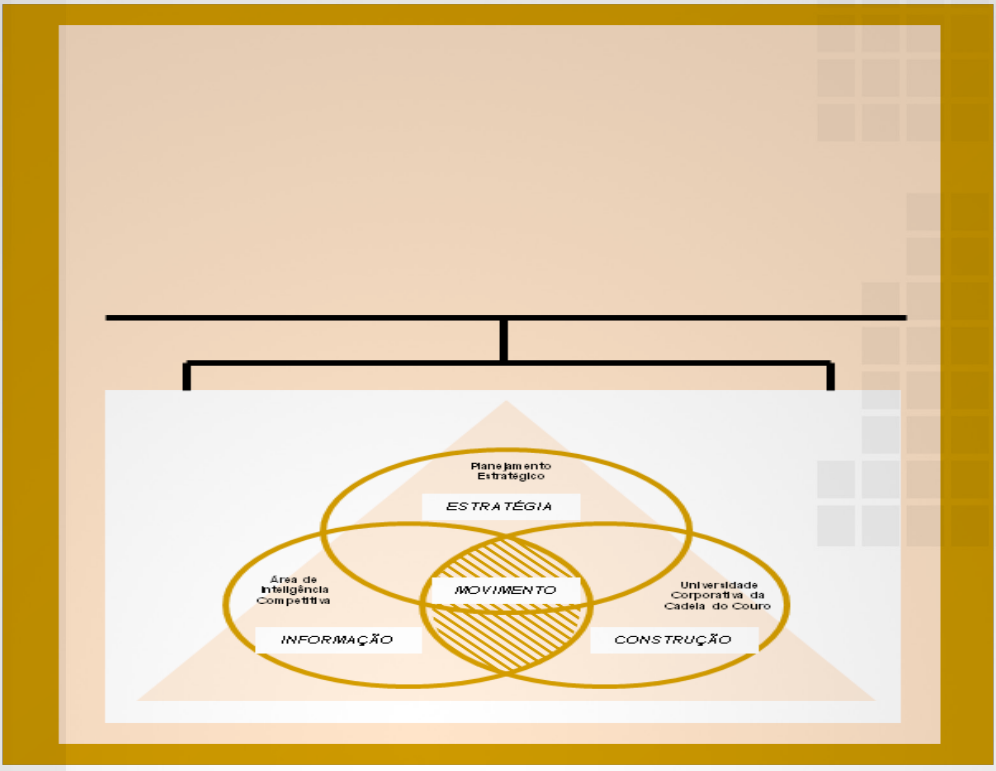
7 - Executivos das Regionais



A diretoria é composta por 11 diretores. Foi uma das primeiras no Brasil a usar reuniões por telefone e o conceito de entidade virtual (funciona em tempo real). O CICB tem acertado na escolha dos seus diretores e presidentes. Apesar de não serem remunerados, há uma dedicação, por parte destes, acima do normal - o que ajuda muito é que estão presentes nas mesmas feiras e praticam o modelo de cooperar para competir – "coopetição".

Na última revisão do Planejamento Estratégico, foi aprovada a criação da área de Inteligência Competitiva, sincronizada com o projeto da Universidade Corporativa, ficando ambas como suporte do Planejamento Estratégico.





A área de Inteligência Competitiva do CICB foi criada com três referenciais:

a) a abordagem da contingência, pois toda organização vive em um ambiente e, para sobreviver, tem que se adaptar às mudanças que ocorrem e ao mesmo tempo contribuir para que o ambiente seja melhor com sua presença. "Condições e situações diferentes exigem a aplicação de técnicas diferentes de administração";

b) segundo: é o reconhecimento dos três ambientes organizacionais - macro, competitivo e interno;

c) a metodologia de Michael Porter da Análise da Indústria.

Banco de dados

Construção de um banco de dados que colha informações dos três ambientes, objetivando a construção de Vantagem Competitiva não só para o setor, mas para a cadeia produtiva. Isso, sem perder de vista as vertentes do Planejamento Estratégico e os oito fatores estratégicos de sucesso.

Resenha da Indústria do Couro

Com circulação mensal, mas não apenas como clipping, porém, construída de forma a mostrar a visão e ações estratégicas. Será enviada à diretoria e pessoas estratégicas deverão fazer, de forma seletiva, a vigilância dos ambientes. Há ainda uma parte de benchmarking setorial e empresarial, e gráficos e tabelas que acompanham as reportagens do ambiente competitivo.

Fórum de Competitividade da Cadeia Couro, Calçados e Artefatos

É o local mais importante para o setor. Funciona no Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior, coordenado pela Secretaria do Desenvolvimento da Produção, e é um espaço neutro, com o objetivo de melhorar a competitividade da cadeia produtiva. O CICB não apenas participa, mas procura contribuir para que o Fórum seja cada vez mais representativo, porque temos consciência de que, na economia

mundial, quem concorre não são mais setores, mas cadeias produtivas. Outro valor que está sendo construído no Fórum é que os elos mais fortes têm que contribuir para o fortalecimento dos mais fracos, por um conceito antigo, mas muito atualizado: "uma corrente é medida pela resistência do seu elo mais fraco".

As Feiras Internacionais

Que acontecem em vários países e as nacionais, participantes do processo IC de maneira informal, serão formalizadas com a criação de mecanismo para se sincronizarem melhor com a área de Inteligência Competitiva ainda em construção. Estes acontecerão com a Universidade Corporativa do setor ou da cadeia produtiva. Além dessas atividades, deverão participar outras duas que estão funcionando muito bem: o Programa de Melhoria de Matéria-Prima, que é um exemplo hoje para muitos setores e a Assessoria de Comunicação, que dá cobertura a todos os acontecimentos importantes.

Se as atividades acima funcionarem de forma sistêmica, com um forte gerenciamento, formarão a área de Inteligência Competitiva do setor que, pela sua visão, contribuirá com a formação da cadeia produtiva em que está inserida e conseguirá, de forma desprendida, obter boa produtividade e ser competitiva.

Na era da informação, estamos ordenando as informações internas e externas que contribuem para a construção de vantagens competitivas sustentáveis.

Conclusão

A maioria das ferramentas e disciplinas na área de gestão vive hoje em um estado de metamorfose permanente. A que mais e menos sofre nas mutações, na nossa avaliação, é a Inteligência Competitiva, porque acompanhar a mudança é o motivo de sua existência, considerar que tudo é relativo e mutável. As guerras, ou melhor, a concorrência, tem sido, por mais cruel, justa ou injusta, o meio - desde a Pré-História ao homem contemporâneo - para chegar ao poder. A embalagem muda, mas a essência, não: da religião ao crime organizado, o motivo é vencer, não aceito por uma questão filosófica, mas temos que reconhecer ser esta a prática dominante.

Temos dedicado a minha vida à construção de uma sociedade mais justa e humanitária, mas até para adotar esta prática é necessário fazer uma leitura correta dos costumes das organizações, porque elas são as grandes responsáveis pelos bons e maus serviços.

Está provado que a maioria das ferramentas de gestão pode ajudar as boas e más causas, mas o nosso intuito é a dedicação ao bom combate.

Bibliografia

PRESCOTT, John E. e MILLER, Stephen H. Inteligência Competitiva na Prática. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

GOMES, Elisabeth e BRAGA, Fabiana. Inteligência Competitiva. Rio de Janeiro, Campus, 2004.

MENDES, Hélio Alves. Estratégia Gestão e Política. Brasília. LGE, 2009.

MENDES, Hélio Alves. Planejamento Estratégico. Uberlândia. Xxxx, 2004.

MENDES, Hélio Alves. Planejamento Estratégico da Cadeia Produtivo de Couro, Calçados e Artefatos. Brasília, MDIC, 2005.

LORENZO, Emiliana . SIC – Sistema de Inteligência Competitiva – da Cadeia Produtiva, Couro Calçados e Artefatos- 2007.

BONDER, Nilton. O Segredo Judaico de Resolução de Problemas. Imago, 1995.

PORTER, Michael. A Vantagem Competitiva das Nações. Campus, 1990.

PORTER, Michael E. Vantagem Competitiva. RJ. Campus, 1992.

PETERS,Tom. Rompendo as Barreiras da Administração. São Paulo, Harbra, 1993.

HAMEL, Gary.Competindo pelo Futuro. RJ, Campus, 1995.

www.abraic.org.br/site/ética, 2010.

Prado Silvia - Inteligência Competitiva -Material de apoio da ESA-MC, Campinas, 2009.

ALVARES, Lillian . Inteligência Competitiva – Breve Introdução. IOC2007 ICE em outros países. 2007.

KIM, W. Chan. A Estratégia do Oceano Azul. Rio de Janeiro, Else-

1. Livros e trabalhos do autor

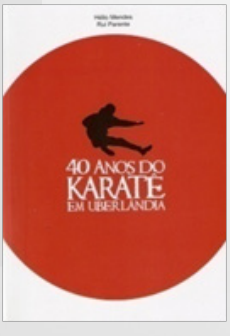
Planejamento e Gerenciamento Estratégicos - Como Construir Empresas e Setores

A metodologia utilizada pelo autor na coordenação de Planejamento e Gerenciamento Estratégicos em setores e empresas, associações estaduais, nacionais e feiras internacionais.

Estratégia, Gestão e Política

É uma coletânea de artigos em diversas áreas, que foram publicados em revistas e jornais entre 2005 e 2009 , alguns para atender a área de consultoria e acadêmica. Tratam de vinho, golfe, política e gestão.

40 anos do Karatê em Uberlândia



Karatê, esporte praticado pelo autor, no qual é faixa preta quinto grau. Uberlândia se destaca no cenário nacional e internacional nessa modalidade. Em parceria com o Prof. Rui Parente, pesquisou e publicou a história dos 40 anos do Karatê nesta cidade.

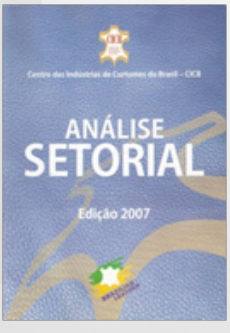
Planejamento Estratégico da Indústria Nacional do Couro

Planejamento Estratégico da Indústria Nacional do Couro, o qual foi coordenado pelo autor de 1995 a 2007, além do planejamento das sete Regionais, em que foi utilizado o novo pensamento "Estratégia do Oceano Azul", e teve também base em pesquisa realizada nas principais feiras internacionais em quatro continentes. Mendes coordenou neste período Planejamento das principais empresas do setor.

Planejamento Estratégico da Cadeia Produtiva do Couro, Calçados e Artefatos

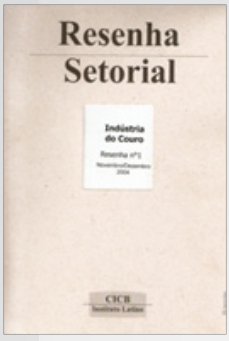
Realizado pelo Fórum Nacional de Competitividade da Cadeia Produtiva, sob a Coordenação do Ministério de Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior, assessorado e apresentado por Mendes e discutido com o Ministro Luís Fernando Furlan em 2005.

Análise Setorial da Indústria do Couro



É a terceira edição elaborada pelo autor. Foi distribuída para todos os elos da cadeia produtiva, governo, universidades e distribuído em feiras internacionais, com objetivo de atender aos filiados e setores estratégicos.

Resenha Setorial da Indústria do Couro



Um dos produtos da área de Inteligência Competitiva do Centro das Indústrias de Curtumes do Brasil, elaborado por uma equipe coordenada pelo autor, utilizada no processo decisório do Conselho da entidade e de seus filiados, e enviado a setores estratégicos empresariais e governamental.

O Mercado Chinês do Couro

Trabalho do Centro das Indústrias de Curtumes do Brasil - CICB, coordenado pelo Prof. Dr. Ricardo Caldas, da Universidade de Brasília - UnB, com apoio da Apex/Brasil. Hélio Mendes ocupava o cargo de Secretário Executivo do CICB. Foi distribuído para setores, universidades e filiados da entidade.

Mercado Indiano do Couro

Trabalho do Centro das Indústrias de Curtumes do Brasil - CICB, coordenado pelo Prof. Dr. Ricardo Caldas, da Universidade de Brasília - UnB, com apoio da Apex/Brasil. Hélio Mendes ocupava o cargo de Secretário Executivo do CICB. Foi distribuído para setores, universidades e filiados da entidade.

Plano Diretor de Uberlândia

Versão elaborada em 1991. O trabalho foi elaborado pela equipe de técnicos da Prefeitura de Uberlândia com assessoria do Escritório Jaime Lerner Planejamento Urbano. Prefeito: Virgílio Galassi. Hélio Mendes era chefe da Assessoria Geral de Planejamento e responsável pela coordenação do Plano.

Planejamento Estratégico da União das Empresas do Distrito Industrial de Uberlândia/MG - UNEDI

Foi elaborado em 1998 para atender a entidade e contribuir com o planejamento das filiadas e do governo. Presidente da UNEDI: Celson Martins Borges.

Mapa Estratégico da Associação Comercial de Uberlândia - ACIUB

Elaborado em 2003. Foram definidos doze projetos, com o escopo de contribuir também com a região. Presidente: Luiz Alexandre Garcia. O mapa estratégico foi executado durante seus dois mandatos.

Planejamento Estratégico Nacional das Faculdades de Odontologia

A primeira versão foi elaborada em Uberlândia, a segunda, em Fortaleza, publicada nos anais da entidade e em um livro. Presidente da ABENO: Dr. Alfredo Júlio Fernandes Neto, hoje reitor da Universidade de Uberlândia.

Planejamento e Gerenciamento Estratégico da Associação da Indústria Frigorífica

Coordenado pelo Prof. Hélio Mendes e pelo Ex-Ministro J. Milton Dallari, com a participação especial da Ex-Ministra Dorothea Werneck, representantes de grandes empresas e sindicatos estaduais. Presidente da entidade: Vasco Carvalho Oliveira Júnior. Mendes coordenou também o Planejamento de todas as Regionais e dos principais frigoríficos, entre eles, JBS/Friboi e Minerva.

IL - Instituto Latino

Av. Afrânio Rodrigues da Cunha, 705

Uberlândia - MG (34) 3236 1720 - 3236 2124

latino@institutolatino.com.br

www.institutolatino.com.br