

ESTRATÉGIA DE MANUFATURA INTELIGENTE NOS CONTEXTOS DA INTELIGÊNCIA COMPETITIVA E DA VISÃO BASEADA EM RECURSOS

Paulo Henrique de Oliveira¹
Juliana Leão Coelho Chaves²

RESUMO

No presente artigo, verificam-se as relações existentes entre duas importantes capacidades para as organizações na atualidade: Inteligência Competitiva (IC) e Operações de Manufatura (OM). Fundamentais para o sucesso estratégico de uma unidade de negócios em sua indústria, especialmente nesses tempos de acirrada e dinâmica competição, torna-se cada vez mais importante que essas capacidades atuem de maneira integrada na tentativa de maior eficácia das estratégias competitivas implementadas para a conquista de vantagens competitivas. Nesse contexto, busca-se capacitar os estrategistas na antecipação e neutralização das ameaças, na descoberta e exploração de novas oportunidades de negócios, além do acompanhamento sistemático e contínuo das tendências no ambiente de negócios que possam afetar o desempenho organizacional, em especial, as tendências relacionadas com as necessidades e os desejos dos consumidores, além dos movimentos estratégicos realizados ou intencionados pelos concorrentes. Para a análise de tais relações, inicialmente, aborda-se o tema da estratégia de negócios no contexto da Visão Baseada em Recursos, em seguida, descreve-se a função de Inteligência Competitiva (IC) e destaca a sua importância para a estratégia de manufatura por meio de um *framework* teórico. Os resultados revelaram que informações privilegiadas fornecidas pelos profissionais de inteligência sobre os mercados competitivos e consumidores podem orientar e potencializar as decisões tomadas no contexto da manufatura e, conseqüentemente, a conquista de vantagens competitivas sustentáveis por meio de estratégias competitivas baseadas na racionalização dos custos de produção e na diferenciação eficaz de produtos e serviços disponibilizados pelas organizações aos seus consumidores mais rapidamente do que os seus concorrentes.

Palavras-chave: Inteligência competitiva. Visão baseada em recursos. Estratégia de manufatura.

¹ Doutor em Administração – paulo.henrique@ifmg.edu.br

² Graduanda em Administração - juhleo@yahoo.com.br

1 INTRODUÇÃO

O ambiente de negócios tem passado por mudanças significativas nessas últimas décadas. Fatores como globalização dos mercados, avanços tecnológicos, desregulamentações governamentais e mudanças no comportamento de compra dos consumidores têm delineado novas arenas competitivas para os estrategistas de negócios e demandado modelos de gestão e produção que privilegiem maior racionalização dos custos operacionais, flexibilidade estrutural, rapidez decisória e inovações contínuas nos produtos e serviços disponibilizados pelas organizações aos seus mercados consumidores.

Conforme enfatizado por muitos teóricos do campo da estratégia competitiva e de negócios, dentre eles Porter (1980, 1999), Wright, Kroll e Parnell (2000), Mintzberg e Kuen (2001) e Barney e Hesterly (2007), nesses tempos de grandes turbulências e incertezas ambientais, a dinâmica e o acirramento da competição têm colocado em evidência a capacidade de competição de muitas organizações contemporâneas, o que destaca a importância da integração de capacidades diferenciadas como inteligência competitiva (IC) e operações de manufatura (OM).

No contexto desta pesquisa, entenda-se por IC o processo ético e legal de coleta de dados e informações públicas sobre o ambiente competitivo para posterior disponibilização aos decisores estratégicos na forma de inteligência acionável (FULD, 1995; MILLER, 2002; ABRAIC, 2010), e por OM, a maneira pela qual as organizações produzem bens e serviços de maneira eficiente e eficaz (SLACK *et al.*, 1997). Desta maneira, no presente artigo, busca-se compreender como essas capacidades (IC e OM) se relacionam para apoiar a estratégia competitiva utilizada por uma unidade de negócios para a conquista de vantagem competitiva.

Este artigo está organizado em quatro partes. Inicialmente, analisa-se o conceito de estratégia no contexto da Visão Baseada em Recursos (VBR), em seguida, verifica-se as relações existentes entre IC e OM e a importância delas para a conquista e sustentação de vantagem competitiva em ambientes de acirrada competição, por fim, propõe-se um *framework* teórico para demonstrar como essas capacidades podem atuar de maneira integrada e inteligente para apoiar a formulação e implementação de estratégias de negócios mais eficazes.

Espera-se com este estudo contribuir para o desenvolvimento da base de conhecimento existente sobre os temas em questão, especialmente no que se refere à integração dessas capacidades organizacionais, uma vez que a mesma não tem sido efetivamente explorada pelos pesquisadores contemporâneos.

Para os gerentes responsáveis ou diretamente envolvidos com as respectivas capacidades, os resultados desse trabalho podem ser interessantes na medida em que os ajudem a transformarem as sinergias existentes entre ambas as capacidades organizacionais em potenciais fontes de vantagens competitivas para as suas respectivas organizações nos mercados em que estão inseridas ao longo do tempo.

2 ESTRATÉGIA NO CONTEXTO DA MANUFATURA

Nessas últimas décadas, um grande número de pesquisadores têm se aventurado nos meandros da disciplina da estratégia. Caracterizada como um campo de conhecimento multidisciplinar, os seus teóricos têm buscado em diversas fontes de conhecimento (por exemplo, Economia, Biologia, Sociologia, Filosofia e Computação) o suporte epistemológico necessário para um entendimento adequado do que realmente signifique “estratégia” e como ela pode ser formulada e operacionalizada de maneira eficiente e eficaz nas organizações contemporâneas, especialmente no contexto daquelas que buscam obter e sustentar vantagens competitivas por longos períodos de tempo em seus respectivos mercados de atuação.

Ao longo da história das organizações em geral e das ciências administrativas em particular, constata-se que a disciplina da estratégia tem recebido fortes influências das ciências econômicas, especialmente até a primeira metade da década 80 com os estudos de Porter (1980, 1985). Entretanto, a partir da segunda metade desta mesma década, o foco das discussões se deslocou para o ambiente interno das organizações, especialmente para os recursos e capacidades que permitem aos seus estrategistas formularem e operacionalizarem estratégias competitivas capazes de conquistar e sustentar vantagens competitivas por longos períodos de tempo (WERNERFELT, 1984; BARNEY, 1991; BARNEY e CLARK, 2007).

A Visão Baseada em Recursos (VBR) desenvolvida nesta época é uma abordagem teórica que rejeita a grande parte dos pressupostos básicos dos modelos econômicos da Organização Industrial ao buscar explicar as diferenças de desempenhos existentes entre as organizações por meio das suposições da heterogeneidade e da imobilidade de recursos (BARNEY e HESTERLY, 2007). Diferentemente dos teóricos econômicos clássicos e

neoclássicos, vantagens competitivas, no contexto da VBR, são conquistadas e sustentadas em decorrência da heterogeneidade e imobilidade dos recursos diferenciados e controlados por apenas um pequeno grupo de organizações que operam dentro de um mesmo mercado consumidor.

Em outras palavras, as diferenças de desempenhos entre as organizações decorrem do controle de recursos e capacidades que sejam únicos, valiosos, raros e custosos de serem imitados pelos demais concorrentes (BARNEY e HESTERLY, 2007), e dentre as quais se destacam as capacidades de inteligência competitiva e de operações de manufatura. Mas afinal de contas, o que se entende por estratégia e como ela tem sido utilizada pelos teóricos no contexto da manufatura?

Historicamente, o termo “estratégia” tem sido abordado de diversas formas e por diversos autores, o que tem gerado certa dificuldade de se chegar a um consenso sobre uma definição que seja válida e universalmente aceita por todos os estudiosos interessados pelo tema em questão. Nas palavras de Mintzberg *et al.*, (2006, p. 24), “estratégia há tempos vem sendo usada implicitamente de diferentes maneiras, ainda que tradicionalmente tenha sido definida de uma única forma”. Para estes autores, a estratégia pode ser entendida como um plano (curso de ação conscientemente pretendido), como um padrão (comportamento resultante de uma corrente de ações), como uma posição (meio de localizar uma empresa em seu ambiente) e como uma perspectiva (maneira fixa de olhar o mundo).

Para Montgomery e Porter (1998), o conceito de estratégia está relacionado com a noção de adequação, ou seja, uma forma holística de se pensar a organização por meio da ligação das suas áreas funcionais (por exemplo, Inteligência Competitiva e Manufatura) com as características específicas do ambiente de negócios. Para estes autores, o desafio dos estrategistas consiste em escolher ou criar um contexto ambiental no qual as competências e os recursos específicos de uma organização podem produzir uma relativa vantagem competitiva (MONTGOMERY e PORTER, 1998).

Schroeder, Bates e Junttila (2002) por meio da análise de 164 plantas de manufatura chegaram à conclusão que vantagem competitiva no contexto da manufatura resulta da propriedade de processos e equipamentos orientados para o aprendizado interno e externo, uma vez que o mesmo (aprendizado) é imperfeitamente imitável e difícil de ser duplicado, o que atende às questões determinantes do modelo VRIO (Valor, Raridade, Imitabilidade e Organização) considerados por autores como Barney e Hesterly (2007).

O Quadro 1 resume os principais tipos de estratégias que uma organização pode adotar para sobreviver e prosperar em seus ambientes de negócios.

Quadro 1 – Tipos de estratégias organizacionais e as suas principais características

Tipos de Estratégia	Principais Características
Corporativa	<ul style="list-style-type: none"> • Plano geral de uma empresa diversificada. • Define em que negócios a empresa deve competir e a forma de gestão das unidades de negócios pela matriz (ou sede). • Estratégia formulada pela alta gestão para toda a empresa.
Empresarial (Unidade de Negócios)	<ul style="list-style-type: none"> • Aborda como competir com êxito em um determinado mercado ou setor. • Uso de estratégias genéricas (custos, diferenciação e foco) • Elementos críticos: escopo da unidade de negócios; objetivos e metas da unidade de negócios; bases para a vantagem competitiva; valores considerados (constelações) e gestão da cadeia de valores (recursos e capacidades).
Funcional	<ul style="list-style-type: none"> • Baseadas nas áreas funcionais de uma unidade de negócios. • Fator crítico: interdependência entre as áreas funcionais: produção, marketing, vendas, finanças, recursos humanos e produção (manufatura).

Fonte: CHANDLER (1962); ANSOFF (1977); ANSOFF e McDONNELL (1993); PORTER (1999); WRIGHT, KROLL e PARNELL (2000)

Especificamente no contexto da manufatura, uma das áreas funcionais mais importantes de uma unidade de negócios em particular, verifica-se um conjunto de esforços intelectuais sendo desenvolvidos, especialmente no reconhecimento das relações entre os processos decisórios utilizados nas operações de manufatura e o processo estratégico desenvolvido pelas organizações para a conquista e sustentação de vantagens competitivas (BUFFA, 1985; BOLWIJN e KUMPE, 1990; GARVIN, 1993; BESSANT, 1997 e HAYES e UPTON, 1998).

Skinner (1969) adverte que a falha de interação entre tais funções empresariais (estratégia a manufatura) pode comprometer substancialmente os sistemas de produção, pois os mesmos são dispendiosos e demandam grandes intervalos de tempo para se adequarem a novas situações competitivas. Assim, verifica-se que as decisões estratégicas tomadas em operações de manufatura estão diretamente relacionadas com o alcance dos objetivos da unidade estratégica de negócios, especialmente pela disponibilização da infraestrutura necessária e adequada para o alcance da eficiência operacional e dos objetivos organizacionais (SKINNER, 1969; PLATTS e GREGORY, 1990; SLACK, 1993; GONZALEZ-BENITO e SUAREZ-GONZALEZ, 2010).

Skinner (1996) ainda observa que o principal objetivo da manufatura está relacionado com a coordenação e gestão dos esforços de produção ou decisões que são tomadas ao longo de uma cadeia de produção, o que corresponde ao conceito de capacidades no contexto da VBR. Nesse sentido, verifica-se que uma cadeia se inicia com o projeto de um novo produto, passa pelo desenvolvimento do processo de fabricação, pelo emprego de insumos, pela fabricação, pela armazenagem e, finalmente, pela distribuição até chegar na etapa de definição dos serviços que agregarão valor ao produto final (SKINNER, 1996).

Em decorrência, a estratégia de manufatura deve considerar e incluir todas as decisões que mantenham um alto grau de sinergia e coerência entre tais etapas da cadeia de produção. Por ser uma das principais fases da cadeia de produção e objeto desta pesquisa, a seguir é apresentado o processo de desenvolvimento de novos produtos ou serviços proposto por Slack *et al.*, (1997), conforme demonstra o Quadro 2.

Ressalta-se, porém, que existem diversos modelos de desenvolvimento de novos produtos (por exemplo, TRACEY, 2004), mas para os objetivos desta pesquisa, o modelo desenvolvido por estes autores (SLACK *et al.*, 1997) demonstrou-se ser o mais adequado para a análise das relações existentes com a IC.

Quadro 2 – Etapas do projeto de desenvolvimento de novos produtos ou serviços

Etapas	Principais características e decisões
1. <i>Geração do Conceito</i>	<ul style="list-style-type: none"> ● Identificação das fontes de idéias (<i>fontes internas</i> – análise das necessidades dos consumidores, sugestões do pessoal de contato com os clientes; pessoal do departamento de P&D; <i>fontes externas</i> – pesquisa de mercado, sugestões dos clientes, ações dos concorrentes).
2. <i>Triagem do Conceito</i>	<ul style="list-style-type: none"> ● Selecionar os conceitos adequados que orientarão os projetistas nos aspectos preliminares do seu pacote e processo (crivo de marketing, da função produção e do financeiro).
3. <i>Projeto Preliminar</i>	<ul style="list-style-type: none"> ● Especificação dos produtos e serviços componentes do pacote. ● Definição dos processos para gerar o pacote.
4. <i>Avaliação e Melhoria</i>	<ul style="list-style-type: none"> ● Verificação do projeto preliminar antes que o produto ou o serviço seja testado. ● Técnicas: Desdobramento da Função Qualidade (QFD); Engenharia de Valor e Método de Taguchi.
5. <i>Prototipagem e Projeto Final</i>	<ul style="list-style-type: none"> ● Transformação do projeto melhorado em um protótipo que possa ser testado. ● Técnicas: Simuladores em Computador – CAD; testes de mercado e testes de protótipo.

Fonte: SLACK *et al.*, (1997, p. 149 – 174)

De acordo com o Quadro 2, nota-se que o projeto de um novo produto ou serviço, e todas as demais etapas de uma cadeia produtiva, depende da geração de um novo conceito, ou seja, de uma ideia que possa ser transformada e objetivada para o meio exterior na forma de um bem tangível (produto físico) ou intangível (serviço). É nesse ponto que a IC assume relevância para a estratégia de manufatura, especialmente no fornecimento de informações estratégicas atualizadas e antecipadas sobre as inovações realizadas ou intencionadas pelos concorrentes, além de informações sobre as tendências do mercado consumidor e sobre aspectos internos (recursos e capacidades) que possam contribuir efetivamente para a criatividade dos projetistas em suas atividades profissionais.

Slack *et al.* (1997) ainda apontam alguns desafios estratégicos que precisam ser enfrentados pelos decisores estratégicos da área de manufatura. Para estes autores, todas as operações de produção de uma organização devem possuir uma estratégia, como por exemplo, estratégias genéricas, onde se destacam a *estratégia mantenedora* – empregada quando uma organização acredita que há pouca vantagem competitiva a ser ganha ao se diferenciar de seus concorrentes; a *estratégia orientada para o mercado* – a qual enfatiza a qualidade, a confiabilidade e a gama de produtos e serviços disponibilizados aos mercados consumidores; a *estratégia de reorganização* – orientada para a qualidade, o desempenho dos produtos e serviços, a flexibilidade e a rapidez de produção e entrega dos mesmos aos mercados consumidores, por fim, a *estratégia inovadora* – semelhante à estratégia anterior, mas difere daquela ao enfatizar o desenvolvimento de novos produtos e serviços. Por último, os autores ainda aconselham que as estratégias devem ser éticas, criativas e orientadas para o mercado internacional (SLACK, 1993; SLACK *et al.*, 1997).

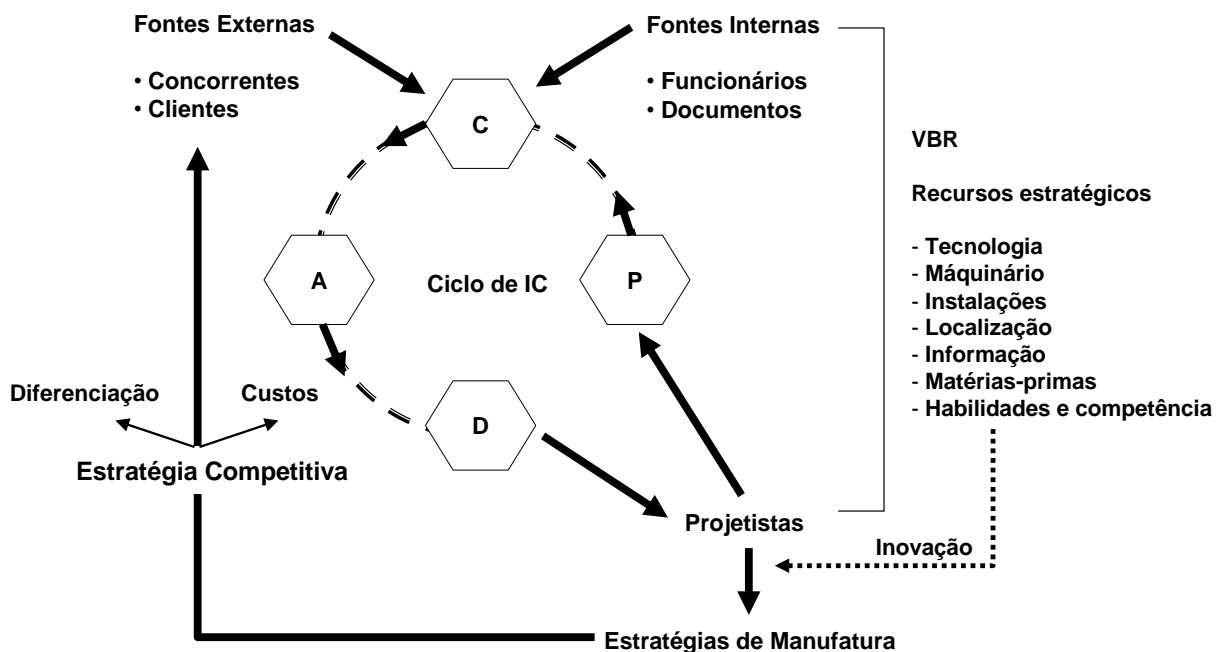
3 INTELIGÊNCIA COMPETITIVA E ESTRATÉGIA DE MANUFATURA

A inteligência competitiva (IC) tem ocupado cada vez mais espaços na academia e nas organizações contemporâneas devido à sua importância como um processo ou capacidade de apoio à tomada de decisão estratégica (FULD, 1995; MILLER, 2002; BERGERON e HILLER, 2002; BERNHARDT, 2004).

Composta pelas etapas de planejamento, coleta, análise e disseminação dos produtos de inteligência aos responsáveis por tais decisões, a IC tem ajudado os estrategistas organizacionais na antecipação de possíveis ameaças que possam colocar em risco a

sobrevivência e o crescimento das suas organizações nos mercados em que atuam, como também, na descoberta e exploração de novas oportunidades de negócios que potencializem o desempenho organizacional (FULD, 1995; MILLER, 2002; ABRAIC, 2010). A Figura 1 demonstra as principais etapas de uma função de IC e destaca a sua contribuição para a estratégia de manufatura.

Figura 1 – Relações entre IC, Estratégia de Manufatura e Estratégia Genérica



Fonte: Autor da pesquisa

Conforme demonstrado pela Figura 1, a IC começa com a atividade de planejamento. Nesta fase, são verificadas as necessidades de inteligência dos respectivos usuários, que no caso dessa pesquisa são os projetistas da área de produção e os responsáveis pelas decisões estratégicas ao longo das etapas de uma atividade de manufatura.

Para um planejamento eficaz do processo como um todo, pode-se utilizar a ferramenta 5W1H, ou seja, achar respostas satisfatórias para os seguintes questionamentos: quem são os responsáveis pelas decisões estratégicas (usuários da inteligência)? Quais produtos de inteligência eles precisam para desempenhar, com eficiência e eficácia, as suas decisões

estratégicas? Em que momento os produtos de inteligência devem estar disponíveis para os mesmos, em formato e como esses produtos de inteligência devem ser repassados para os estrategistas responsáveis pelas estratégias de manufatura? Qual o custo envolvido em todo este processo? E por que essas informações estratégicas são tão importantes para os mesmos?

Realizado o planejamento, a próxima fase concentra-se na atividade de coleta dos dados e das informações necessárias para a condução das próximas fases do processo. Para garantir a qualidade dos produtos de inteligência, torna-se necessário que os profissionais do departamento de IC identifiquem as fontes de informações mais adequadas para a coleta dos dados e das informações, que no contexto desta pesquisa, são àquelas propostas por Slack et al., (1997) (ver Quadro 2).

O fator crítico de sucesso nesta fase relaciona-se, então, com a capacidade do profissional de IC em trabalhar com tecnologias computacionais, especialmente no manuseio de técnicas de bancos de dados, como é o caso do *Data Mining* (Mineração de Dados) e do *Data Warehouse* (Armazém de Dados). Os Quadros 3 e 4 apresentam algumas das principais fontes de informações que podem ser selecionadas pelos profissionais de IC.

Quadro 3 - Fontes internas de informações competitivas

PESSOAS/ DEPARTAMENTOS	ÁREAS TÍPICAS (REAIS OU POTENCIAIS) DE INVESTIGAÇÃO
Funcionários da Empresa (Presidente, Diretores, Gerentes, Funcionários estratégicos).	<ul style="list-style-type: none"> ● <i>Insight</i> desenvolvido sobre o concorrente em decorrência de contatos externos. Leitura de relatórios de analistas. Contato com consultores, clientes, fornecedores, agentes do governo. Participação em eventos de caridade. Praticar algum tipo de esporte com executivos de empresas concorrentes.
Engenharia	<ul style="list-style-type: none"> ● Engenharia reversa (produtos dos concorrentes). Custos de produção. ● Excelência técnica do concorrente em comparação com os produtos da empresa. Tendências tecnológicas.
Finanças	<ul style="list-style-type: none"> ● Custo do dinheiro para o concorrente. Relacionamento com a comunidade financeira. Análises financeiras.
Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> ● Principais critérios de desempenho. Lacunas de conhecimento e capacitação técnica. Perfis, comportamentos e atitudes dos principais executivos das empresas concorrentes. Cultura corporativa. Estrutura organizacional. Funcionários da empresa que já trabalharam para o concorrente.
Centro de Informação	<ul style="list-style-type: none"> ● Dados publicados. Rede informal de bibliotecários.
Produção	<ul style="list-style-type: none"> ● Métodos de montagem. Relação capital/trabalho. Grau de sindicalização. Custo de mão-de-obra. Estados das relações com os funcionários. Pontos fortes e fracos do ponto de vista operacional.
Marketing	<ul style="list-style-type: none"> ● Gastos com mídia (estratégia, nível e natureza). Clientes vitais. Estratégias de relação com o cliente. Pontos fortes e fracos dos produtos

	dos concorrentes. Barreiras para a conquista de clientes por parte dos concorrentes. Tendências estratégicas em marketing.
Suprimentos	<ul style="list-style-type: none"> ● Relacionamento com fornecedores estratégicos. Custo estimado de componentes vitais.
Relações Públicas	<ul style="list-style-type: none"> ● Nível de exposição “gratuita” na mídia. Relacionamento com a mídia. Estratégias divulgadas.
Pesquisa e Desenvolvimento	<ul style="list-style-type: none"> ● Nível de capacitação técnica. Novas tecnologias em desenvolvimento.
Vendas	<ul style="list-style-type: none"> ● Relacionamento com os clientes vitais. Tipos de programas e prazos. Reações habituais a investidas da empresa ou às investidas de outros concorrentes. Perfil dos principais funcionários. Cultura específica da área de vendas.

Fonte: GORDON (2004, p. 230 – 231)

Quadro 4 - Fontes externas de informações competitivas

TERCEIROS	ÁREAS TÍPICAS (REAIS OU POTENCIAIS) DE INVESTIGAÇÃO
Agência de Publicidade da Empresa	<ul style="list-style-type: none"> ● Gatos com mídia do concorrente; Posicionamento estratégico. Comunicações. Estratégias para clientes ou produto/mercado.
Bancos	<ul style="list-style-type: none"> ● Transações financeiras do concorrente.
Consultores	<ul style="list-style-type: none"> ● Programas de inteligência competitiva. Perfil dos concorrentes. Informações específicas e facilitação de toda iniciativa de administração da concorrência.
Clientes	<ul style="list-style-type: none"> ● Posicionamento do concorrente. Novos produtos, serviços, soluções e programas dos concorrentes. Estratégias de comércio eletrônico. Intenção de compra, atitudes, entre outros.
Distribuidores	<ul style="list-style-type: none"> ● Programas setoriais. Margens dos distribuidores. Suporte recebido do concorrente. Suporte oferecido ao concorrente.
Imprensa Geral ou Setorial	<ul style="list-style-type: none"> ● Informações sobre os concorrentes (em geral).
Fabricantes de Equipamentos	<ul style="list-style-type: none"> ● Base instalada. Tecnologia empregada. Taxas de produtividade.
Analistas Financeiros	<ul style="list-style-type: none"> ● Estratégias empresariais, financeiras e mercadológicas. Movimentação comparativa do valor das ações do concorrente e da respectiva empresa. Razões para descontos ou bônus.
Governo	<ul style="list-style-type: none"> ● Fonte geralmente mais útil para informações setoriais que para informações sobre um concorrente específico.
Sindicatos	<ul style="list-style-type: none"> ● Contratos e condições de trabalho.
Advogados	<ul style="list-style-type: none"> ● Interpretação de sentenças judiciais envolvendo o concorrente. Avaliação de investidas do concorrente no sentido de utilizar meios legais para fins corporativos.
Especialistas em Patentes	<ul style="list-style-type: none"> ● Patentes emitidas em nome do concorrente. Pontos fortes e fracos dos pedidos de patentes em andamento.
Ex- Funcionários	<ul style="list-style-type: none"> ● Informações de primeira mão sobre o concorrente.
Fornecedores	<ul style="list-style-type: none"> ● Estratégias de comércio eletrônico. Custo, quantidade e qualidade dos insumos. Pacotes oferecidos aos concorrentes. Pedidos recentes de itens não habituais.

Associações Setoriais

- Faturamento e outras informações específicas.
-

Fonte: GORDON (2004, p. 231 – 232)

Coletados e armazenados os dados e as informações relevantes para a área de manufatura, a próxima etapa então, a de análise, se concentra em extrair significados relevantes dos mesmos, especialmente sinais, *insights* ou recomendações que possam servir de insumo para a tomada de decisão estratégica na área de manufatura. Aqui dois fatores críticos devem ser acompanhados de perto pelos gestores: as habilidades e as competências dos profissionais de IC e as técnicas e as ferramentas utilizadas pelos mesmos para o desenvolvimento da inteligência demandada (MILLER, 2002).

Por fim, a última fase da IC refere-se à entrega dos produtos de inteligência aos respectivos usuários. Nesta fase, é importante que os profissionais da inteligência estejam atentos às necessidades dos decisores estratégicos e na forma como eles desejam que tais produtos de inteligência sejam disponibilizados. Miller (2002) e Bergeron e Hiller (2002), por exemplo, argumentam que a inteligência produzida pode ser disponibilizada por meio de relatórios formais, por telefones, por meios digitais e por reuniões de equipe. Conforme destacado anteriormente, a forma ou o meio mais adequado dependem das necessidades dos respectivos usuários e é um fator crítico para o sucesso dos esforços de IC empreendidos.

Em síntese, pode-se concluir que as atividades de IC estão cada vez mais formalizadas e internalizadas nos processos e rotinas organizacionais; são frequentemente associadas com processos de monitoramento contínuo e sistemático dos movimentos estratégicos realizados pelos concorrentes, como também, das tendências percebidas nos mercados consumidores e nos ambientais gerais que possam afetar o desempenho organizacional; são orientadas para o futuro, pois buscam antever possíveis ameaças e oportunidades de negócios; precisam de uma adequada infraestrutura tecnológica e de profissionais com habilidades e competências especiais e, por fim, são alicerçadas em princípios éticos e legais, o que confere às mesmas um caráter legal, diferentemente do que se entende por espionagem (FULD, 1995; MILLER, 2002; PRECOTT e MILLER, 2002).

4 CONCLUSÃO

Nesta discussão teórica, analisaram-se as relações existentes entre duas importantes capacidades organizacionais na atualidade, especialmente nesses tempos de acirrada competição: a IC, entendida como um processo ético e legal de coleta de dados e informações sobre o ambiente de negócios, especialmente informações sobre os movimentos estratégicos realizados ou intencionados pelos concorrentes, e a OM, a qual tem assumido *status* de capacidade estratégica capaz de ajudar os estrategistas empresariais a implementarem estratégias genéricas mais eficazes e orientadas para a conquista e sustentação de vantagens competitivas em seus ambientes de negócios por meio da racionalização dos custos operacionais e da diferenciação eficaz de produtos e serviços (HAYES; WHEELWRIGHT, 1984; BUFFA, 1985; HILL, 1985; SLACK, 1993; BOLWIJN e KUMPE, 1990; BROWN e BLACKMON, 2005).

Os resultados encontrados permitem concluir que a IC tem assumido um importante papel informacional no processo de formulação de estratégias de manufatura, especialmente na fase de desenvolvimento de novos produtos, além de potencializar o processo de criação de novas ideias (estratégia de diferenciação), a partir da disponibilização de informações estratégicas atualizadas e de qualidade para os projetistas organizacionais. A IC também contribui efetivamente para a identificação de recursos e capacidades diferenciados que possam agregar valor para as estratégias de manufatura e, conseqüentemente, para as estratégias de negócios que permitam competir com base no preço dos produtos ofertados no mercado consumidor (liderança em custos).

Adicionalmente, a IC também pode incentivar a criação de uma cultura de monitoramento contínuo e sistemático das ameaças e oportunidades impostas pelos ambientes de negócios, o que pode favorecer a inovação contínua dos processos de manufatura de produtos e serviços disponibilizados pelas organizações aos seus mercados consumidores a partir da atualização constante dos profissionais envolvidos com tais atividades estratégicas.

Para futuras pesquisas acadêmicas sobre os temas em questão, recomenda-se que estudos empíricos sejam realizados para comprovar cientificamente as conclusões alcançadas por esta discussão teórica, especialmente no que se refere às relações informacionais existentes entre as capacidades de IC e de OM (por exemplo, projeto de novos produtos e serviços) que possam potencializar a estratégia de negócios.

Recomenda-se, também, verificar como os responsáveis pelas estratégias de manufatura utilizam tais informações para apoiarem o processo estratégico de uma unidade de negócios, especialmente as estratégias baseadas na liderança em custo e na diferenciação de produtos e serviços ofertados nos mercados em que as organizações estão inseridas.

INTELLIGENT MANUFACTURING STRATEGY IN CONTEXT OF COMPETITIVE INTELLIGENCE AND RESOURCE-BASED VIEW

ABSTRACT

In this paper, verifies the relations between two important capabilities for organizations today: Competitive Intelligence (CI) and Manufacturing Operations (MO). Fundamental to the success of a strategic business unit in its industry, especially in these times of the dynamic competition, it becomes increasingly important to operate these capabilities in an integrated way in an attempt to improve the effectiveness of competitive strategies and implemented consequent achievement of competitive advantages. In this context, seeks to empower policymakers in anticipating and countering of threats, discovery and exploration of new business opportunities, in addition to the systematic and continuous monitoring of trends in the business environment that may affect organizational performance, especially trends related needs and desires of consumers, as well as the strategic moves made by competitors. For the analysis of such relationships, initially addresses the topic of business strategy in the context of the Resource Based View, then describes the function of Competitive Intelligence (CI) and highlights its importance for the manufacturing strategy through a theoretical framework. The results revealed that privileged information provided by intelligence professionals on competitive markets and consumers can guide and enhance the decisions taken in the context of manufacturing and hence the achievement of sustainable competitive advantage through competitive strategies based on the rationalization of production costs and effective differentiation of products and services provided by organizations to their customers faster than its competitors.

KEYWORDS: Competitive Intelligence. Resource-Based View. Manu-making strategy.

REFERÊNCIAS

ABRAIC - Associação Brasileira dos Analistas de Inteligência Competitiva. Disponível em: <<http://www.abraic.org.br>>. Acesso em: 1 nov. 2010.

ANSOFF, H. I. **Estratégia empresarial**. São Paulo: McGraw-Hill, 1977.

ANSOFF, H. I.; McDONNELL, E. J. **Implantando a administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1993.

BARNEY, Jay B. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v. 17, n. 1, p. 99-120, Mar. 1991.

BARNEY, Jay B.; CLARK, Delwyn N. **Resource-Based Theory: Creating and Sustaining Competitive Advantage**. NY: Oxford University, 2007.

BARNEY, Jay; HESTERLY, William S. **Administração estratégica e vantagem competitiva**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

BERGERON, P., HILLER, C. A. Competitive intelligence. **Annual Review of Information Science and Technology**, v. 36, p. 353-390, 2002.

BERNHARDT, D. **Competitive Intelligence: how to acquire and use corporate intelligence and counter-intelligence**. London: Prentice Hall, 2004.

BESSANT, J. Developing technological capability through manufacturing strategy. **International Journal of Technology Management**, v. 14, n.2/3/4, p. 177-195, 1997.

BROWN, S.; BLACKMON, K. Aligning Manufacturing Strategy and Business-Level Competitive Strategy in New Competitive Environments: the case for strategic resonance. **Journal of Management Studies**, v. 42, n. 4, June, 2005.

BOLWIJN, P.T.; KUMPE, T. Manufacturing in the 1990s – productivity, flexibility and innovation. **Long Range Planning**, v. 23, n. 4, p. 44-57, 1990.

BUFFA, E. S. Meeting the competitive challenge with manufacturing strategy. **National Productive Review**, Spring, p. 155-169, 1985.

CERTO, S. C. **Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégia**. 2. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

CHANDLER, A. **Strategy and structure: chapters in the history of american industrial enterprise**. Cambridge, Mass.: MIT Press, 1962.

FULD, L. M. **The new competitor intelligence: the complete resource for finding, analyzing, and using information about your competitors**. New York: John Wiley & Sons, 1995.

GARVIN, D. Manufacturing strategy planning. **California Management Review**, p. 85-106, Summer, 1993.

GONZALEZ-BENITO, J.; SUAREZ-GONZALEZ, I. A Study of the Role Played by Manufacturing Strategic Objectives and Capabilities in Understanding the Relationship between Porter's Generic Strategies and Business Performance. **British Journal of Management**, v. 21, p. 1027-1043, 2010.

GORDON, J.H. **De olho na concorrência: como vencer a batalha por mercado e clientes**. São Paulo: Futura, 2004.

HAYES, R. H.; UPTON, D M. Operations-based strategy. **California Management Review**, v. 40, n. 4 Summer, p. 8-25, 1998.

HAYES, R H.; WHEELWRIGHT, S C. **Restoring our competitive edge**: competing through manufacturing. New York: John Wiley & Sons, 1984.

HILL, T. **Manufacturing Strategy**. London: MacMillan, 1985.

HITT, Michael A., IRELAND, R. Duane, HOSKISSON, Robert E. **Administração Estratégica**. São Paulo: Bookman, 2003.

MILLER, J. **O Milênio da Inteligência Competitiva**. Porto Alegre: Bookman, 2002.

MINTZBERG, H., KUEN, J. B. **O Processo da Estratégia**. 3. ed., Porto Alegre: Bookman, 2001.

MINTZBERG, H.; LAMPEL, J.; QUINN, J.B.; GHOSHAL, S. **O processo da estratégia**: conceitos e casos selecionados. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MONTGOMERY, C. A.; PORTER, M. E. **Estratégia**: a busca da vantagem competitiva. Rio de Janeiro: Elsevier, 1998.

PLATTS, K.; GREGORY, M. Manufacturing audit in the process of strategy formulation. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 10, n. 9, p. 5-26, 1990.

PORTER, Michael E. **Competitive strategy**: techniques for analyzing industries and competitors. New York: Free Press, 1980.

PORTER, M. E. **Competição**: estratégias competitivas essenciais. 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

PRESCOTT, E. J.; MILLER, H. S. **Inteligência competitiva na prática**: estudos de caso direto do campo de batalha. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

SCHROEDER, R.G.; BATES, K.A.; JUNTILA, M.A. A Resource-Based View of Manufacturing Strategy and the Relationship to Manufacturing Performance. **Strategic Management Journal**, v. 23, p. 105-115, 2002.

SKINNER, W. Manufacturing – missing link in corporate strategy. **Harvard Business Review**, Mayo/June, p. 136-145, 1969.

_____. Manufacturing strategy on the “S” curve. **Production and operations management**, v. 5, n. 1, p. 3-13, 1996.

SLACK, N. **Vantagem competitiva em manufatura**: atingindo competitividade nas operações industriais. São Paulo: Atlas, 1993.

SLACK, N. **Administração da Produção**. São Paulo, Atlas, 1997.

TRACEY, M. A holistic approach to new product development: new insights. **The Journal of Supply Management**, Fall, p. 37-55, 2004.

WERNERFELT, B. A resource-based view of the firm. **Strategic Management Journal**, v. 5, n. 2, p. 171-180, Apr./June. 1984.

WRIGHT, P.; KROLL, M.; PARNELL, L. **Administração estratégica: conceitos**. São Paulo: Atlas, 2000.