



OS FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO COMO SUPORTE AO SISTEMA DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA: O CASO DE UMA EMPRESA BRASILEIRA

THE CRITICAL SUCCESS FACTORS AS SUPPORT
OF A SYSTEM OF COMPETITIVE INTELLIGENCE:
THE CASE OF ONE BRAZILIAN COMPANY

ROMUALDO DOUGLAS COLAUTO

*Doutorando em Engenharia de Produção –
Universidade Federal de Santa Catarina.
Rua XV de novembro, 150 – Apto. 1307 – Edifício Alzemiرو João
Vieira Campinas – São José – SC – CEP 88101-440
E-mail: rdcolauto@terra.com.br*

CAIO MÁRCIO GONÇALVES

*Mestrando em Engenharia de Produção – Universidade Federal de Santa Catarina.
Rua Egídio Pappa, 399 – Uberaba – MG – CEP 38055-450
E-mail: caiogoncalves516@hotmail.com*

ILSE MARIA BEUREN

*Doutora em Controladoria e Contabilidade – FEA/USP. Professora do
Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da Universidade
Regional de Blumenau (PPGCC – FURB) – Santa Catarina.
Rua Antonio da Veiga, 140 – Victor Konder
Blumenau – SC – CEP 89010-500
E-mail: ilse@furb.br*

NERI DOS SANTOS

*Doutor em Engenharia de Produção. Professor do Programa de Pós-Graduação
em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina.
Campos Universitário – Trindade – Florianópolis – SC
Caixa Postal 476 – CEP 88040-900
E-mail: neri@eps.ufsc.br*

RESUMO

A inteligência competitiva tem como finalidade apoiar as decisões em nível estratégico e tático das organizações. Utiliza-se dos fatores críticos de sucesso para ajudar a definir as necessidades dos executivos e especialistas na focalização de questões estratégicas para as empresas. Neste sentido, o trabalho busca identificar os fatores críticos de sucesso que dão suporte ao sistema de inteligência competitiva em uma empresa brasileira. Como procedimentos metodológicos, o estudo foi delineado como uma pesquisa exploratória, por meio de um estudo de caso, tendo uma empresa brasileira fabricante de compressores como sujeito da pesquisa. Assim, inicialmente se estabelece uma breve fundamentação teórica sobre inteligência competitiva e sobre os fatores críticos de sucesso. Na seqüência, apresenta-se a empresa, objeto do estudo de caso, e, por fim, relacionam-se os fatores críticos de sucesso considerados pela empresa. Os resultados da pesquisa mostram que a atividade de inteligência competitiva está integrada ao modelo estrutural e operacional e que os fatores críticos de sucesso subsidiam o plano estratégico da organização com o foco no concorrente.

PALAVRAS-CHAVE

Sistema de inteligência competitiva; Fatores críticos de sucesso; Estratégias competitivas.

ABSTRACT

The aim of competitive intelligence is to support decisions taken at a strategic and tactical level by organizations. Competitive Intelligence uses critical success factors in helping define executive and specialists needs when focusing on questions of strategy for their companies. In this sense, this work aims at identifying those critical success factors which give support to the system of competitive intelligence in a Brazilian company. As its methodology, this

work was outlined as exploratory research with a case study, using a Brazilian compressor manufacturer as the subject of the research. Initially, a brief theoretical study concerning competitive intelligence and critical success factors is established. Following this, the company itself is presented as the object of the case study and, finally, a list of those success factors that the company considers critical. The research results show that competitive intelligence activity is integrated within the structural and operational model and that critical success factors help the company's strategic plan on focusing on the competitor.

KEYWORDS

Competitive intelligence system; Critical success factors; Competition strategies.

1 INTRODUÇÃO

A intensificação da importância em adquirir e gerenciar o conhecimento humano e a aprendizagem contínua é premente para as organizações manterem diferencial. Investir em pessoas e utilizar a inteligência plena dos participantes da empresa são ações que contribuem para a melhoria da qualidade, eficiência e eficácia dos procedimentos internos e, com isso, amplia o potencial competitivo.

As ameaças de novos entrantes no mercado e a confluência de necessidades informacionais mostram que planejar as estratégias anualmente não é mais suficiente para definir as ações rumo à competitividade. No cerne do processo do conceito empresarial encontra-se a capacidade de criar novas estratégias que gerem riquezas constantemente, uma vez que o mercado está se adequando à globalização e às tecnologias de informação, reduzindo-se o tempo disponível para tomada de decisões (HAMMER, 2001).

O monitoramento do ambiente externo (mercado, concorrentes, clientes) e do ambiente interno (processos, tecnologias, fornecedores e conhecimento humano) precisa ocorrer de forma direta e constante no suporte ao processo de tomada de decisões. A identificação dos fatores críticos de sucesso e o sistema de inteligência competitiva buscam coletar informações estratégicas para apoiar a tomada de decisão. Assim, estes se caracterizam como importantes instrumentos para auxiliar na gestão das organizações.

Uma das formas de otimizar o processo de inteligência competitiva é monitorar continuamente os fatores de sucesso na consecução dos planos estratégicos.

Isso requer a disponibilização de informações preditivas que subsidiem o processo decisório. A identificação dos fatores de sucesso permite que as organizações focalizem estrategicamente ações prospectivas e corretivas, com vistas a monitorar continuamente o ambiente socioproductivo em que atuam.

Os fatores críticos de sucesso, compreendidos como elementos determinantes para melhorar o desempenho da organização, quando incorporados ao planejamento estratégico e aos sistemas de inteligência competitiva, complementam as análises do macroambiente das organizações. Conseqüentemente, assume-se como pressuposto que as constantes mudanças provocadas pela evolução tecnológica e pelo desenvolvimento social e econômico dos países desafiam as organizações na capacidade de respostas às demandas do macroambiente. Simultaneamente, as organizações necessitam conhecer quais fatores precisam ser considerados para maximizar suas potencialidades e minimizar as ameaças, com vistas a aumentar o sucesso e garantir sua continuidade. A inteligência competitiva auxilia na sistematização de dados, na análise sobre os concorrentes, na identificação das competências essenciais e no monitoramento dos fatores críticos de sucesso, que paralelamente promovem reflexos diretos na performance da organização.

De acordo com Stollenwerk (2001), os fatores críticos de sucesso têm adquirido importância crescente entre os métodos de formatação da inteligência competitiva e estão sendo utilizados na formulação de estratégias nas organizações que atuam em ambientes de transformações. Uma experiência corporativa em inteligência competitiva que se destaca no Brasil é o caso da Embraco – Empresa Brasileira de Compressores, situada no Estado de Santa Catarina e responsável por 25% da produção mundial de compressores.

Neste contexto, defende-se que a abordagem metodológica dos fatores críticos de sucesso provê a integração do sistema de inteligência competitiva ao processo de formulação do planejamento estratégico. Assim, paralelamente às necessidades de pesquisas teóricas e empíricas que explicitem os fatores críticos de sucesso nos sistemas de inteligência competitiva, este estudo tem por objetivo identificar os fatores críticos de sucesso que servem como suporte ao sistema de inteligência competitiva em uma empresa brasileira.

Quanto à organização do trabalho, fez-se inicialmente uma incursão teórica nos aspectos conceituais de inteligência competitiva, enfatizando a abordagem sociotécnica e os fatores críticos de sucesso. Na seqüência, comentou-se sobre a integração dos fatores críticos de sucesso ao sistema de inteligência competitiva. A seguir, abordaram-se os fatores críticos de sucesso que balizam as estratégias da empresa objeto de estudo e as conclusões.

2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O delineamento da pesquisa caracterizou-se como estudo exploratório, utilizando-se fontes secundárias. De acordo com Tripodi, Fellin e Meyer (1981:64), o estudo exploratório tem por finalidade principal “desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e idéias, a fim de fornecer hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores”. Ao se referir à pesquisa exploratória, Andrade (2002) enumera como finalidades substanciais:

- a) proporcionar maiores informações sobre o assunto que se vai investigar;
- b) facilitar a delimitação do tema de pesquisa;
- c) orientar a fixação dos objetivos e a formulação das hipóteses; ou
- d) descobrir um novo tipo de enfoque sobre o assunto.

Quanto aos procedimentos sistemáticos para a descrição e explicação dos fenômenos, o estudo se desenvolveu num ambiente que preconizou a abordagem qualitativa. O método qualitativo, conforme Richardson (1999), caracteriza-se pelo não-emprego de instrumental estatístico como base no processo de análise de um problema, isto é, não se atém a numerar ou medir unidades ou categorias homogêneas.

Utilizou-se a pesquisa bibliográfica para a formação do marco referencial teórico e do estudo de caso, centrado em uma única organização. A pesquisa bibliográfica, de acordo com Cervo e Bervian (1983), busca explicar um problema com base em referenciais teóricos já publicados. Pode ser utilizada independentemente ou como parte de uma pesquisa descritiva ou experimental. Tem por finalidade conhecer e analisar as contribuições culturais ou científicas do passado acerca de determinado assunto ou problema.

O estudo de caso, de acordo com Raupp e Beuren (2003), predomina nas pesquisas em que se deseja aprofundar conhecimentos a respeito de uma situação específica. Esses autores salientam que o pesquisador tem a oportunidade de verificar *in loco* os fenômenos a serem pesquisados. A escolha do sujeito da pesquisa foi intencional em função da participação dos autores em seminário sobre inteligência competitiva realizado em maio de 2004, no Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina, e, ainda, por ser a Embraco uma empresa de destaque no meio corporativo brasileiro em termos do pioneirismo na implantação de sistema de inteligência competitiva.

Quanto aos procedimentos de coleta de dados, optou-se por adotar, inicialmente, entrevista semi-estruturada realizada com o coordenador do Sistema de Inteligência Competitiva da Embraco, realizada em maio de 2004. Para realização da entrevista semi-estrutura, utilizou-se um seminário sobre o tema, oferecido na disciplina de Inteligência Competitiva, do mestrado em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina. Assim, durante a exposição

do caso identificam-se os fatores críticos de sucesso que permeiam o sistema de inteligência competitiva do sujeito de pesquisa. Complementarmente, foram consideradas as ponderações sobre os aspectos funcionais do desenvolvimento do sistema de inteligência competitiva da empresa Embraco, apresentado em forma de estudo de caso no Primeiro Encontro Regional sobre Gestão do Conhecimento de Santa Catarina realizado no mês de junho de 2003.

Para a análise de interpretação dos dados, utilizou-se a técnica de análise de conteúdo, que possibilita compreender melhor o discurso, aprofundar suas características e extrair os momentos mais importantes, por meio de procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição dos conteúdos das mensagens. Bardin (1977:30, apud TRIVIÑOS, 1987:160) define a análise de conteúdo como um conjunto de técnicas de análise das comunicações que busca, por meio de procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, obter indicadores, quantitativos ou não, que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção e recepção das variáveis inferidas nas mensagens.

O método de análise de conteúdo tem por objetivo estudar as comunicações entre os homens, com maior ênfase no conteúdo das mensagens (COLAUTO e BEUREN, 2003). Vale ressaltar que, embora tenha sido adotado o rigor científico necessário, esta pesquisa se limita por relacionar-se a um único objeto ou fenômeno, uma vez que seus resultados não podem ser generalizáveis a outros objetos ou fenômenos, dado as particularidades de seu sujeito.

3 INTELIGÊNCIA COMPETITIVA

A competitividade ganhou evidência com o processo de globalização e a sobrevivência das organizações a uma constante troca e análise de informações do ambiente de negócios. Isso requer esforços que propiciem o monitoramento sistemático de informações e conhecimentos, subsidiando assim o processo estratégico de gestão.

Preliminarmente ao desenvolvimento da inteligência competitiva é importante ampliar sua resolução, abrangendo o entorno organizacional. Da mesma forma, deve-se incorporar outros aspectos referentes à vigilância estratégica, perspectiva tecnológica e monitoramento ambiental, como parte da gestão estratégica, para facilitar a compreensão da organização como parte de um contexto complexo. À medida que o escopo se amplia, em um período de médio prazo surge a inteligência competitiva.

3.1 ABORDAGENS E CONCEITOS EM INTELIGÊNCIA COMPETITIVA

Parece existir semelhança de propósito entre inteligência competitiva e prospectiva tecnológica. Pereda (2003:6) considera a última como um “conjunto de análises e estudos realizados com a finalidade de predizer o futuro, mediante o emprego de determinados métodos e ferramentas que permitam a consecução de certos objetivos industriais e comerciais”. Por associação, a inteligência competitiva caminha passo a passo com a prospectiva tecnológica, uma vez que ambas buscam conferir vantagem competitiva à organização.

Por vezes, também, as terminologias de inteligência competitiva e monitoramento ambiental se confundem ou se completam. Para Choo (1998), ambos os termos podem ser considerados sinônimos. Todavia, o monitoramento ambiental sistemático, que compreende os concorrentes atuais e novos entrantes, fornecedores e usuários, além de outras variáveis que influenciam a organização e o setor, deve se tornar parte integrante do processo de gestão estratégica das organizações.

Costa (2002:61) revela que vigilância estratégica é

[...] um processo formal de observar, perscrutar, acompanhar, questionar e vasculhar o horizonte, no tempo e no espaço, à procura de possíveis riscos ou oportunidades que possam exigir, oportunamente, ações e respostas estratégicas da organização.

Também acrescenta que o sistema de vigilância estratégica trabalha com o conceito de evento estratégico:

é um evento, descontinuidade ou tendência, no ambiente externo da instituição, de âmbito local, regional, nacional ou mundial, esperado ou temido para o futuro, que, mesmo de baixa probabilidade, caso venha a ocorrer poderá afetar significativamente as atividades da organização, de maneira negativa ou positiva.

A organização pode assegurar maior competitividade ao identificar eventos considerados pouco relevantes, transformando-os em oportunidades. A concorrência, o cliente e os demais interlocutores do processo organizacional emitem sinais fracos, que eventualmente podem não ser percebidos pelos gestores, requerendo o monitoramento contínuo do macro e do microambientes. Por conseguinte, a decodificação desses sinais demanda a organização de um sistema de inteligência competitiva capaz de auxiliar efetivamente o processo de tomada de decisão.

3.2 DEFINIÇÃO DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA

Em face da profusão de abordagens e conceitos em inteligência competitiva, chama-se a atenção para a identificação de um ponto de intercessão, entre os achados, fundamental nas atividades de inteligência competitiva: a orientação para o conhecimento organizacional e para o processo decisório da corporação. Vários autores têm apresentado proposições visando a ampliar o conceito de inteligência competitiva, entre eles Fuld (1995), Kahaner (1998), Coelho (1997), Hering (1997), Pozzebon, Freitas e Petrini (1997), Tyson (1998), Texeira Filho (2001), Santos (2003), Ueno (2003). Normalmente, as pesquisas tratam a inteligência competitiva como um recurso estratégico para auxiliar o processo de gestão das organizações.

Tyson (1998) considera inteligência competitiva como um processo sistemático, que transforma *bits* e partes de informações competitivas em conhecimento estratégico para a tomada de decisão. Esse conhecimento é referente à posição competitiva atual, desempenho, pontos fortes e fracos, e intenções específicas para o futuro. Rostaing et al. (1993, apud POZZEBON, FREITAS e PETRINI 1997) mencionam que é o conjunto das atividades de controle do ambiente de uma empresa que visa a fornecer dados úteis à definição de suas estratégias de evolução.

A inteligência competitiva pode ser entendida como o conjunto de processos e ferramentas para selecionar, analisar, comunicar e gerenciar as informações externas à empresa. Tem como objetivos principais obter informações para decisões, apoiar projetos, auxiliar em treinamentos e no aprendizado contínuo por meio do monitoramento do ambiente competitivo (TEIXEIRA FILHO, 2001).

Ueno (2003) apresenta diferentes conceitos de inteligência competitiva, partindo da visão de Fuld (1995), Hering (1997) e Kahaner (1998). Menciona que Fuld (1995) conceitua a inteligência competitiva como as informações analisadas sobre os concorrentes que têm implicações no processo de tomada de decisão. Para Hering (1997), é um processo organizacional de coleta e análise sistemática de informação, que por sua vez é disseminado como recurso para apoiar a tomada de decisão. Kahaner (1998) mostra a inteligência competitiva como um programa sistemático de coleta e análise da informação sobre as atividades dos concorrentes e tendências gerais dos negócios, visando a atingir as metas da empresa.

É importante destacar que se deve evitar o equívoco de tratar as atividades de inteligência competitiva como substitutas do planejamento estratégico, da pesquisa de mercado, do sistema de documentação da corporação ou de sistema de informação (SANTOS, 2003). Na verdade, o processo de inteligência competitiva é complementar de agregação de valor, sobrepõe-se às atividades e sistemas citados. Santos (2003:5) explica que a inteligência competitiva é:

[...] uma atividade que agrega valor à função informação, transformando-a em conhecimento estratégico empresarial, desenvolvido por um pequeno número de pessoas de inteligência competitiva, via utilização da coleta, análise e tratamento de informações, internas e externas à organização. Os *outputs* de inteligência competitiva, por sua vez, alimentam diretamente o processo de gestão estratégica.

Entende-se que inteligência competitiva visa à criação, no seio da empresa, de um sistema de reflexão para ação, a fim de melhorar o desempenho global de suas atividades estratégicas. Isso leva a uma capacidade de reação maior, a uma capacidade de análise mais rápida e, portanto, a melhores resultados organizacionais. Constitui, principalmente, um mecanismo de busca e gestão de informações estratégicas relacionadas aos pontos cruciais do desenvolvimento da empresa (COELHO e colaboradores, 2003).

Costa e Silva (2003) oferecem, como resultado de suas pesquisas, um elenco de fontes de informação para o sistema de inteligência competitiva. Sugerem e indicam, com considerações para o ambiente empresarial brasileiro, a Internet (*home pages* de empresas, *sites* de associações de negócios, *sites* acadêmicos, repositórios governamentais, *newsgroups* e *mail-lists*), serviços de clipagem, bases de dados *online*, serviços de *mídia kit*, fontes governamentais (governo federal, Ibict, Inmetro, Inpi, IBGE, INT), fontes financeiras e outras fontes de informação para negócios (Sebrae, Senai, Ciet, Infovia CNI, CNI Data, CNI Damp).

Segundo Carvalho e Santos (2003), apesar de todo o potencial das fontes e fornecedores disponíveis na indústria da informação, as empresas têm encontrado dificuldades de implementar processos sistematizados que lhes permitam aproveitar melhor as oportunidades e aumentar a sua competitividade na sociedade do conhecimento. Ressaltam que as empresas de base tecnológica, em particular, têm demonstrado necessitar de informações cada vez mais destiladas (em tempo, qualidade, custo) considerando o ambiente tecnológico turbulento em que atuam.

No Brasil, de acordo com Santos (2003), o processo de inteligência competitiva tem apresentado uma certa evolução, porém encontra-se ainda incipiente. Esse autor classifica as empresas brasileiras em quatro grupos. No primeiro grupo, encontra-se a maioria das empresas de pequeno porte, as quais, normalmente, não possuem nenhuma estratégia particular de gestão ou de atividade de inteligência. O segundo grupo abriga as empresas de médio e grande porte que desenvolvem atividade de planejamento estratégico e alocam de uma a duas pessoas para coletar e analisar informações.

No terceiro, situam-se as empresas que apresentam processo de inteligência competitiva já implantado, embora não evidenciem articulação entre a gestão

estratégica e a inteligência competitiva. O quarto grupo, no qual se enquadra a empresa brasileira estudada, envolve um restrito número de empresas, que se caracterizam por apresentar tanto um processo de inteligência competitiva, como um processo de gestão estratégica, implantados de forma articulada, funcionando efetivamente juntos. Acrescenta que as empresas desse grupo têm procurado desenvolver soluções Intranet, alinhando procedimentos para a coleta e análise de dados no sistema de inteligência competitiva.

Um sistema de inteligência competitiva deve estar dotado de infraestrutura tecnológica para dar suporte à sua operacionalização. Isso não exige a participação do elemento humano no processo de coleta, análise e disseminação das informações. Assim, a abordagem sociotécnica na inteligência competitiva ganha relevância por proporcionar uma interação entre os componentes técnicos e a dimensão humana, ambos necessários para o funcionamento do sistema.

3.3 ABORDAGEM SOCIOTÉCNICA DA INTELIGÊNCIA COMPETITIVA

A abordagem em inteligência competitiva volta-se à busca de contribuições dos conteúdos em gestão de projetos, gestão de informação, gestão tecnológica e gestão de pessoas. Em princípio, o sistema de inteligência competitiva deve proporcionar meios para que a informação chegue em tempo, forma e para a pessoa certa.

Com base nessas observações, pode-se afirmar que o processo de inteligência competitiva, além de implicar uma profusão de informações, tende a deslocar a fronteira da organização. Para atendimento desse *status*, são demandados novos arranjos tecnológicos e diferentes relacionamentos, o que torna imprescindível a adoção de instrumentos de promoção e facilitação do processo de inteligência. Tarapanoff (2001:45) afirma que para ter inteligência “é preciso contar com uma infra-estrutura de telecomunicações como base, utilizar computadores e *softwares* e gerar conteúdos informacionais, em forma de bases de dados, produtos e serviços”.

Diversas tecnologias de informação podem amparar o sistema de inteligência competitiva, corroborando para sua efetividade. Para Gomes e Braga (2001), na etapa da identificação das necessidades de informação, os *softwares* podem ajudar no armazenamento das questões para futuras consultas. Na etapa da coleta de dados, os *softwares* utilizados devem apresentar alto nível de funcionalidade, facilidade de uso e qualidades gerais de aplicação. A ferramenta adotada deve propiciar facilidades que complementem ou auxiliem a análise da informação. Na última etapa, na qual ocorre a disseminação da informação, o ferramental deve apresentar funcionalidades que favoreçam um arranjo simples capaz de

gerar relatórios para evidenciar a inteligência por meio de canais de distribuição e em formatos de arquivos.

No entanto, somente o aporte tecnológico de *hardware* e *software* para os processos de identificação de necessidades, de coleta de dados no ambiente externo, de análise e disseminação da informação não garante perenidade ao sistema de inteligência competitiva. O sistema deve presumir a inclusão de pessoas (*peopleware*) que auxiliem na constituição da inteligência da organização. Algumas tarefas são essencialmente da atividade humana ou dependem do esforço humano. Abreu e Abreu (2002:10) salientam que “sistemas de informação são compostos de uma parte técnica e outra social, requerendo investimentos substanciais de ordem social, organizacional e intelectual para funcionarem adequadamente”. Ressaltam ainda que é importante que os gerentes entendam o relacionamento existente entre os componentes técnicos de um sistema de informação e a estrutura, o funcionamento e o processo político dessas organizações.

A abordagem sociotécnica recomenda que o indivíduo deve ser o elemento-base sobre o qual o trabalho precisa ser organizado. O paradigma sociotécnico é confirmado por meio do conceito de ecologia da informação, proposto inicialmente por Davenport (1998). O conceito de ecologia da informação fundamenta-se na administração informacional centrada no ser humano. Na teoria da ecologia da informação, a informação e o conhecimento são próprios da criação humana, e para administrá-los adequadamente é preciso considerar que as pessoas têm um papel fundamental neste cenário.

De acordo com Laudon e Laudon (2001), as tecnologias de informação e a implantação de sistemas de informação que apóiam a inteligência competitiva devem ocorrer mediante uma abordagem sistêmica. É preciso considerar a organização como um sistema sociotécnico aberto e recusar o determinismo tecnológico. Muito embora o sistema possa ser bem-sucedido tecnicamente, pode falhar do ponto de vista organizacional devido a falhas nos processos sociais e políticos de sua construção. Esses autores ressaltam a importância da participação e do comprometimento dos membros-chave da organização para conferir maior probabilidade de sucesso na implantação de inovação tecnológica.

Apenas o determinismo tecnológico não se justifica na atualidade, pois a inteligência competitiva consiste em atividades desenvolvidas por pessoas, com auxílio da tecnologia de informação. Assim, não se admite existir viabilidade técnica sem adesão e comprometimento de pessoas para desenvolver sistemas de informação aplicados à inteligência competitiva. Nesse sentido, O'Brien (2002:321) explica que o desenvolvimento de sistemas de informações deve apresentar viabilidade técnica e operacional. A viabilidade técnica diz respeito à aquisição ou desenvolvimento no tempo necessário de *hardware* e *software* capa-

zes de satisfazer as necessidades do sistema proposto. A viabilidade operacional relaciona-se à disposição da gerência, funcionários, clientes e fornecedores e outros a operar, utilizar e apoiar o sistema proposto.

Portanto, a abordagem sociotécnica no sistema de inteligência competitiva concede fundamental importância às pessoas como parte do sistema. Entende que a prática da inteligência competitiva precisa estar atrelada à criação, desenvolvimento e viabilização das estratégias empresariais. Esse processo, intensivo em conhecimento, requer, além de *hardware* e *software* como suporte tecnológico, a efetiva participação do componente humano no processo de coleta, análise e disseminação das informações.

A otimização do processo de inteligência competitiva pode contar com a adoção de diferentes técnicas e métodos, entre os quais se destacam: o modelo das Cinco Forças de Porter, Fatores Críticos de Sucesso, Matriz *Swot*, *Balanced Scorecard*, *Benchmarking*. Com relação à tecnologia, pode estar substantiada em sistemas de informação como *Data Mining* e *Data Warehousing*, os quais têm aparecido como instrumentos facilitadores do processo. O presente trabalho está centrado no método de Fatores Críticos de Sucesso como recurso de análise no processo de implantação do sistema de inteligência competitiva em empresas.

4 FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO

A sobrevivência e o desenvolvimento das empresas no atual contexto requerem a capacidade de reagir às mudanças e, ao mesmo tempo, prever futuras tendências do mercado para a antecipar-se em suas estratégias. Isso remete à necessidade de criação de novas técnicas e métodos que auxiliem no processo de gestão.

A opção pelos fatores críticos de sucesso, como suporte para a modelagem e o gerenciamento do sistema de inteligência competitiva na empresa objeto do estudo, é parte de uma estratégia metodológica. Todavia, para apresentar os fatores críticos de sucesso presentes no processo de gestão e na implantação de um sistema de inteligência competitiva na empresa requer-se inicialmente a imersão em algumas definições de fatores críticos de sucesso.

4.1 FENOMENOLOGIA DOS FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO

As mudanças, os eventos, as ameaças e as oportunidades no ambiente, continuamente, criam sinais e mensagens. As organizações detectam essas mensagens, executam algum tipo de processamento para transformá-las em informação e as utilizam para se adaptarem às novas condições. Quando as decisões se baseiam

nessas mensagens, mais informações são geradas e transmitidas, provocando novos sinais e decisões (MORESI, 2001).

O monitoramento contínuo auxilia a organização a prever situações inusitadas. Por meio do monitoramento e da avaliação da performance de segmentos de mercado e da dinâmica competitiva, a organização pode adotar ações estratégicas apropriadas em tempo real. Isso significa dizer que a gerência deve voltar, constantemente, sua atenção para os ambientes interno e externo. Assim não deve restringir-se a monitorar os competidores, mas ficar atenta a qualquer movimento que tenha implicação na organização.

De acordo com Grunert e Ellegaard (1992), quatro visões de fatores críticos de sucesso podem ser distinguidas na literatura. Historicamente, o conceito originou-se do campo do gerenciamento de sistemas de informação, transferindo-se posteriormente para o campo da pesquisa de negócios estratégicos. Normalmente, podem-se distinguir os fatores críticos de sucesso como uma característica do negócio, como uma ferramenta de planejamento e como uma descrição do negócio.

Vale dizer que na literatura recorrente há diversas interpretações e conceitos sobre fatores críticos de sucesso. Alguns autores os tratam como fatores-chave, outros como fatores críticos, configurando-se, dessa forma, um neologismo em um quadro de divergências de ordem semântica. Por considerar tênues as diferenças conceituais entre as expressões fatores críticos e fatores-chave, adota-se a expressão fatores críticos, como usado pela maioria dos autores.

Hofer e Schendel (1978:77 apud, STOLLENWERK 2001:188) conceituam FCS como “variáveis cujo gerenciamento poderá afetar significativamente a posição competitiva de uma empresa dentro de seu ramo de atividade, podendo variar de acordo com o ramo”. Rockart (1979) diz que os FCS são aquelas poucas áreas, para qualquer negócio, nos quais os resultados, se satisfatórios, assegurarão um desempenho competitivo e de sucesso para organização.

Rockart, em 1979, consagrou o conceito de Fatores Críticos de Sucesso (FCS) ao propor uma nova abordagem metodológica para definir as necessidades de informações com a alta administração das empresas, metodologia cujo ponto central era o mapeamento dos fatores críticos pelos executivos. Inicialmente, foi aplicado na área de planejamento estratégico e de sistemas de informação e, dada sua eficácia, consolidou-se como um instrumento de focalização estratégica para os sistemas de planejamento em geral.

Com base no reconhecimento de que os sinais do mercado exigem técnicas e de que é preciso determinar uma metodologia sobre quais dados são essenciais e, ainda, sobre o modo como podem ser analisados, Porter (1996) define os FCS como um número limitado de áreas de determinada organização, ou processo, nas quais os resultados, se satisfatórios, assegurarão desempenho superior. Para Tarapanoff (2001:311), os FCS representam:

[...] os meios que garantem a realização dos objetivos da organização, ou seja, fatores que, pela sua natureza, podem comprometer todo o sucesso de um plano ou de uma estratégia, devendo ser considerados como “críticos” e merecer atenção especial por parte da administração.

Price (1997:70) explica que “os fatores críticos de sucesso são aquelas poucas áreas-chave nas quais tudo tem de dar certo para que o negócio prospere”. Originam-se do que é fundamental para a sobrevivência da empresa: seus clientes, seu posicionamento, sua estabilidade financeira e sua estratégia empresarial. Para o autor, quase tudo pode ser um fator crítico. Por exemplo, em uma empresa que entrega documentos, o cumprimento do prazo pode ser um fator crítico. Todavia, ressalta que os FCS definem somente as áreas críticas, e não todas as áreas importantes da organização.

Stollenwerk (2001) destaca que, em 1976 e 1980, Anthony, Dearden e Vancil descreveram a utilidade dos FCS para elaborar projetos de sistemas gerenciais na área de planejamento e controle. Além de reconhecerem que a metodologia dos FCS provê informações sobre rentabilidade e outros indicadores de desempenho, poderia identificar variáveis-chave consideradas de impacto nos resultados da empresa. O'Brien (2002), referindo-se aos sistemas de informação executiva, argumenta que a primeira meta desses sistemas é fornecer aos executivos o acesso fácil e imediato a informações sobre fatores críticos de sucesso de uma empresa. Define FCS como aqueles decisivos para a consecução dos objetivos estratégicos de uma organização.

Albertin (1999) considera os FCS como a base para a definição de informações gerenciais. Destaca que, com base nos trabalhos pioneiros de Daniel (1961) e nos incrementos promovidos por Rockart (1979) e Bullen e Rockart (1981), os FCS podem ser considerados sob três aspectos:

- a) o desempenho da organização será assegurado à medida que um fator considerado crítico receba devida atenção e investimento, garantindo-se seu desempenho;
- b) se um fator é considerado crítico e recebe atenção e investimento, ele deve ser acompanhado de informações que permitam seu controle, conseqüentes ações corretivas e de melhoria; e
- c) uma vez que o fator crítico deve estar intimamente ligado ao negócio da organização, os próprios executivos responsáveis pelo negócio devem definir os fatores, suas formas de medição, seu padrão de desempenho e as informações necessárias.

Os fatores críticos de sucesso consubstanciam-se em um método que auxilia na definição das necessidades de os gestores e especialistas focarem questões

estratégicas da empresa. Rockart (1979, apud WANDERLEY, 1999) explica que os FCS são elementos de posturas essenciais, que ajudam a assegurar ou melhorar a posição competitiva da organização. O mapeamento das necessidades informacionais estratégicas, por meio de fatores críticos, torna possível definir os objetivos e metas do sistema de inteligência competitiva nos negócios, as redes de inteligência e as fontes de informações necessárias.

Na perspectiva do planejamento estratégico, Costa (2002) enumera algumas perguntas que podem servir de orientação para avaliar a competitividade e chama a atenção para o questionamento da velocidade de mudança dos FCS. Nesse sentido, introduz o conceito de fator crítico de escolha e reforça a identificação deste para uma certa área estratégica, que não está associada diretamente com pontos fortes ou fracos da instituição. Alerta que um fator-chave pode ser exatamente um ponto fraco da organização, ou, ao contrário, um ponto que não seja percebido externamente como um fator relevante no mercado.

Os fatores críticos de sucesso podem ser entendidos como elementos determinantes para o melhor desempenho, pois, se a organização os identificar e conseguir incorporá-los ao planejamento estratégico, aos sistemas de informação, eles passam a complementar as atividades de análise competitiva. Considera-se que uma das contribuições dos fatores críticos de sucesso é subsidiar as informações de caráter estratégico, e essas informações ganham importância quando alinhadas aos objetivos institucionais.

4.2 FINALIDADES DOS FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO

O método dos fatores críticos de sucesso tem por objetivo, segundo Stollenwerk (2001), identificar as características, as condições ou as variáveis que devem ser monitoradas e gerenciadas pela organização para que ela fique bem posicionada em seu ambiente de competição. O método tem sido aplicado, especialmente, para:

- a) definir as necessidades de informações gerenciais;
- b) mapear as características exclusivas de uma organização;
- c) redefinir heurísticamente os mapas mentais dos gerentes; e
- d) auxiliar na definição das habilidades, tecnologias e conhecimentos essenciais (competências essenciais).

Nesse contexto, os FCS são usados, de acordo com Gomes e Braga (2001), para avaliar a atratividade da indústria e a força do negócio. O gestor pode relacionar os diversos fatores que afetam a indústria e o negócio, atribuindo-lhes graus, e a seguir encontrar a média desses valores para organizá-los em uma matriz. Essa matriz pode ser usada para avaliar as forças de determinado empreendimento, ao configurar-se como um instrumento que possibilita a comparação

das ações empregadas nos ambientes interno e externo. Esses autores salientam que o método dos FCS somente é um instrumento útil ao sistema de informação se dispõe de uma lista correta dos fatores críticos de sucesso.

O método FCS visa a identificar as características, as condições ou as variáveis que deverão ser monitoradas e gerenciadas pela organização para que ela fique bem posicionada em seu ambiente de competição. A aplicação dos FCS apresenta natureza eclética, variando desde sua utilização como ferramental de definição das necessidades de informação, como delineador das características exclusivas da organização, até como auxiliar na definição das habilidades, tecnologias e conhecimentos essenciais da organização (GOMES e BRAGA, 2001).

Gomes e Braga (2001) sustentam que o método de FCS é utilizado para avaliar a atratividade da indústria e a força do negócio. Sugerem a adoção de uma matriz que contemple os vários fatores que afetam a indústria e o negócio. Essa matriz visa a avaliar as forças de um determinado negócio e comparar concorrentes em uma indústria. Acrescentam que o sucesso do método é proporcional à correta identificação e listagem dos fatores críticos de sucesso.

Ainda no que se refere às informações estratégicas, Wanderley (1999) assinala que os FCS podem auxiliar no seu mapeamento, tornando-se possível definir os objetivos do sistema de informação de negócios, as redes e as fontes de informação. Com base nos trabalhos de Prescott e Grant (1988), ressalta que os FCS apresentam pequeno tempo de desenvolvimento, moderado tempo de execução e médio custo e requerem dos gerentes as habilidades conceituais, analíticas e de realização de diagnóstico. Seguindo na apresentação das características dos FCS, chama a atenção para a exigência periódica e freqüente de atualização, destaca a rapidez e baixo custo de focalização estratégica como vantagem e a superficialidade como limitante do método.

Como instrumento de suporte para formulação de estratégias das organizações, caracteriza-se pela dinamicidade e arborescência; os FCS são sistematicamente hierarquizados. Essas características remetem os FCS à revisão e avaliação sistemática e ao desdobramento em árvore de pertinência, na qual se reconhece a importância de cada ramificação e a identificação das necessidades de informação. Quanto à hierarquia, podem estar relacionados com o ramo de negócio como um todo, ou ser específico da empresa, outros se referem a determinadas unidades de negócio de uma empresa (STOLLENWERK, 2001).

Os fatores-chave de sucesso fornecem a fundação para o desenvolvimento do plano estratégico (SANTOS, 2003). Esses fatores, que descrevem o que uma organização deve fazer bem para ter sucesso em uma dada indústria, devem ser extraídos do plano estratégico e utilizados para direcionar a coleta de dados e os esforços de análise.

4.3 FONTES DE FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO

Os fatores críticos de sucesso devem ser identificados por meio da aplicação dos princípios e/ou definições com base em pesquisa teórica, utilizando as diversas fontes de dados disponíveis, e são complementados com pesquisas de campo. Esses dados, depois de analisados, transformam-se em informações estratégicas e táticas, para nortear o projeto e a operacionalização do empreendimento. Bullen e Rockart (1981, apud GRUNERT e ELLEGAARD, 1992) distinguem cinco fontes de fatores críticos de sucesso:

- a) indústria ou ramo de negócio;
- b) estratégia e posicionamento competitivo do negócio;
- c) fatores ambientais externos;
- d) fatores temporais;
- e) posição administrativa.

Os fatores críticos de sucesso na indústria ou ramo de negócio representam as características de demanda, tecnologia empregada, características de produto. Estes podem afetar todos os competidores dentro de uma indústria, mas sua influência varia de acordo com as particularidades e a sensibilidade dos segmentos empresariais. Os fatores relativos à estratégia e posicionamento competitivo do negócio são aqueles históricos determinantes e o posicionamento competitivo do negócio. Tais condições podem favorecer o crescimento mais rápido da empresa em relação a seus concorrentes.

Fatores ambientais externos representam as influências macroeconômicas que afetam todos os competidores dentro de uma empresa, e sobre os quais os competidores têm pouca ou nenhuma influência. Por exemplo, aspectos demográficos, políticas econômicas e legislação. O monitoramento desses fatores significa a antecipação de oportunidades. Os fatores temporais dizem respeito às áreas do negócio que demandam um certo tempo para implementar uma estratégia. São atribuições temporárias, geralmente em função da falta de administradores especialistas ou de trabalhadores qualificados, crises causadas por acidentes, publicidade negativa, escassez de recursos ou mesmo a perda de posição no mercado.

Os fatores concernentes à posição administrativa são situações relacionadas a um determinado gerente e, sobretudo, às atribuições de seu cargo que exige a associação dos fatores críticos. Segundo Santos (2003), os FCS podem ser extraídos do plano estratégico e utilizados para direcionar a coleta e análise de dados. Desse modo, segmenta e caracteriza-os em:

- a) ambientais;
- b) empresariais;
- c) organizacionais; e
- d) setoriais.

Os ambientais são aqueles que influenciam, de alguma forma, todos os negócios. Como exemplo, fatores econômicos, reguladores e políticos que impactam o mercado. Embora o nível de controle que o negócio tenha sobre esses fatores seja reduzido, em alguns casos, seu impacto pode ser substancial. Os empresariais são comuns a todas as organizações. Para exemplificar, tem-se o processo de recrutamento, contratação e capacitação de pessoas, ou a eficiência geral e o controle de custos das organizações. Todavia, esses fatores são raramente considerados como críticos para fins de inteligência, pois se aplicam a todas as organizações, o que impossibilita garantir algum diferencial estratégico competitivo unilateral.

Os fatores organizacionais definem, em última análise, uma identidade relacionada ao empreendimento em particular, ou seja, aplicam-se a um determinado setor –por exemplo, o projeto de arquitetura para uma determinada organização. Os setoriais são relativos aos mercados que estão sendo servidos ou os fatores específicos relativos às organizações naqueles mercados. Um FCS setorial poderia ser a competição por custos, qualidade, flexibilidade ou tempo de reação.

A avaliação dessa segmentação fornece uma quantidade razoável de dados e informações que podem ajudar no monitoramento de questões estratégicas em cada ramo de negócio. Com esse propósito, a segmentação dos fatores críticos permite avaliar o impacto do ambiente e analisar comparativamente uma organização em relação aos seus sistemas de operações internas, ao setor e em relação a outras empresas, para identificar forças e fraquezas, perfis de recursos e análise das competências essenciais. As quatro segmentações dos fatores críticos de sucesso têm uma característica em comum, isto é, explorar com critério as áreas de maior e menor desenvolvimento da empresa.

Os fatores críticos de sucesso, quando aplicados no processo de gestão das organizações, podem garantir que o fluxo de informação nos vários níveis de gestão subsidie o processo decisório. Esse conjunto de elementos integrados permite identificar as principais áreas nas quais a empresa deve concentrar seus esforços e, assim, focar o planejamento estratégico de modo que eleve suas ações para torná-las competitivas ante as oportunidades e ameaças. Salienta-se ainda que, ao identificar os atributos principais do negócio, está simultaneamente definindo as informações necessárias para analisar os concorrentes. Todavia, o método dos FCS somente é um instrumento útil ao sistema de inteligência competitiva se dispõe de uma lista correta dos fatores de sucesso.

5 OS FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO NO SISTEMA DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA

As mudanças, os eventos, as ameaças e as oportunidades no ambiente, continuamente, criam sinais e mensagens. As organizações detectam essas mensagens, executam algum tipo de processamento para transformá-las em informação e as utilizam para se adaptarem às novas condições. Quando as decisões se baseiam nessas mensagens, mais informações são geradas e transmitidas, provocando novos sinais e decisões (MORESI, 2001).

O monitoramento contínuo previne a organização de situações inusitadas. Por meio do monitoramento e da avaliação da performance de segmentos de mercado e da dinâmica competitiva, a organização pode adotar ações estratégicas apropriadas em tempo real. Isso significa dizer que a gerência deve voltar, continuamente, sua atenção para o ambiente externo, não se restringindo apenas ao monitoramento dos competidores, mas considerando qualquer movimento que tenha implicação no sistema competitivo da organização.

Nos diversos segmentos de negócio, geralmente, o volume de informações necessário excede a capacidade de coleta de dados. Portanto, definir objetivos razoáveis para os tipos de informações a serem coletadas faz-se necessário, de forma que os esforços de inteligência tenham maior impacto na habilidade da organização em gerar uma vantagem competitiva. A missão, os objetivos, as metas, as estratégias e as táticas da organização são desenvolvidos e focados para atingir alguns fatores-chave de sucesso. Esses fatores devem ser extraídos do plano estratégico e utilizados para direcionar a coleta de dados e os esforços de análise.

A aplicação dos fatores críticos de sucesso em sistema de inteligência competitiva demanda uma total integração com o processo de planejamento estratégico da organização. Stollenwerk (2001) comenta que, durante o processo de planejamento estratégico, ou em *workshops* subsequentes, a gerência deve definir os fatores críticos de sucesso que apoiarão as estratégias da organização. Por conseguinte, é possível identificar, com maior objetividade, as necessidades informacionais concernentes às questões estratégicas consideradas críticas para o sucesso corporativo em um horizonte temporal.

A incorporação de outros arranjos internos e de coordenação, juntamente com a correta identificação dos fatores críticos de sucesso, ajuda a garantir o fluxo de informação entre as diversas redes de inteligência, as quais subsidiarão o processo decisório. Esse conjunto de elementos integrados permite transformar o planejamento estratégico, migrando de uma ótica de análise de ciclo para processo, e, assim, elevar o grau de sensibilidade das organizações às mudanças do ambiente externo. Dessa forma, pode torná-las ágeis, quando em confronto com oportunidades e ameaças antecipadas, por meio do processo de inteligência competitiva.

O conhecimento dos fatores críticos de sucesso ajuda a priorizar a enorme quantidade de informações coletadas e empregadas em um sistema de inteligência competitiva. A seguir, apresenta-se a identificação de alguns fatores críticos de sucesso, parte de seu sistema de inteligência competitiva, os quais norteiam as estratégias da empresa objeto deste estudo.

6 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO QUE NORTEIAM AS ESTRATÉGIAS DA EMPRESA OBJETO DE ESTUDO

A organização na qual se realizou a pesquisa denomina-se Embraco – Empresa Brasileira de Compressores S.A. Atualmente, possui o principal parque fabril e centro de pesquisa e desenvolvimento e fundição localizados na cidade de Joinville (SC) e um outro situado na cidade de Itaiópolis (SC). Considerada líder global do mercado de compressores herméticos, está presente em mais de 70 países. Suas estratégias empresariais caracterizam-se como inovadoras, apresentando enfoque na gestão tecnológica, social e ambiental. Nessa ótica, a missão da empresa consiste em “oferecer soluções inovadoras para uma melhor qualidade de vida”. Essa missão permeia a organização no atendimento de paradigmas contemporâneos, como competitividade, responsabilidade social e ambiental, possibilitando antecipar necessidades emergentes e futuras da sociedade.

A busca da autonomia em pesquisa e desenvolvimento (P&D) e o desenvolvimento contínuo de novos produtos permitem uma abstração da identidade da Embraco como instituição vanguardista, com foco centrado na gestão da inovação e gestão tecnológica. O estreito relacionamento universidade e empresa e a estruturação da área de P&D são determinantes na alavancagem do crescimento, condicionando a inovação contínua no ambiente corporativo. Além disso, estratégias mercadológicas, como a instalação de bases produtivas no exterior, possibilitaram o aumento da participação no mercado mundial e do processo empresarial de internacionalização.

Fundada em 1971, resultou de um consórcio empresarial de fabricantes de refrigeradores Cònsul, Springer e Prosdócimo, que tinha como objetivo suprir a indústria brasileira de refrigeradores, então dependente da importação de compressores. Na década de 70, tornou-se exportadora, conquistando mercados na América Latina, Estados Unidos e Canadá. Nos anos 80, conquistou todos os continentes e, como decorrência da globalização, instalou bases produtivas no mercado exterior e, atualmente, detém 25% de *market share* mundial.

A presença da Embraco no mercado global requer a arquitetura das atividades de inteligência competitiva integrada a um modelo de gestão. A sobrevivência empresarial e a manutenção da liderança promovem o alinhamento entre departamentos, setores e a missão institucional. A visão do *Business Competitive Intelligence* (BCI) “ser a principal fonte de informação estratégica e tática relevante para a corporação globalmente, por meio do gerenciamento de dados e da provisão de opinião, análise de cenários e centralização da disseminação de informação competitiva” – parece confirmar a tendência prospectiva da organização. Papel semelhante circunscreve sua missão, que, por sua vez, con-substancia-se em “pesquisar, catalogar dados pertinentes aos *stakeholders* da Embraco e convertê-los em conhecimento estratégico para sua disseminação de forma organizada e, assim fazendo, prover apoio às decisões de negócio e conduzir o ciclo estratégico”.

Para implementação do processo de inteligência competitiva podem-se utilizar diferentes técnicas e métodos de coleta, análise e tratamento das informações. Na Embraco a adoção dos fatores críticos de sucesso, como recurso de análise no processo de implantação do sistema de inteligência competitiva organizacional, foi motivada pela necessidade de informações decorrente de seu processo de internacionalização. Nesse sentido, a identificação dos fatores críticos de sucesso subsidia as informações demandadas no planejamento estratégico e, sobretudo, em suas atividades de *Business Competitive Intelligence*.

Segmentando os fatores críticos de sucesso em ambientais, empresariais, organizacionais e setoriais, o Quadro 1 apresenta os fatores identificados que sustentam a implementação do sistema de inteligência competitiva da empresa considerada.

QUADRO 1

FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO DA EMBRACO

FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO AMBIENTAIS

- Consistente política brasileira de incentivo às exportações
- Disponibilidade de competências profissionais no mercado em função de pólos educacionais
- Embargo americano à importação de produtos brasileiros
- Elevação do custo de energia elétrica decorrente do racionamento em regiões brasileiras
- Conflitos ideológicos, guerra e epidemia em nível mundial que impactam o poder aquisitivo
- Custo de mão-de-obra brasileira menor em comparação aos custos europeus e americanos

FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO EMPRESARIAIS

- Política de investimento no desenvolvimento de pessoas
- Eficiência no processo de recrutamento de pessoas
- Custos acessíveis nos serviços de P&D comparados a padrões internacionais
- Tecnologia diferenciada do produto
- Produção de compressores – *commodity* no mercado internacional
- *Portfólio* de produtos relativamente limitado
- Pressão dos consumidores por produtos econômicos e ecologicamente corretos
- O mesmo grupo acionário como maior comprador dos produtos

FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO ORGANIZACIONAIS

- Comprometimento da alta direção da empresa
- Comitê de planejamento estratégico para monitorar objetivos, metas e estratégias
- Rede interna de colaboradores para favorecer o compartilhamento de informações
- Número reduzido de participantes na equipe de inteligência competitiva
- Comunicação eficiente na cadeia de valores
- Destinação de 3% do faturamento em investimentos em P&D
- Estratégias mercadológicas focadas em novos mercados

FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO SETORIAIS

- Competitividade com base nos custos
- Custo de desenvolvimento de novos produtos menores
- Existência de plantas industriais em vários continentes, facilitando procedimentos logísticos
- Surgimento de tecnologias de ruptura em conservação de alimentos e conforto ambiental
- Oferta de soluções mais completas em refrigeração pelos concorrentes
- Manutenção da liderança tecnológica no segmento de mercado

Fonte: elaborado pelos autores.

Os fatores críticos de sucesso identificados como ambientais na Embraco resultam do incentivo governamental para exportação e do custo de mão-de-obra que o *cluster* educacional de Santa Catarina disponibiliza como competências

para a corporação, o que confere à Embraco relativa vantagem em relação às plantas industriais européias e americanas. Por outro lado, o custo de energia elétrica, políticas protecionistas, conflitos e guerras são considerados ameaças ao negócio, o que implica monitoramento e busca de neutralização desses fatores pelo sistema de inteligência competitiva. Os demais fatores ambientais representam, simultaneamente, oportunidades e ameaças ao negócio, na medida em que remetem a empresa a decisões estratégicas, principalmente acerca do posicionamento estratégico geográfico de suas unidades produtivas.

No que diz respeito aos fatores críticos de sucesso empresariais, as variáveis críticas da Embraco repousam na manutenção da política voltada para o desenvolvimento de pessoas e de um eficiente processo de recrutamento. Os fatores críticos incorporam, ainda, custos acessíveis para equipe de pesquisa e desenvolvimento de novos produtos, em comparação a padrões internacionais, e tecnologia diferenciada dos produtos. O fornecimento de *commodity* e limitado *portfólio* de produtos configuram-se em gargalos, muito embora a empresa seja reconhecida como grande provedora mundial de equipamentos herméticos. No mesmo sentido, o negócio sofre pressão dos consumidores por produtos econômicos e ecologicamente corretos e posiciona-se desfavoravelmente devido ao mesmo grupo acionário ser o maior comprador dos produtos da empresa. Esses agravantes da competitividade implicam fatores críticos para o sucesso e requerem contínuo suprimento de informações e levantamento de tendências e descontinuidades mercadológicas que subsidiem o sistema de inteligência organizacional.

A existência de Comitê de Planejamento Estratégico e o comprometimento da alta direção são definidos como fatores organizacionais críticos para o sucesso da Embraco. A rede interna de colaboradores e uma equipe de inteligência competitiva, embora em reduzido número, revelam a atenção, foco e apoio empresarial na investigação e na vigília tecnológica. No presente caso, são considerados fatores organizacionais críticos: manutenção da comunicação com a cadeia de valores, destinação de uma parcela representativa do faturamento em pesquisas e desenvolvimento de novos produtos, e estratégias focadas em novos mercados que colaboram para assegurar o compartilhamento de informações e posição competitiva à organização.

Os fatores de sucesso setoriais circunscrevem-se em torno da competição baseada em custos, tomada como componente essencial para a competitividade e desenvolvimento de novos produtos. Para a Embraco a manutenção da liderança tecnológica no mercado e a existência de plantas industriais em vários continentes, juntamente com o aparecimento de novas tecnologias de ruptura e oferta de soluções completas em refrigeração pelos concorrentes, foram mapeadas como fatores críticos de sucesso setoriais.

O delineamento das necessidades informacionais estratégicas e o alinhamento destas com os objetivos organizacionais possibilitaram identificar quais fatores críticos de sucesso permeiam a gestão e a operacionalização do sistema de inteligência competitiva da Embraco. No caso em estudo, notou-se uma tendência em direcionar ações do sistema de inteligência para monitorar a concorrência. Observou-se que o comprometimento da alta gestão constitui um dos principais fatores críticos de sucesso da implementação do sistema de inteligência, por meio do reconhecimento de que o sistema pode prover recursos necessários ou estimular o uso das informações no processo decisório da empresa, nos mais diferentes níveis organizacionais.

7 CONCLUSÕES

A inteligência competitiva está vinculada à administração, utilização e disseminação da informação para atingir os objetivos estratégicos e táticos da organização. A sua essência consiste nas sucessivas transposições de conhecimentos tácitos em explícitos. Consubstancia-se como um processo que busca acumular o conhecimento estratégico, por meio da coleta, tratamento e disseminação de informações sobre os concorrentes, mercado, clientes, fornecedores, enfim, sobre o ambiente externo competitivo em geral.

Compreendidos como variáveis cujo gerenciamento pode afetar de forma significativa a posição competitiva das empresas dentro de seu campo de atuação, os fatores críticos de sucesso subsidiam a tomada de decisão estratégica em áreas que os gestores consideram críticas para o sucesso do empreendimento.

Com relação ao objetivo do estudo em identificar os fatores críticos de sucesso, estes podem ser utilizados na definição das necessidades informacionais dos gestores e na focalização de questões estratégicas, como também para subsidiar o sistema de inteligência competitiva das organizações. Os fatores críticos de sucesso identificados na empresa reforçam a relatividade do planejamento estratégico como instrumento de longo prazo, acenando para a adoção de um modelo de gestão que incorpora o sistema de inteligência competitiva como meio para reduzir o tempo de espera das informações e facilitar o processo decisório.

O monitoramento dos fatores críticos de sucesso ambientais, empresariais, organizacionais e setoriais torna possível a antecipação e acompanhamento de tendências e descontinuidades do mercado. No que concerne aos fatores ambientais identificados, o correto monitoramento e a efetiva decodificação desses sinais permitem à organização melhor enfrentamento das ameaças e aproveitamento das oportunidades. Os fatores empresariais identificados críticos para o sucesso decorrem da inovação contínua e da política de integração com a academia e com a sociedade, assegurando relativo diferencial competitivo à empresa.

Considerando-se que os fatores organizacionais dizem respeito às características do empreendimento, pode-se afirmar que a Embraco possui uma identidade própria, um projeto organizacional que favorece o comprometimento e a emergência de estratégias focadas em novos mercados. Por fim, os fatores setoriais representam variáveis específicas relativas às organizações no mercado de compressores. Esse mercado apresenta uma tecnologia madura, com competitividade baseada em custos.

A avaliação dos fatores de sucesso segmentados nas quatro categorias revela uma quantidade razoável de informações e permite fazer inferências acerca do impacto do ambiente, da análise comparativa do sistema de operações internas da organização e, também, do setor em que a empresa atua. O processo avaliativo do método dos fatores de sucesso admite, ainda, identificar forças e fraquezas, perfis de recursos e competências essenciais para emergir em ambientes competitivos.

Assim, a metodologia de fatores críticos de sucesso contribui para a avaliação da atratividade da indústria e da força do negócio, bem como participa na definição das necessidades informacionais dos gestores, no mapeamento das características exclusivas da organização, na redefinição heurística dos mapas mentais dos gerentes e na definição das habilidades, tecnologias e conhecimentos essenciais. O método de fatores críticos de sucesso subsidia o sistema de inteligência competitiva da empresa, na medida que provê análise e posicionamento da concorrência e possibilita estudos prospectivos para ampliação do *portfólio* de produtos e serviços como parâmetros de correção de ações pretéritas e futuras.

As atividades de inteligência competitiva da Embraco estão integradas a um modelo estrutural e operacional. Desse modo, os fatores críticos de sucesso, entendidos como método de análise do sistema de inteligência competitiva, envolvem a coleta e análise de informações que direcionam a elaboração de planos estratégicos. Com o monitoramento das ações e estratégias empresariais do concorrente, como preconizado no foco da empresa, pode-se agregar maior valor à gestão da empresa.

REFERÊNCIAS

- ABREU, P. F.; ABREU, A. F. *Sistemas de informações gerenciais: uma abordagem orientada à gestão empresarial*. São Paulo: Atlas, 2002.
- ALBERTIN, A. L. *Administração de informática: funções e fatores críticos de sucesso*. São Paulo: Atlas, 1999.
- ANDRADE, M. M. *Como preparar trabalhos para cursos de pós-graduação: noções práticas*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- BULLEN, C.; ROCKART, J. F. *A primer on critical success factors*. Cambridge Mass: Center for Information Systems Reserarch, 1981.
- CARVALHO, H. G.; SANTOS, N. Grupos de inteligência tecnológica: um mecanismo de cooperação universidade-empresa na era do conhecimento. *Inteligência competitiva*. Apostila do curso de

- Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2003.
- CERVO, A. L.; BERVIAN, A. *Metodologia científica*: para uso dos estudantes universitários. 3. ed. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1983.
- CHOO, C. W. *Information management for intelligent organization*: the art of scanning the environment. New Jersey: Asis Monograph Series, 1998.
- COELHO, G. M. et al. *Inteligência competitiva em rede apoiando a estratégia da empresa*. Disponível em: <www.congresswaitro.rs.gov.br/programa.htm> Acesso em: 10 jul. 2003.
- COLAUTO, R. D.; BEUREN, Ilse Maria. Coleta, análise e interpretação dos dados. In: BEUREN, I. M. (Coord.). *Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade*: teoria e prática. São Paulo: Atlas, 2003. p. 118-144.
- COSTA, E. A. da. *Gestão estratégica*. São Paulo: Saraiva, 2002.
- COSTA, M. D.; SILVA, I. A. da. Inteligência competitiva: uma abordagem sobre a coleta de informações publicadas. *Inteligência competitiva*. Apostila do curso de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2003.
- DAVENPORT, T.H. *Ecologia da informação*. São Paulo, 1998.
- GOMES, E.; BRAGA, F. *Inteligência competitiva*: como transformar informação em um negócio lucrativo. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- GRUNERT, K. G.; ELLEGAARD, C. The concept of key success factors: theory and method. *MAPP working paper*, n. 4, out. 1992. Disponível em: <<http://www.labsad.ufsc.br/webensino/>>. Acesso em: 11 jun. 2003.
- HAMMER, M. *A agenda*: o que as empresas devem fazer para dominar esta década. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- KAHANER, L. *Competitive Intelligence*: how to gather, analyze, and use information to move your business to the top. New York, 1998.
- LAUDON, K. C.; LAUDON, J. P. *Gerenciamento de sistemas de informação*. Rio de Janeiro, 2001.
- MORESI, E. A. D. Gestão da informação e do conhecimento. In: TARAPANOFF, K. (Org.). *Inteligência organizacional e competitiva*. Brasília: Editora UNB, 2001. p. 111-142.
- O'BRIEN, J. A. *Sistema de informação*: e as decisões gerenciais na era da Internet. São Paulo: Saraiva, 2002.
- PEREDA, J. A. M. *Prospectiva tecnológica*: uma introducción a su metodología y a su aplicación em distintos países. Disponível em: <<http://www.cotec.es/publica/estudios/estudio9.html>>. Acesso em: 9 jul. 2003.
- PORTER, M. *Vantagem competitiva*: criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Campus, 1996.
- POZZEBON, M.; FREITAS, H. M. R. de; PETRINI, M. Pela integração da inteligência competitiva nos Enterprise Information Systems (EIS). *Ciência da informação*, v. 23, n. 3, p. 35, 1997.
- PRESCOTT, J. E.; GRANT, J. H. A manager's guide for evaluating competitive analysis techniques. *Interfaces* 18, may.-jun. 1988.
- PRICE, A. O que os livros de benchmarking não dizem. *HSM Management*, v. 1, n. 3, p. 56, jul.-ago. 1997.
- RAUPP, F. M.; BEUREN, I. M. Metodologia da pesquisa aplicável às ciências sociais. In: BEUREN, I.M. (Coord.). *Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade*: teoria e prática. São Paulo: Atlas, 2003. p. 76-97.
- RICHARDSON, R. J. *Pesquisa social*: métodos e técnicas. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

- ROCKART, J. F. Chief executives define their own data needs. *Harvard Business Review*, v. 57, n. 2, p. 81-93, mar./abr. 1979.
- SANTOS, N. dos. Inteligência competitiva. *Inteligência Competitiva*. Apostila do Curso de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2003.
- STOLLENWERK, M. de F. L. Fatores críticos de sucesso. In: KIRA, T. (Coord.). *Inteligência organizacional e competitiva*. Brasília: Editora UNB, 2001. p. 189-207.
- TARAPANOFF, K. (Org.). *Inteligência organizacional e competitiva*. Brasília: UNB, 2001.
- TEIXEIRA FILHO, J. *Gerenciando conhecimento*. Rio de Janeiro: Senac, 2001.
- TRIPODI, T.; FELLIN, P.; MEYER, H. *Análise da pesquisa social*. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1981.
- TRIVIÑOS, A. N. S. *Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. São Paulo: Atlas, 1987.
- TYSON, K. W. M. *Guide to competitive intelligence: gathering, analysing, and using competitive intelligence*. Chicago: Kirk Tyson, 1998.
- UENO, A. T. Concepção de um sistema de inteligência competitiva de clusters empresariais orientados para uma economia digital. Fundação Certi. Disponível em: <www.eps.ufsc.br/~lourival/iee/ic.pdf>. Acesso em: 8 jul. 2003.
- WANDERLEY, A. V. M. Um instrumento de macropolítica de informação: concepção de um sistema de inteligência de negócios para gestão de investimentos em engenharia. *Ciência da Informação*, v. 28, n. 2, p. 190-199, maio – ago. 1999.

TRAMITAÇÃO

Recebido em 02/03/2004

Aprovado em 23/10/2004

Copyright of *Revista de Administração Mackenzie* is the property of Universidade Presbiteriana Mackenzie, RAM-Revista de Administração Mackenzie and its content may not be copied or emailed to multiple sites or posted to a listserv without the copyright holder's express written permission. However, users may print, download, or email articles for individual use.