

O USO DA INTELIGÊNCIA COMPETITIVA NO DESENVOLVIMENTO DE NOVOS MODELOS DE NEGÓCIOS E SUA INFLUÊNCIA NA ESTRATÉGIA DE FABRICAÇÃO

COBEF2017-0942

Resumo: a Inteligência Competitiva (IC) é uma ferramenta proativa utilizada para captar e organizar informações relevantes sobre o comportamento da concorrência, dos clientes e da sociedade como um todo, analisando tendências e cenários, e permitindo um melhor processo de tomada de decisão no curto e longo prazo. Este trabalho procura demonstrar que as informações sobre o mercado estruturadas pela Inteligência Competitiva (IC) se transformam na bússola que norteia as ações estratégicas de uma empresa de qualquer ramo de atividade. A pesquisa sobre os movimentos dos clientes, fornecedores e concorrentes são de importância vital para o sucesso de qualquer tipo de negócio, completado ainda pela pesquisa sobre a melhor forma de fabricar um produto, e a consulta de especialistas para a obtenção de conhecimentos técnicos ou comerciais. Por fim, este trabalho irá demonstrar também que a Inteligência Competitiva (IC) fornece subsídios para a tomada de decisões vinculadas ao sistema de gestão a ser utilizado na fabricação, à cadeia de valor de uma empresa, à identificação do “core business” de uma empresa, ao processo de terceirização, ao “lay-out” da produção e aos investimentos em automação dos processos produtivos.

Palavras-chave: Gestão de processos, Inteligência competitiva, Modelagem de processos.

1. INTRODUÇÃO

Este artigo propõe uma ferramenta, ainda que de cunho teórico, que demonstre como alinhar de forma sistemática, as informações geradas pela Inteligência Competitiva com as estratégias empresariais e como a definição dos objetivos estratégicos impactam na tomada de decisão nas áreas produtivas da empresa.

O objetivo deste artigo é fornecer uma ferramenta que permita aos tomadores de decisão ligados à gestão das operações suporte para escolher entre diversas alternativas de ações estratégicas, aquelas consideradas mais adequadas para a implementação, bem como a indicação da sua priorização.

Por outro lado existe a questão dos pontos cegos nas análises ambientais, ou seja, eventos que não são considerados na tomada de decisão, muito embora emitindo sinais, devido ao elevado nível de incertezas que ocorrem na fase de introdução de um produto no mercado, ou devido ao elevado nível de convicção que ocorre na fase de declínio de um produto no mercado. A utilização da ferramenta proposta neste artigo diminui ou elimina os pontos cegos, proporcionando uma tomada de decisão mais abrangente.

Por fim, considerando que durante o ciclo de vida de um produto, as estratégias de produção e a tomada de decisão na fabricação são alteradas para serem adequadas ao momento e assim manter os objetivos de desempenho dentro das metas definidas em planejamento estratégico da empresa. Assim, é necessário que uma ferramenta de suporte à tomada de decisão estratégica, tenha fácil aplicabilidade e seja de uso contínuo.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1. A Inteligência Competitiva

No atual período da economia mundial, onde a base econômica está mudando do capital financeiro para o capital intelectual, emerge como principal fator de construção de vantagens competitivas, a capacidade de uma empresa em criar, distribuir, gerenciar e explorar informação.

Este panorama conduz a um intenso processo de mudanças nas operações de fabricação dentro das indústrias que pretendem manter seus produtos e serviços direcionados para as necessidades de seus clientes.

Também dentro deste panorama, a aceleração do nível de competição no mercado se tornou extrema, a ponto de uma empresa que consiga traduzir os dados de mercado em informações e ativos irá tomar as melhores decisões e isso se transformará em vantagem competitiva. Segundo Capuano et al (2009), a tomada de decisão possui conexões epistemológicas evidentes com a gestão de informação e com a gestão do conhecimento, ocorrendo relações de causa e efeito das atividades vinculadas ao desenvolvimento da inteligência para a tomada de decisão.

Assim, a identificação dos dados do mercado, a filtragem destes dados e posterior tradução dos dados em informações úteis para a tomada de decisão nas atividades de fabricação aliadas com as estratégias empresariais, tornou-se condição de sobrevivência para as empresas de qualquer tipo de atividade, especialmente as manufatureiras, onde decisões de fabricação equivocadas são difíceis de serem corrigidas em função do impacto na cadeia produtiva.

Um dos mecanismos que pode ser utilizado pelas empresas para promover a tradução dos dados de mercado em informações e ativos e permitir com isso uma tomada de decisão alinhada com os objetivos estratégicos da empresa é a Inteligência Competitiva – IC.

A Inteligência Competitiva pode ser considerada como uma ferramenta de gestão, à medida que permite a uma organização obter o conhecimento das oportunidades, ameaças, desenvolvimento científico e tecnológico, tendências sociais e ações legais que afetam a sua situação competitiva, direcionando os recursos para o desenvolvimento de planos, processos, programas e projetos relevantes.

Segundo Queyras e Quoniam (2006) a Inteligência Competitiva é um processo de aprendizagem motivado pela competição, fundado sobre a informação que permite a otimização da estratégia da organização a curto e longo prazo. Já para TARAPANOFF (2001) a Inteligência Competitiva representa uma nova síntese teórica no tratamento da informação para a tomada de decisão nas organizações.

“Inteligência competitiva é um programa sistemático para coletar e analisar informação sobre as atividades de seus competidores e tendências de negócios para atingir os objetivos da empresa” (Kahaner, 1997).

“Considerando as fontes de informação, o trabalho de Inteligência Competitiva consiste em encontrar dados disponíveis a partir de fontes públicas ou até mesmo dentro da própria organização” (Vidigal; Nassif; 2012 apud Fleisher; Wright; Allard; 2008).

Neste contexto a Inteligência Competitiva direciona as ações de pesquisa para o ambiente onde empresa está inserida e exerce influência ou é influenciada, conforme Fig. (1).

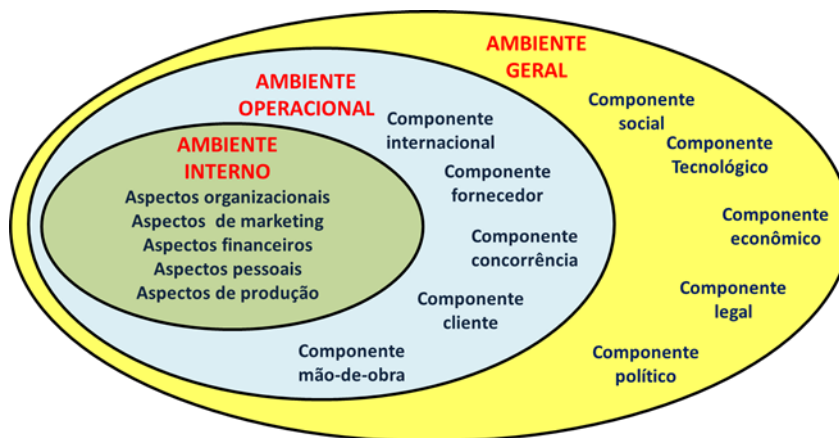


Figura 1. A organização, os níveis de seus ambientes e os componentes destes níveis. (Adaptado de: Certo; Peter, 1993)

De acordo com Choo (1998) a busca de informações no ambiente tem como objetivo reduzir a incerteza na tomada de decisões estratégicas, considerando que as mudanças, eventos e tendências no ambiente criam sinais e mensagens que devem ser coletados, tratados, organizados, interpretados, disseminados e usados por gerentes, executivos e tomadores de decisões.

Segundo Fialho et al (2013) um projeto típico de inteligência competitiva pode ter entre outros, os seguintes objetivos:

- Criação do grupo de trabalho responsável pelo trabalho de inteligência com participação de funcionários da própria organização.
- Desenvolvimento de tecnologia para o sistema de inteligência.
- Realização de um estudo na área ambiental de importância.
- Desenvolvimento de arranjos institucionais inteligência ambiental.
- Desenvolvimento de capacidades críticas no pessoal envolvido na organização das atividades de inteligência.
- Definição, desenvolvimento e difusão de uma cultura de inteligência ambiental.
- Construção de um banco de dados eficiente de armazenamento e gerenciamento de informações.
- Qualificação e definição de órgãos consultivos e capazes de participar em atividades de inteligência como apoio externo à organização.

- Identificar os regimes de documentação, distribuição e arquivamento de informação adequada.
- Organização dos sistemas de divulgação de informações de alta qualidade.
- Identificar formas de traduzir a informação, criação e rotação do conhecimento.

Assim, pode-se dizer que a Inteligência Competitiva é um conjunto de ações sistematizadas e direcionadas para a identificação, coleta e análise de informações sobre o ambiente de negócios relacionado com as atividades de um determinado organismo produtivo. A Inteligência competitiva é uma ferramenta de transformação dos dados coletados junto aos fatores tecnológicos, de relações institucionais, sócio-ambientais, legais e econômicos, que afetam o desempenho competitivo das empresas.

Segundo Gilad (2003), uma das principais funções da IC é evitar que a empresa crie pontos cegos, ou seja, que ocorra a supremacia da convicção interna sobre fatos e dados coletados do ambiente, convicção esta que pode levar a julgamentos inadequados e conduzir a decisões erradas, afetando o desempenho final da organização.

2.2. Estratégias de Fabricação

Segundo Slack et al (2002) a estratégia de produção diz respeito ao padrão de decisões e ações que definem o papel, os objetivos e as atividades da produção. Esta afirmação pode levar a conclusão de que as estratégias de produção estão vinculadas a encontrar as respostas mais adequadas para as perguntas: o que fazer? E como fazer?

As estratégias de produção estão intimamente ligadas aos objetivos de desempenho da empresa, ao ciclo de vida do produto e às estratégias gerais da empresa. A pesquisa de Aaker, (1989) demonstra o importante papel da fabricação na estratégia geral da empresa. Nesta pesquisa, dentre as 248 empresas consultadas sobre as categorias de opções estratégicas mais importantes para a obtenção de vantagem competitiva, 28% das empresas apontaram as estratégias de produção em primeiro lugar.

Para Heizer; Render (2001) existem 10 decisões de gestão de operações que implementam as estratégias:

- Qualidade: a gestão de operações deve implementar políticas e procedimentos que identifiquem e atendam as expectativas dos clientes quanto à qualidade dos bens e serviços produzidos.
- Projeto de bens e serviços: a gestão de operações deve desenvolver projetos de bens e serviços que estejam em perfeita sintonia com as estratégias de custos, da qualidade e dos recursos humanos, definindo grande parte do processo de transformação.
- Projetos de processos e de capacidade: a gestão de operações deve optar por processos alinhados com a estrutura básica de custos da empresa, pois em geral as decisões de processos comprometem a alta administração com tecnologia, qualidade, utilização de recursos humanos e manutenção.
- Seleção da localização: as decisões de localização das instalações das empresas de manufatura estão diretamente relacionadas ao sucesso da empresa no mercado. Se a gestão de operações errar nesta tomada de decisão, toda a eficiência da produção poderá estar comprometida.
- Projeto de arranjo físico: as decisões sobre o modelo de arranjo físico mais adequado para a fabricação afetam a capacidade de produção, os níveis de pessoal, as decisões sobre as compras e os requisitos de estoque.
- Recursos humanos e projetos de cargos: a gestão de operações precisa ter em mente que as empresas existem para as pessoas se realizarem pelo trabalho. Assim, deve-se proporcionar qualidade de vida no trabalho, dispondo-se do talento e das habilidades necessárias para conseguir-se o melhor retorno sobre o capital humano.
- Gestão da cadeia de fornecedores: a gestão de operações deve decidir sobre o que vai ser fabricado e o que vai ser adquirido, levando-se em conta a qualidade, os prazos de entrega, as inovações e o preço.
- Estoques: a gestão de operações deve levar em conta a satisfação dos consumidores, as expectativas dos fornecedores, a programação da produção e o planejamento dos recursos humanos, nas decisões sobre otimização dos estoques.
- Programação: a gestão de operações deve desenvolver programas de produção alinhados com a demanda por recursos humanos e equipamentos, mantendo um controle rigoroso sobre a execução das atividades.
- Manutenção: a gestão de operações deve decidir sobre os níveis de confiabilidade e estabilidade do sistema produtivo, criando ferramentas que permitam manter os níveis determinados ao longo do tempo.

Já para Stevenson (2001), as existem 6 competências intrínsecas que dão suporte para o alcance das estratégias:

- Preço: a gestão de operações deve atuar com custo baixo para permitir uma política de preços competitivos.
- Qualidade: a gestão de operações deve implementar procedimentos para desenvolvimento de projetos e fabricação de produtos de alto desempenho e que atendam as expectativas dos consumidores, mantendo esta performance ao longo do tempo.
- Tempo: a gestão de operações deve implementar sistemas que permitam a fabricação de produtos no menor tempo possível fazendo com que os produtos cheguem mais rápido nas mãos do consumidor.
- Flexibilidade: a gestão de operações deve desenvolver processos de produção que permitam atender uma ampla gama de produtos em quantidades variáveis, sem alterações de custos e de prazos.
- Serviços: a gestão de operações deve fornecer um atendimento superior ao cliente, estando sempre disponível para qualquer eventualidade.
- Localização: a gestão de operações deve utilizar mecanismos que lhe permitam escolher a localização para as instalações mais adequada com a finalidade de fornecer conveniência aos seus consumidores.

Hill (1993) apresenta uma matriz de formulação das estratégias de produção relacionando os objetivos da organização com os fatores ganhadores de pedidos, conforme demonstrado na Fig. (2).

PASSO 1	PASSO 2	PASSO 3	PASSO 4	PASSO 5
Objetivos da corporação	Estratégia de marketing	Como os produtos ou serviços ganham os pedidos?	Estratégia de ocupações	
			Escolha do processo	Infraestrutura
Taxas de crescimento	Mercados e segmentos de produtos e serviços	Preço	Tecnologia de processo	Apoio funcional
Lucratividade		Qualidade	Trade-offs embutidos no processo	Sistemas de planejamento e controle da produção
Retorno sobre os ativos	Gama de produtos e serviços	Velocidade de entrega	Papel do inventário	Estruturação do trabalho
Fluxo de caixa	Composto de especificações	Gama de produtos e serviços	Capacidade, tamanho, momentos para incrementos, e localização	
Alavancagem financeira	Volumes	Projeto dos produtos e serviços		Sistemas de pagamento
	Padronização ou customização	Imagem da marca		Estrutura organizacional
	Taxa de inovação	Serviços de apoio		

Figura 2. Matriz de formulação das estratégias de produção. (Fonte: Hill, 1993).

Segundo a Matriz de Hill, as estratégias de mercado das empresas estão intimamente ligadas às estratégias de operações através dos critérios ganhadores de pedidos e este elo permite que as empresas alcancem seus objetivos de desempenho, o que lhes oferece vantagem competitiva.

Slack et al (2002) salienta que os critérios ganhadores de pedidos são os que direta e significativamente contribuem para a realização de um negócio, para conseguir um pedido. O mesmo autor define em complementação aos critérios ganhadores de pedidos, os critérios qualificadores como sendo os aspectos de competitividade nos quais o desempenho da produção deve estar acima de um nível determinado, para ser considerado pelo cliente.

Assim, nota-se que os autores são unânimes em afirmar que as estratégias de produção são as principais responsáveis pelo desempenho da empresa no mercado e que a tomada de decisão nesta área é crítica para o sucesso da empresa.

2.3. Ciclo de Vida do Produto

Na questão do fornecimento de informação para a tomada de decisão vinculada à estratégia de mercado das empresas não se pode deixar de lado a influência do ciclo de vida do produto dentro deste contexto.

Segundo Kotler (2000), seguido por vários outros autores, o ciclo de vida de um produto é dividido em quatro fases:

- Introdução: período de baixo crescimento das vendas devido ao fato de o produto ainda estar sendo introduzido no mercado. Neste período a empresa não auferir lucro, pois o estágio exige pesados investimentos com o lançamento do produto.
- Crescimento: é um período de rápida aceitação do mercado e melhoria substancial dos lucros.
- Maturidade: é um período de baixo crescimento das vendas devido ao produto ter conquistado a aceitação da maioria dos clientes potenciais. Os lucros se estabilizam ou declinam devido ao aparecimento de concorrência, que se torna acirrada.
- Declínio: é um período em que as vendas mostram uma queda vertiginosa e os lucros desaparecem, devido ao surgimento de produtos concorrentes inovadores.

Assim, é lógico pressupor que as estratégias de mercado de uma empresa sejam adaptáveis ao ciclo de vida de seus produtos derivando a necessidade de outras informações para a tomada de decisão, conforme constatado por Slack et al (2002) ao identificar os efeitos do ciclo de vida dos produtos na organização, representado pela Fig. (3).

Observa-se que uma das principais funções da Inteligência Competitiva é evitar os pontos cegos, segundo Gilad (2003). Um ponto cego pode ser considerado como um evento de mercado que não foi considerado no momento de uma tomada de decisão estratégica, ou se o evento foi detectado não foi considerado relevante para ser neutralizado por uma ação estratégica.

	VOLUME DE VENDAS				
		INTRODUÇÃO O produto ou serviço acaba de ser lançado no mercado	CRESCIMENTO O produto ou serviço ganha aceitação no mercado	MATURIDADE Necessidades do mercado começam a ser atendidas	DECLÍNIO Necessidade do mercado amplamente atendidas
Volume		Crescimento lento das vendas	Crescimento rápido no volume de vendas	Redução das vendas atingindo um patamar	Declínio das vendas
Consumidores		Inovadores	Adotantes pioneiros	Grande fatia de mercado	Retardatários
Concorrentes		Poucos / nenhum	Número crescente	Número estável	Número em declínio
Variedade dos projetos		Possível customização alta ou frequentes mudanças no projeto	Cada vez mais padronizado	Surgimento de tipos dominantes	Possível movimento para padronização
Prováveis ganhadores de pedidos		Características do produto/serviço, desempenho ou novidade	Disponibilidade de produtos/serviços de qualidade.	Preço baixo e fornecimento confiável	Preço baixo
Prováveis qualificadores		Qualidade. Gama de produtos/serviços	Preço. Gama de produtos/serviços	Gama de produtos/serviços. Qualidade	Fornecimento confiável
Principais objetivos de desempenho das operações		Flexibilidade. Qualidade	Rapidez. Confiabilidade. Qualidade	Custo. Confiabilidade	Custo

Figura 3. Efeitos do ciclo de vida dos produtos na organização. Fonte: Slack et al (2002)

Segundo Castro; Abreu (2003) o risco da ocorrência de pontos cegos é mais acentuado no primeiro estágio do ciclo de vida de uma organização, denominado infância, devido ao alto nível de incertezas que afetam a operação da empresa. O risco de ocorrência de pontos cegos volta a tornar-se preocupante no último estágio do ciclo de vida da organização, denominado declínio, em função do alto nível de convicção nas tomadas de decisões.

A Fig. (4) apresenta uma transposição das conclusões de Castro; Abreu (2003) para a questão do risco da ocorrência de pontos cegos nos estágios do ciclo de vida dos produtos.



Figura 4. Relação entre o risco de ocorrência dos pontos cegos e o ciclo de vida dos produtos. Adaptado de: Castro; Abreu (2006)

3. MODELO DE ESTRUTURAÇÃO PROPOSTO

Segundo Santos (2000), os estudos sobre as causas das falências das organizações revelam que 70% das mortes das empresas são consequências de um conhecimento incompleto do ambiente onde a empresa está inserida. O autor argumenta ainda que na maior parte das vezes, a informação estava à disposição dos tomadores de decisão da empresa, porém, por falta de estruturação, não foi utilizada.

Assim, diante de um cenário completamente volátil onde as decisões das operações de produção são significativas para a competitividade da empresa e o tempo entre um evento relevante para o sucesso da organização e outro tem ficado menor a cada dia, torna-se necessário a utilização de uma ferramenta que estruture as informações colhidas no mercado pela Inteligência Competitiva.

Um dos métodos para a identificação das áreas de influência nas estratégias de produção de uma empresa é o Canvas. Segundo Osterwalder; Pigneur (2011) Canvas é um mapa que, no caso dos autores citados, é utilizado para criar modelos

de negócios inovadores através da capitalização do relacionamento entre os componentes de um negócio, permitindo assim a implementação de estratégias adequadas.

Neste artigo, o Canvas é um mapa, adaptado do modelo original criado pelos autores citados, que é utilizado para identificar as ameaças ao desempenho da empresa vindas do ambiente de negócios. A Fig. (5) apresenta um Canvas para a análise ambiental desenvolvido a partir dos componentes da análise ambiental proposto por Certo; Peter (1993) já referenciado na Fig.(1).

O Canvas proposto apresenta 13 componentes que precisam ser monitorados e analisados regularmente, com respostas estruturadas de tal forma a permitir a empresa adotar estratégias que possam neutralizar possíveis ameaças:

- Proposta de valor: é a razão pela qual o cliente escolhe um determinado produto em detrimento de outro. Em geral, a proposta de valor resolve um problema ou satisfaz uma necessidade do cliente.
- Processo / Logística: é a sequência de atividades que transforma os recursos de manufatura em uma proposta de valor e faz com que esta esteja disponível para o cliente consumi-la.



Figura 5. Exemplo teórico de Canvas para análise ambiental. Adaptado de: Osterwalder; Pigneur (2011)

- Cliente / Usuários: são os consumidores da proposta de valor gerada pela empresa. Os clientes estão distribuídos por classes sociais, classes de consumo (mercado de massa, nicho de mercado, mercado multilateral, etc.), idades, região, sexo, etc.
- Fornecedores / Parceiros: uma empresa não é autossuficiente, por mais verticalizada que seja. A empresa adquire suprimentos e serviços de outras empresas, fazendo parte de uma cadeia logística.
- Meio-ambiente: envolve fatores naturais como a escassez de recursos, emissão de poluentes, conservação de mananciais, variações climáticas, destinação de resíduos, etc.
- Tecnologia: envolve novos processos de produção, novos procedimentos, novos produtos, novos equipamentos e utilização de recursos de informática e comunicações para melhorar o desempenho dos produtos ou dos processos de fabricação.
- Mão-de-obra: envolve os fatores que influenciam a disponibilidade de recursos humanos, bem como a sua capacitação, para o trabalho na empresa.
- Insumos e materiais: envolve os fatores que influenciam a disponibilidade de matérias-primas, materiais, energia, componentes, etc., bem como o desenvolvimento de novos materiais substitutos e tecnologicamente de melhor desempenho.
- Sociedade: envolve as características da organização social na qual a empresa está inserida, tais como: costumes, crenças, estilo de vida, distribuição geográfica, nível educacional, etc.
- Governo / Legislação: envolve tanto os elementos relacionados à postura governamental, tais como atitudes e esforços dos governantes para aprovação de projetos, quanto as regras que todos os integrantes da sociedade devem seguir.
- Economia: envolve as variáveis econômicas como PIB, taxa de inflação, taxa de juros, questões tributárias e renda média da população.
- Concorrentes diretos: envolve as características e as estratégias das empresas que produzem produtos semelhantes ou substitutos para o mesmo segmento de clientes.
- Concorrentes indiretos: envolve as características e as estratégias das empresas que produzem outros tipos de produtos, mas concorrem pelos mesmos recursos da sociedade ou dos clientes.

Para utilizar o Canvas é necessário reunir um grupo de especialistas, pessoas ligadas à produção e a comercialização do produto, clientes e fornecedores. Depois, desenvolve-se um “brainstorming” identificando os rumores sobre possíveis

eventos que poderão afetar o desempenho do produto no mercado. Os rumores apresentados são anotados em um “Post-it”, classificados e fixados na célula que mais se identifica com o evento.

Após o acúmulo de uma grande quantidade grande de rumores, salientando-se que, nesta fase o importante é a quantidade e não a qualidade, parte-se para a transformação dos rumores em informação. Isto é feito através de pesquisas de dados secundários, ou seja, dados já existentes em diversas fontes, tais como: sites da internet, jornais, revistas, associações de classe, institutos de pesquisas, entre outras. Os rumores confirmados com os dados coletados são transformados em informação a partir de triangulações e checagem de fontes.

As informações devem ser analisadas dando origem as ameaças potenciais que devem ser alocadas na Matriz de Ameaças Potenciais x Ações Estratégicas apresentada na Fig. (6). As ameaças potenciais devem ser relacionadas na coluna um da matriz de acordo com o componente ou célula do Canvas onde os rumores que a ela deram origem estavam classificados.

Segundo Choo (1998) os sinais emitidos pelo ambiente de que uma ameaça potencial está surgindo podem ser três níveis de intensidade: fracos (quando são difíceis de serem detectados), confusos (quando são difíceis de serem analisados) ou espúrios (quando não indicam mudanças verdadeiras). As ameaças devem ser classificadas quanto à intensidade dos sinais e o símbolo equivalente deve ser anotado na coluna dois, na linha da ameaça correspondente.

Finalmente, uma ação estratégica deve ser relacionada no sentido de provocar um efeito sobre a ameaça potencial. Tal efeito poderá causar quatro níveis de impacto: transformar a ameaça em uma oportunidade, neutralizar a ameaça, mitigar a ameaça ou controlar a ameaça. É evidente que as melhores ações estratégicas são aquelas que transformam as ameaças em oportunidades.

Como pode-se observar na Fig. (6), o “Rumor 1” gerado pelo Canvas deu origem a “Ameaça 1”, depois que os rumores se transformaram em informação. A “Ameaça 1” foi classificada com “sinal fraco” porém necessitou da “Ação Estratégica D” que irá transformar a ameaça em oportunidade. Na Fig. (6), observa-se também que a mesma “Ação Estratégica D” age também sobre a “Ameaça 8” transformando-a em oportunidade. Neste caso, a “Ação Estratégica D”, pela sua relevância, deve ser considerada como prioritária na implementação. O mesmo procedimento é seguido para todas as ameaças detectadas em contraposição a uma respectiva ação estratégica. Exceção feita a “Ameaça 4” classificada como de “sinais espúrios” e neste caso decidiu-se não atribuir nenhuma ação estratégica para impactá-la.

Como ações estratégicas que podem ser implementadas na gestão da produção, destacam-se: mudanças no “lay-out” da fábrica, alterações de linhas de produção rígida para linhas de produção flexível e vice-versa, absorção de novas tecnologias de processo e produção, substituição de materiais, alteração nos níveis de estoques, alterações no modelo de operação, implementação de processos de terceirização, implementação de uma série de pequenas inovações de produto e de processo, etc. É evidente que estas estratégias, somente serão implementadas mediante uma análise conclusiva da Matriz de Ameaças Potenciais x Ações Estratégicas.

		AÇÕES ESTRATÉGICAS						
		Classificação das ameaças	AÇÃO ESTRATÉGICA A	AÇÃO ESTRATÉGICA B	AÇÃO ESTRATÉGICA C	AÇÃO ESTRATÉGICA D	AÇÃO ESTRATÉGICA E	AÇÃO ESTRATÉGICA D
AMEAÇAS POTENCIAIS	CLIENTES							
	AMEAÇA 1	◆				●		
	AMEAÇA 2	◆	●					
	AMEAÇA 3	▲			○		○	
	CONCORRENTES DIRETOS							
	AMEAÇA 4	◇						
	AMEAÇA 5	▲		●				
	AMEAÇA 6	◆	●					
	AMEAÇA 7	▲				●		
	MEIO-AMBIENTE							
	AMEAÇA 8	◆				●		
	AMEAÇA 9	◆			●			

Figura 6. Exemplo teórico da Matriz Ameaças Potenciais x Ações Estratégicas

4. CONCLUSÕES

“As informações encontradas dentro das empresas não são exploradas por não terem sido previamente processadas para o fim a que se destinam: o consumo e não o estoque.” (Santos, 2000).

A utilização de um processo estruturado de tratamento das informações torna possível para uma empresa vislumbrar o aparecimento de ameaças potenciais aos seus objetivos de desempenho no mercado, e desta forma as informações passam a ser consumidas e não apenas estocadas.

Com as ameaças e as ações estratégicas estruturadas em forma de matriz, os tomadores de decisão, além de identificar antecipadamente um rumor que no futuro poderá se transformar em uma ameaça e poder construir, também antecipadamente uma alternativa para contrabalançar os efeitos da ameaça sem sacrificar os objetivos de desempenho da empresa.

Pela facilidade de uso, especialmente do Canvas, a metodologia pode ser utilizada continuamente incluindo todas as fases da vida de um produto. Também, em se tratando da elaboração do Canvas, a presença de especialistas, clientes, fornecedores, e outras pessoas externas à organização minimiza os pontos cegos existentes nas fases de introdução e de declínio do produto, causadas pelas incertezas e pelo alto nível de convicção, respectivamente.

A metodologia permite identificar ações estratégicas que causam impacto em vários tipos de ameaças o que torna evidente que estas ações são as primeiras a serem implementadas. A metodologia permite ainda identificar quais ações estratégicas causam maior impacto nas ameaças mais evidentes, o que permite ao tomador de decisões definir prioridades na implementação das estratégias.

Finalmente há que se destacar que a ferramenta proposta neste artigo é de cunho essencialmente teórico e ainda não foi aplicado em nenhum tipo de empresa, donde se conclui que não existem, ainda, resultados práticos que comprovem sua eficiência.

5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aaker, D. A. 1989, “Creating a sustainable competitive advantage”, *California Management Review*. Berkeley, jan/fev/mar, pp. 91-166.
- Capuano, E. A. et al. 2009, “Inteligência competitiva e suas conexões epistemológicas com gestão da informação e do conhecimento”, *Revista Ciência da Informação*, Brasília, v.38, n.2, p. 9-34, mai/ago.
- Castro, J. M.; Abreu, P. G. F. 2006, “Influência da inteligência competitiva em processos decisórios no ciclo de vida das organizações”, *Revista Ciência da Informação*, Brasília, v. 35, n. 3, p. 15-29, set/dez.
- Certo, S. C.; Peter, J. P. 1993, *Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégia*. São Paulo: Makron Books, 469 p.
- Choo, C. W. 1998, *Information management for the intelligent organization: the art of scanning the environment*. New Jersey: Information Today.
- Fialho, E. G. et al. 2013, “Modelo de gestão e de inteligência competitiva para organismos produtivos do Estado de Alagoas”, *Série Cooperação Brasil – Espanha para o desenvolvimento de Alagoas*, Vol. 3, Brasília: IABS.
- Fleisher, C. S.; Wright, S; Allard, H. T. 2008, “The role of insight teams in integrating diverse marketing information management techniques”, *European Journal of Marketing*, Vol. 42, n. 7/8, p. 836-851.
- Gilad, B. E. W. 2003, *Using competitive intelligence to anticipate market shifts, control risks and create powerful strategies*. New York: Amacom.
- Heizer, J.; Render, B. 2001, *Administração de operações: bens e serviços*, 5 ed. Rio de Janeiro: LTC Editora.
- Hill, T. 1993, *Manufacturing strategy*. 2 ed. New York: Macmillan.
- Kahaner, L. 1997, *Competitive Intelligence: how to gather analyze and use information to move your business to the top*. New York: Touchstone.
- Kotler, P. 2000, *Administração de marketing*. 10 ed. São Paulo: Prentice Hall.
- Osterwalder, A; Pigneur, Y. 2011, *Business Model Generation: inovação em modelos de negócios*. Rio de Janeiro: Alta Books.
- Queyras, J.; Quoniam, L. 2006, “Inteligência Competitiva”, *Inteligência, Informação e Conhecimento*, Brasília: IBICT; UNESCO, p. 73-97.

Santos, R. N. M. 2000, "Métodos e ferramentas para a gestão da inteligência e do conhecimento", Perspectivas em Ciência da Informação, Belo Horizonte: v. 5, n. 2, p. 205-215, jul/dez.

Slack, N. et al. 2002, Administração da produção, 2 ed. São Paulo: Atlas, 747 p.

Stevenson, W. J. 2001, Administração das operações de produção. 6 ed. Rio de Janeiro: LTC Editora.

Vidigal, F., Nassif, M. E. 2012, "Inteligência competitiva: metodologias aplicadas em empresas brasileiras", Revista Informação & Informação, Londrina, v. 17, n. 1, p. 93-119, jan/jun.

THE USE OF COMPETITIVE INTELLIGENCE IN THE NEW BUSINESS MODELS OF DEVELOPMENT AND ITS INFLUENCE IN MANUFACTURING STRATEGY

COBEF2017-0942

Abstract: *the Competitive Intelligence (CI) is a proactive tool used to capture and organize relevant information on the behavior of competitors, customers and society as a whole, analyzing trends and scenarios, and enabling better decision-making in the short and long deadline. This work seeks to demonstrate that the market information structured by Competitive Intelligence (CI) become the compass that guides the strategic actions of a company of any industry. Research on customer movements, suppliers and competitors are of vital importance to the success of any business, completed further by research on the best way to make a product, and expert consultation to obtain technical or commercial knowledge . Finally, this paper will demonstrate also that the Competitive Intelligence (CI) provides information for decision-making related to the management system to be used in manufacturing, the value chain of a company, to identify the "core business" of a company, the outsourcing process, to "lay out" of production and investment in automation of production processes.*

Keywords: *Process management, competitive intelligence, modeling processes.*