

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE MINAS GERAIS
Programa de Pós-Graduação em Administração

REDES SOCIAIS DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA:
um estudo do núcleo de inteligência competitiva
petróleo e gás do IEL/FIEMG

Luciana Fraiha Henriques Gama

Belo Horizonte

2009

Luciana Fraiha Henriques Gama

**REDES SOCIAIS DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA:
um estudo do núcleo de inteligência competitiva
petróleo e gás do IEL/FIEMG**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestra em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Anderson de Souza Sant'Anna

Co-orientadora: Prof^a. Dr^a. Marta Araújo Tavares Ferreira

Belo Horizonte

2009

FICHA CATALOGRÁFICA

Elaborada pela Biblioteca da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais

Gama, Luciana Fraiha Henriques

G184r Redes sociais de inteligência competitiva: um estudo do núcleo de inteligência competitiva petróleo e gás do IEL/FIEMG / Luciana Fraiha Henriques Gama. Belo Horizonte, 2009.
171f. : il.

Orientador: Anderson de Souza Sant'Anna

Dissertação (Mestrado) ó Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Programa de Pós-Graduação em Administração.

1. Inteligência competitiva (Administração). 2. Gestão do conhecimento. 3. Gerenciamento da Informação. 4. Redes de relações sociais. I. Sant'Anna, Anderson de Souza. II. Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais. Programa de Pós-Graduação em Administração. III. Título.

CDU: 658.012.2

Aos estudiosos da Gestão do Conhecimento e da Inteligência Competitiva no Brasil, que fazem desse interesse sua motivação de trabalho, na esperança de que a presente pesquisa cumpra seu objetivo maior, que é contribuir para a construção de conhecimento na área.

AGRADECIMENTOS

Aos profissionais ligados ao IEL/FIEMG, pela generosa acolhida.

A meus orientadores, pela luz.

A meus empregadores, pela compreensão.

Aos familiares e amigos que compreenderam minha ausência compulsória, mas necessária e, felizmente, temporária.

A meus pais e irmão, pelo encorajamento e confiança.

A meu marido, pela paciência e, sobretudo, pelo companheirismo.

E, finalmente, à força maior que nos concedeu a vida e o dom da sabedoria.

ãA sabedoria não se transmite. É preciso que
nós a descubramos fazendo uma caminhada
que ninguém pode fazer em nosso lugar e da
qual ninguém pode nos poupar, pois a
sabedoria é uma maneira de ver as coisas.ö

Proust

RESUMO

Este trabalho teve como objetivo central investigar processo de compartilhamento de informações em âmbito pré-competitivo, a partir da análise de iniciativa de concepção e implementação de núcleo de inteligência competitiva setorial. Para tal, foi investigado o Núcleo de Inteligência Competitiva Petróleo e Gás (NIC P&G) do Instituto Euvaldo Lodi/Federação das Indústrias do Estado de Minas Gerais (IEL/FIEMG), o qual dissemina análises sobre o setor de petróleo e gás em ambiente pré-competitivo para empresas associadas, visando torná-las mais competitivas neste mercado. No referencial teórico foram abordados os construtos de Gestão da Informação, Redes Sociais e Inteligência Competitiva. Delineados seus propósitos e referenciais teóricos, foi realizada pesquisa de natureza qualitativa e caráter descritivo, baseada no método de estudo de caso, com a adoção de técnicas de coleta de dados múltiplas: observação direta, análise de documentos e entrevistas. Foram realizadas vinte e três entrevistas semiestruturadas e em profundidade com gestores e profissionais envolvidos na iniciativa, tanto no IEL/FIEMG, quanto em empresas participantes do grupo. Os dados obtidos foram analisados por meio da técnica de análise de conteúdo por categoria. Conforme apurado nesta pesquisa, pode-se destacar que a iniciativa teve como uma de suas principais motivações o fomento à participação de pequenas e médias empresas nos negócios de petróleo e gás, por meio da formação de consórcios entre o grupo, do qual fazem parte também organizações de grande porte. Entretanto o estudo indica que, no âmbito pré-competitivo, o relacionamento do IEL/FIEMG com as empresas participantes mantém-se superficial, inclusive suscitando necessidade de que esse Instituto promova consultorias individuais para conhecer a realidade específica de cada uma delas e, somente assim, tentar aumentar sua competitividade. O estudo também indica que, para se alcançar o compartilhamento de informações em ambiente pré-competitivo de rede interorganizacional constituída por empresas de diferentes portes e, muitas vezes, concorrentes entre si, há de se proceder a cuidadoso processo de integração que contemple ações de esclarecimento sobre o tema inteligência competitiva, sensibilização dos empresários sobre os benefícios do comportamento colaborativo e comunicação efetiva entre as partes envolvidas.

Palavras-chave: Gestão da Informação. Gestão do Conhecimento. Inteligência Competitiva. Redes Sociais. Compartilhamento de Informações. Petróleo e Gás.

ABSTRACT

The main purpose of this study was to verify the process of information sharing in a pre-competitive scope, from investigation of conception and implementation of a competitive intelligence group. The investigation took place at Núcleo de Inteligência Competitiva Petróleo e Gás (NIC P&G) in Instituto Euvaldo Lodi/ Federação das Indústrias do Estado de Minas Gerais (IEL/FIEMG), which disseminates analysis about the oil and gas sector, in a pre-competitive scope, for associated companies. NIC P&G aims to make these companies more competitive in this market. The theoretical approach includes Information Management, Social Networks and Competitive Intelligence. This research is qualitative and descriptive, based on the case study research method. Tools like observation, documentation review, interviews and surveys were used to gather data. Interviews were the main tool for data gathering, as twenty three people involved in the process were interviewed, among IEL/FIEMG professionals and managers of companies associated to the group. The analysis technique used was the matrice of categories. This research found that the initiative had as one of its main motivations the participation of small and medium companies in the oil and gas business, by stimulating the formation of partnerships among the group, which also includes large companies. Nevertheless, this study found that in a pre-competitive scope, the relationship between IEL/FIEMG and the associated companies is kept superficial, arousing the need that this Institute promotes individual consulting processes aiming to know the specificities of the reality of each company and, only then, try to increase their competitiveness. This study also found that in order to reach information sharing in a pre-competitive scope of an interorganizational network formed by organizations of varied sizes, mostly competitors, there should be a careful process of interaction among them, which should include enlightenment about competitive intelligence itself, entrepreneurs' awareness of the benefits of collaborative behavior and good communication among all parts involved.

Keywords: Information Management. Knowledge Management. Competitive Intelligence. Social Networks. Information Sharing. Oil and gas.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1	Hierarquização dado-informação-conhecimento.....	24
FIGURA 2	Gestão da informação.....	28
FIGURA 3	Processo de gerenciamento da informação.....	29
FIGURA 4	Formas de coletas de dados externos à organização.....	35
FIGURA 5	Espectro de acréscimo de valor.....	47
FIGURA 6	Redes de Informações.....	65
FIGURA 7	Estrutura organizacional do NIC P&G.....	86
FIGURA 8	Ciclo de inteligência competitiva do NIC P&G.....	88

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1	O que IC é e o que não é.....	34
QUADRO 2	Comparativo entre o espectro de acréscimo de valor de TAYLOR (1986) e as dimensões do acréscimo de valor de WESTNEY; GHOSHAL (1994).....	49
QUADRO 3	Empresas participantes do NIC P&G investigadas.....	78
QUADRO 4	Sujeitos de pesquisa.....	79
QUADRO 5	Quadro comparativo ó Motivações.....	103
QUADRO 6	Quadro comparativo ó Implementação.....	117
QUADRO 7	Quadro comparativo ó Participação.....	138
QUADRO 8	Quadro comparativo ó Pontos positivos e desafios.....	149
QUADRO 9	Motivações identificadas e suas respectivas evidências (1).....	172
QUADRO 10	Motivações identificadas e suas respectivas evidências (2).....	177
QUADRO 11	Aspectos relevantes sobre a implementação do NIC P&G e suas respectivas evidências.....	179
QUADRO 12	Aspectos relevantes sobre a implementação do aproveitamento das informações oriundas do NIC P&G pelas empresas participantes e suas respectivas evidências.....	187
QUADRO 13	Aspectos relevantes sobre a participação no NIC P&G e compartilhamento de informações e suas respectivas evidências.....	190
QUADRO 14	Pontos positivos e desafios, segundo os profissionais ligados ao IEL/FIEMG, e suas respectivas evidências.....	198
QUADRO 15	Pontos positivos e desafios, segundo os gestores das empresas participantes do NIC P&G, e suas respectivas evidências.....	203

LISTA DE SIGLAS

ABRAIC	Associação Brasileira de Inteligência Competitiva
AMITEC	Programa de Apoio a Melhoria e Inovação Tecnológica
ANPEI	Associação Nacional de Pesquisa e Desenvolvimento das Empresas Inovadoras
APEX	Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos
APL	Arranjo Produtivo Local
ARS	Análise de Redes Sociais
CEIC	Curso de Especialização em Inteligência Competitiva
CENPES	Centro de Pesquisas da Petrobras
CEPAL	Comissão Econômica para a América Latina
CI	Ciência da Informação
CIA	<i>Central Intelligence Agency</i>
CIN	Centro Internacional de Negócios
CIP&G	Câmara da Indústria do Petróleo e Gás
CNI	Confederação Nacional das Indústrias
CNPJ	Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica
CPP&G-MG	Cadeia Produtiva do Petróleo e Gás de Minas Gerais
CNPq	Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico
CPqD	Centro de Pesquisa e Desenvolvimento da Telebrás
CRCC	Certificado de Registro de Classificação Cadastral
FAPEMIG	Fundação de Amparo à Pesquisa
FIEMG	Federação das Indústrias do Estado de Minas Gerais
FINEP	Financiadora de Estudos e Projetos
Gasmig	Companhia de Gás de Minas Gerais
GIA	<i>Global Intelligence Alliance</i>
GRI	Gestão de Recursos Informativos
IBICT	Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia
IBP	Instituto Brasileiro de Petróleo, Gás e Biocombustíveis
IC	Inteligência Competitiva
ICMS	Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços
IEL	Instituto Euvaldo Lodi

INT	Instituto Nacional de Tecnologia
IPT	Instituto de Pesquisas Tecnológicas
ISO	<i>International Organization for Standardization</i>
MCT	Ministério da Ciência e Tecnologia
NIC	Núcleo de Inteligência Competitiva
NIC P&G	Núcleo de Inteligência Competitiva Petróleo e Gás
ONIP	Organização Nacional da Indústria do Petróleo
P&D	Pesquisa e Desenvolvimento
PME	Empresas de pequeno e médio portes
PRA	<i>Paperwork Reduction Act</i>
Prominp	Programa Nacional de Mobilização da Indústria do Petróleo
PUC	Pontifícia Universidade Católica
REGAP	Refinaria Gabriel Passos
RETEC	Rede de Tecnologia
RH	Recursos Humanos
SAPIC	<i>Software de Apoio ao Processo de Inteligência Competitiva</i>
SCIP	<i>Society of Competitive Intelligence Professionals</i>
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SENAI	Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial
SIC	Sistemas de Inteligência Competitiva
TI	Tecnologia da Informação
TIC	Tecnologia da Informação e Comunicação
Transpetro	Petrobras Transporte S.A.
UFBA	Universidade Federal da Bahia
UFRJ	Universidade Federal do Rio de Janeiro
UFRN	Universidade Federal do Rio Grande do Norte
UFSCAR	Universidade Federal de São Carlos
UNA	Centro Universitário UNA
UnB	Universidade de Brasília
VVG	<i>Volume, Value, Growth</i>

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	15
1.1	Problema de Pesquisa	18
1.2	Justificativa	20
1.3	Objetivos	22
<i>1.3.1</i>	<i>Objetivo central</i>	22
<i>1.3.2</i>	<i>Objetivos secundários</i>	22
2	REFERENCIAL TEÓRICO	23
2.1	Gestão da Informação	23
<i>2.1.1</i>	<i>Informação</i>	23
<i>2.1.2</i>	<i>Gestão da Informação</i>	26
2.2	Inteligência Competitiva (IC)	30
<i>2.2.1</i>	<i>Introdução</i>	30
<i>2.2.2</i>	<i>Definições e contextualização</i>	31
<i>2.2.3</i>	<i>Objetivo da Inteligência Competitiva</i>	38
<i>2.2.4</i>	<i>Gestão da Informação versus Inteligência Competitiva</i>	39
2.3	Sistemas de Inteligência Competitiva (SIC)	40
<i>2.3.1</i>	<i>Introdução</i>	40
<i>2.3.2</i>	<i>O processo de Inteligência Competitiva</i>	41
<i>2.3.3</i>	<i>Modelos Conceituais de Inteligência Competitiva</i>	45
<i>2.3.4</i>	<i>Experiência de implantação de Sistema de Inteligência Competitiva</i>	50
2.4	Redes Sociais e Inteligência Competitiva	55
<i>2.4.1</i>	<i>Organizações em forma de rede</i>	55
<i>2.4.2</i>	<i>Redes Sociais e sua relação com a Inteligência Competitiva</i>	57
<i>2.4.3</i>	<i>Redes de Inteligência Competitiva</i>	64
2.5	Compartilhamento de informações em redes	69
2.6	Contribuições do referencial teórico para a pesquisa de campo	74
3	METODOLOGIA DA PESQUISA	76
3.1	Características básicas da pesquisa	76
3.2	Coleta dos dados	77

		13
3.2.1	<i>Unidades empíricas de análise</i>	77
3.2.2	<i>Sujeitos de pesquisa</i>	78
3.2.3	<i>Instrumentos de coleta de dados</i>	80
3.2.4	<i>Estratégia de coleta de dados</i>	81
3.2.5	<i>Tratamento e análise de dados</i>	82
4	O CASO ESTUDADO	84
4.1	O Instituto Euvaldo Lodi (IEL)	84
4.2	O Núcleo de Inteligência Competitiva (NIC)	86
5	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	90
5.1	Motivações à constituição e participação das empresas envolvidas no NIC P&G	91
5.1.1	<i>Motivações à constituição do NIC P&G</i>	91
5.1.2	<i>Motivações à participação das empresas envolvidas no NIC P&G</i>	100
5.1.3	<i>Quadro comparativo ó Motivações</i>	102
5.2	Processo de Implementação	103
5.2.1	<i>Processo de implementação do NIC P&G</i>	103
5.2.2	<i>Processo de implementação do aproveitamento das informações de IC oriundas do NIC P& G</i>	114
5.2.3	<i>Quadro comparativo ó Implementação</i>	116
5.3	Participação efetiva no NIC P&G	119
5.3.1	<i>Participação no NIC P&G</i>	121
5.3.2	<i>Participação no NIC P&G e compartilhamento de informações entre empresas do grupo</i>	129
5.3.3	<i>Compartilhamento de informações e desafios ao compartilhamento no âmbito pré-competitivo</i>	133
5.3.4	<i>Quadro comparativo ó Participação</i>	138
5.4	NIC P&G: pontos positivos e desafios	139
5.4.1	<i>Pontos positivos e desafios (1)</i>	139
5.4.2	<i>Pontos positivos e desafios (2)</i>	144
5.4.3	<i>Quadro comparativo ó Pontos positivos e desafios</i>	149

6	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	151
6.1	Conclusões í í í í í í í í í í í í í í í í í í í í í í í í í í	151
6.2	Recomendações í í í í í í í í í í í í í í í í í í í í í í í í í í	158
6.2.1	Recomendações ao IEL/FIEMG	158
6.2.2	Recomendações para estudos futuros	159
6.2.3	Limitações da pesquisa	159
	REFERÊNCIAS	161
	APÊNDICES	172
	ANEXOS	213

1 INTRODUÇÃO

Na literatura, as definições em torno da noção de Inteligência Competitiva (IC) são amplas. Apesar disso, verifica-se consenso quanto à sua compreensão como coleta, transmissão, análise e disseminação de informação relevante, disponível publicamente, obtida ética e legalmente, como um meio de produzir conhecimento para a ação. Indo mais além, IC pode ser compreendida como a produção de conhecimento para ação, visando ao aperfeiçoamento da tomada de decisão e ações corporativas (BERGERON; HILLER, 2002).

As principais características das organizações do século XXI, baseadas na informação, componente intrínseco de quase tudo que as organizações fazem, foram definidas por Choo (2003). Segundo ele, as organizações do conhecimento são aquelas que usam a informação para criarem significado, constroem conhecimento e tomam decisões. É nessas três arenas distintas que a criação e o uso da informação desempenham papel estratégico no crescimento e na capacidade de adaptação da empresa ao ambiente, pois, sem uma compreensão clara dos processos organizacionais e humanos pelos quais a informação se transforma em percepção - conhecimento e ação -, as empresas não seriam capazes de perceber a importância de suas fontes e tecnologia da informação (CHOO, 2003).

Quanto à criação de significado, a empresa utiliza a informação para dar sentido às mudanças do ambiente externo, pois está inserida em um mundo dinâmico e incerto onde as forças do ambiente e do mercado moldam seu desempenho. Tais forças devem ser identificadas e compreendidas para serem transformadas em vantagem competitiva (CHOO, 2003), que é o foco da IC.

Quanto à construção de conhecimento, ela se faz por meio do aprendizado. Novos conhecimentos permitem à organização desenvolver novas capacidades, criar novos produtos e serviços ou aperfeiçoar os já existentes, além de melhorar os processos organizacionais (CHOO, 2003). A construção do conhecimento é parte integrante da atividade de IC.

Quanto à busca e avaliação de informações de modo a tomar decisões importantes, a principal função da atividade de IC é produzir informação para a tomada de decisão.

Essas três arenas de uso da informação - criação de significado, construção de conhecimento e tomada de decisões - são processos interligados, de modo que, analisando-se como essas atividades se alimentam mutuamente, é possível ter uma visão holística do uso da informação e, por conseguinte, melhores condições de produzir Inteligência (CHOO, 2003). Portanto, a Gestão da Informação faz-se relevante na compreensão e na construção do

construto teórico da IC, visto que ambas têm como base a informação e os fluxos informacionais.

A prática formal da IC é verificada, no contexto atual, em diversas organizações, como Microsoft, Motorola, GE, 3M, IBM, Eastman-Kodak, Procter & Gamble, Xerox, dentre outras de grande porte. Isso ocorre na medida em que tais organizações dispõem de maiores recursos financeiros e humanos e apresentam-se mais expostas à demanda por processos formais de gestão da informação.

Nos países desenvolvidos, apesar do número majoritário de empresas de pequeno e médio portes (PME), observam-se, todavia, poucos estudos e exemplos de IC, sendo a maioria conduzida em países como a França e o Canadá, onde o envolvimento do governo apresenta-se como fator-chave, tanto para a disseminação do conceito de IC, quanto para o estudo de sua implementação em PME. Estudos como os desenvolvidos por CRCI Midi-Pyrénées Service Arist (2000); Julien (1995, 1996); Julien et al. (1995; 1997); Lesca e Raymond (1993) apontam que a prática formal da IC nas PME é relacionada também à presença de empreendedores com visão estratégica, assim como ao nível de adoção de novas tecnologias. O processo de IC é influenciado ainda pela presença e pela participação em redes formais e informais de alta qualidade, e pelo nível de turbulência ambiental em que se encontram (BERGERON; HILLER, 2002).

Estudo comparativo de ações governamentais desenvolvido por Bergeron (2000), abrangendo iniciativas da União Europeia, França, Alemanha, Japão, Québec, Suécia, Reino Unido e Estados Unidos de promoção do desenvolvimento da IC nas PME, indica uma série de apoios desses governos à implantação de mecanismos de Inteligência econômica e competitiva. Um dos mais comuns é a utilização de redes de parceiros regionais, locais ou industriais para implementar programas criados e geridos por uma agência governamental. Nesses casos, agências governamentais geralmente agem como catalisadores, estimuladores e coordenadores, enquanto a rede de parceiros lida com a criação e oferta efetiva dos produtos e serviços diretamente para as PME. Exemplos desses produtos e serviços incluem serviços de referência, publicações especializadas e relatórios de pesquisa de mercado, além de programas de treinamento e formação. Em termos de financiamento, a maioria dessas iniciativas recebe subsídio governamental por tempo indeterminado.

O estudo mencionado, todavia, não identificou o melhor modelo de intervenção governamental, muito embora sugira que os governos têm um papel estratégico a cumprir no que tange ao estímulo à IC e às atividades de Inteligência econômica nas organizações, em âmbitos local, regional e na sociedade em geral (BERGERON; HILLER, 2002).

É relevante destacar, no entanto, que programas de IC variam quanto à sua natureza e abrangência nos diferentes países investigados por Bergeron (2000). Isso devido a suas diferentes realidades sócio-político-econômicas, idiossincrasias, posicionamento da indústria no cenário internacional e particularidades culturais. O contexto apresenta-se, desse modo, como fator importante para tais programas, não só pela forma como a IC é vista pelas empresas em diferentes ambientes, mas também pela influência que tal iniciativa pode representar, dado o tipo de participação governamental existente (BERGERON; HILLER, 2002).

No Brasil, o Governo Federal tem desenvolvido ações direcionadas ao aumento da competitividade de empresas brasileiras (ALVARES, 2009). Em 1996, por exemplo, o Instituto Nacional de Tecnologia (INT) apresentou projeto ao Ministério da Ciência e Tecnologia (MCT) visando promover maior difusão da IC no país ao estimular a implantação de sistemas de IC em empresas brasileiras. É interessante ressaltar que, desde o início, a proposta do INT centrou na noção de parceria, visando reunir competências existentes no governo, universidades e indústria, em nível nacional e internacional, com vistas a aproveitar ao máximo as experiências existentes, adaptando-as à realidade nacional. De fato, as noções de IC e monitoramento tecnológico fazem sentido apenas quando fortemente integradas na cultura da empresa, instituição ou país (COELHO et al., 2006).

Não obstante projetos como esses, a implementação da IC em empresas brasileiras deu-se primeiramente em organizações globais, familiarizadas com tal prática em suas matrizes e em outros mercados. Na sequência, observa-se a implementação em empresas nacionais com atuação no exterior e, posteriormente, em órgãos de pesquisa, agências de fomento e de difusão de informações e empresas com atuação em mercados mais dinâmicos (aviação, energia, química, telecom, mídia, etc.). Quanto às PME, pode-se dizer que essas geralmente padecem da falta de visão de longo prazo e recursos financeiros, o que demanda apoio e desenvolvimento de uma maior cultura estratégica empresarial (COSTA, 2007).

Para tal, órgãos governamentais e entidades como a Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos (APEX), a Associação Nacional de Pesquisa e Desenvolvimento das Empresas Inovadoras (ANPEI), a Confederação Nacional das Indústrias (CNI), o Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI) e o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) têm contribuído para despertar e disseminar os conceitos da IC e para a capacitação especializada desse empresariado (COSTA, 2007).

As Federações das Indústrias de Santa Catarina, Bahia, Rio de Janeiro, Rio Grande do Sul e Minas Gerais são também exemplos de entidades de fomento a tais práticas, por meio da

formação de Núcleos de Inteligência Competitiva (NIC) setoriais, gerenciados pelo Instituto Euvaldo Lodi (IEL), entidade do Sistema Indústria, responsável pelo desenvolvimento de serviços que visam favorecer o aperfeiçoamento da gestão e capacitação empresarial.

Os NIC oferecem às empresas associadas informações setoriais direcionadas, que podem ser utilizadas como suporte para decisões estratégicas, além de apoiá-las na busca e avaliação de oportunidades de negócios.

Vale destacar que a atuação dos NIC se dá no ambiente pré-competitivo das empresas, ou seja, a iniciativa provê as empresas de determinada Inteligência tecnológica visando apoiá-las na identificação de oportunidades, projetos e ofertas de recursos em redes - nas universidades e entidades ligadas à tecnologia - de forma centralizada.

A característica de atuação no âmbito pré-competitivo torna essa iniciativa peculiar, dado que ela não se refere ao processo da IC inteiramente no âmbito organizacional, mas iniciado fora das organizações, visando propiciar-lhes elementos que lhes permitam criar seu próprio sistema de Inteligência.

Formado por empresas de grande e médio portes, apesar de seu direcionamento para PME, o NIC Petróleo e Gás (NIC P&G), capitaneado pelo IEL/FIEMG, tem como objetivo principal apoiar empresas fornecedoras e potenciais fornecedoras para o setor de petróleo e gás, no desenvolvimento de negócios que aumentem a participação da indústria mineira nos investimentos da Petrobras, bem como nos dos demais *players* dos mercados nacional e internacional do setor.

Diante desse contexto e tendo como base o NIC P&G do IEL/FIEMG, este estudo tem como propósito central investigar de que forma se dá o compartilhamento de informações em âmbito pré-competitivo, por meio da investigação da concepção e implementação do NIC P&G.

1.1 Problema da pesquisa

Mudanças rápidas e imprevisíveis nas preferências de consumidores têm levado um número cada vez maior de indústrias a lidar com altos níveis de incerteza sobre a demanda. Diante desse panorama, a inovação contínua apresenta-se como uma necessidade para a sobrevivência das organizações.

Em decorrência, constata-se a demanda para que as organizações se concentrem em suas competências centrais e, paralelamente, estabeleçam parcerias para o desenvolvimento de novos produtos, serviços e processos aptos a responder, com flexibilidade, ao ritmo das mudanças do ambiente.

Novas formas organizacionais, dentre elas as redes, emergem, nesse contexto, como importantes alternativas para se enfrentar a incerteza causada pelas rápidas mudanças no ambiente econômico, institucional e tecnológico (PECI, 1999).

Sob a ótica da teoria das redes sociais, toda organização pode ser vista sob o prisma de rede, na medida em que estabelecem inter-relações com outros atores. Tal teoria não analisa, portanto, apenas as organizações em si, mas as relações que se estabelecem entre elas e seus diferentes *stakeholders* (PECI, 1999).

Assim, são necessários novos conceitos gerenciais como forma de administrar as novas formas organizacionais em rede. É importante ressaltar que as organizações que optam por trabalhar sob esse formato devem se preparar para significativas mudanças no modo de gerenciar seus negócios. Aspectos como colaboração, reputação e confiança mútua devem dirigir esse novo formato (PECI, 1999). Para Davenport e Prusak (1998), esses aspectos são algumas das principais barreiras para o compartilhamento do conhecimento nas organizações, as quais podem ocorrer também nas redes sociais, notadamente, quando envolvem empresas concorrentes. Nessa mesma linha de raciocínio, Powell (1998) destaca que a presença de uma rede densa de relações colaborativas pode mudar as percepções sobre competição.

Dados fatores como esses, assim como a adoção recente de sistemas de IC por organizações e instituições no Brasil e a importância destacada na literatura da atuação organizacional em redes, com formação de parcerias baseadas na confiança e na troca de informações, mesmo considerando organizações concorrentes, uma questão que permanece é: como instituições que participam de iniciativas coletivas setoriais de compartilhamento de informações pré-competitivas atuam em termos de compartilhamento de informações? Dessa problemática deriva a pergunta central que orientou a realização deste estudo:

De que forma se dá o compartilhamento de informações em âmbito pré-competitivo setorial, tendo como base a experiência do Núcleo de Inteligência Competitiva Petróleo e Gás do IEL/FIEMG?

O presente estudo visou também propiciar subsídios a respostas às seguintes questões associadas ao problema central de pesquisa:

- Como se deu o processo de concepção e implementação do núcleo de inteligência estudado, no âmbito pré-competitivo?
- Quais as principais motivações à constituição dessa iniciativa?
- Que principais características marcam seu processo de implementação?
- Como se deu a participação das empresas envolvidas?
- Quais os desafios à sua operacionalização e manutenção?
- Quais as principais condições ao compartilhamento de informações, no âmbito pré-competitivo?

1.2 Justificativa

A inteligência competitiva (IC), sob diversas outras denominações, tem acompanhado o desenvolvimento das relações de troca. Desde que o homem aprendeu a trocar e vender produtos, procurou por vantagens competitivas. Embora, nos últimos três séculos, a noção de Inteligência tenha sido amplamente utilizada pelos militares e pelos Estados, com o fim da Guerra Fria e expansão do processo contemporâneo de globalização da economia e dos mercados, as empresas ó notadamente aquelas atuantes em setores mais dinâmicos e competitivos ó passam também a recorrer, de forma ampla, a essa noção, em busca de informações precisas para seus processos decisórios, cada vez mais complexos (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DOS ANALISTAS DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA, 2009).

No Brasil, a IC é uma prática ainda incipiente, resumindo-se à esfera governamental e a algumas organizações, notadamente empresas globais com atuação no país ou empresas de grande porte.

No que se refere aos estudos e pesquisas sobre IC no Brasil, antes do convênio firmado entre o Instituto Nacional de Tecnologia (INT) - ligado ao Ministério da Ciência e Tecnologia (MCT) - e a *Université Aix-Marseille III* (França), em 1996, visando à transferência de tecnologias desenvolvidas na área de inteligência competitiva e tecnológica para instituições e empresas brasileiras, o tema era pouco difundido.

Embora ainda não amplamente disseminado, após 1996, o conhecimento sobre o tema tem se ampliado, bem como sua aplicação em organizações brasileiras. Conforme destacam Coelho et al. (2006), pode-se, de fato, afirmar que a parceria entre as duas instituições contribuiu de forma efetiva para que a IC fosse mais amplamente difundida em organizações e instituições deste país.

Os trabalhos acadêmicos realizados por alunos do primeiro curso de IC, promovido no âmbito da referida parceria, contribuíram de forma efetiva para a criação de bibliografia nacional sobre o assunto, praticamente inexistente anteriormente.

Vários ex-alunos desse programa têm apresentado trabalhos em congressos no Brasil e no exterior, bem como publicado artigos em revistas nacionais e internacionais, inclusive na *Competitive Intelligence Review*, editada pela *Society of Competitive Intelligence Professionals (SCIP)*, considerada a mais importante publicação mundial na área.

O curso contribuiu também para a constituição de uma rede de excelência em IC, da qual participam acadêmicos de diferentes universidades brasileiras (UFRJ, UFRN, UFBA, UFSCAR, PUC-Campinas, UnB, UNA, dentre outras), instituições de pesquisa e desenvolvimento (INT, IBICT, IPT) e empresas (Petrobras, CPqD) (COELHO et al., 2006).

Nos últimos dez anos, a produção de bibliografia sobre IC produzida no Brasil tem se intensificado, tanto em termos de quantidade de publicações quanto de diversificação de conteúdos. Não obstante, observam-se ainda várias lacunas a serem preenchidas, notadamente considerando-se que empresas e instituições brasileiras implantam práticas e ferramentas de IC importadas, com reduzida compreensão de seus impactos e implicações sobre as organizações no país. Nessa direção, Coelho et al. (2006) alertam que as noções de IC e monitoramento tecnológico têm sentido apenas quando fortemente integradas ao contexto e à cultura de uma empresa, instituição ou país.

Mais recentemente, têm se verificado no Brasil novas práticas de disseminação da IC, visando tornar as empresas nacionais mais competitivas em seu setor. Este é o caso do NIC Petróleo e Gás, iniciativa do IEL/FIEMG, que congrega um grupo de empresas e atua com foco no âmbito pré-competitivo, ou seja, responsabiliza-se pelo planejamento, coleta, análise e disseminação de informações para que as organizações associadas possam construir sua própria abordagem de IC e, conseqüentemente, aumentar sua competitividade.

Dessa forma, em termos teóricos, faz-se interessante o estudo do NIC P&G, uma vez que este pressupõe prática que se dá no âmbito pré-competitivo, no que a literatura em IC no Brasil ainda é incipiente, segundo leitura exploratória realizada.

Além desse fato, destaca-se sua relevância prática, na medida em que permite uma visão mais sistemática da iniciativa, incluindo seu processo de implementação e implicações sobre a rede e as empresas envolvidas, com possíveis subsídios ao aprimoramento ou implementação de outras dinâmicas dessa natureza.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo central

Investigar como se dá o compartilhamento de informações em âmbito pré-competitivo a partir da análise de iniciativa de concepção e implementação de núcleo de inteligência competitiva setorial (NIC P&G).

1.3.2 Objetivos secundários

- Descrever o caso-alvo da pesquisa, como base para a realização deste estudo.
- Analisar motivações quanto à constituição, o processo de implementação e formas de participação das organizações na iniciativa-alvo do estudo.
- Identificar desafios à operacionalização e manutenção da iniciativa, a partir da percepção das empresas e instituições envolvidas.
- Identificar condições para o compartilhamento de informações no âmbito pré-competitivo, com destaque para pontos positivos e negativos da iniciativa estudada.

Considerando o problema e objetivos desta pesquisa e visando à coleta de subsídios teóricos e metodológicos para seu desenvolvimento, o referencial teórico a seguir estrutura-se com base nos seguintes subitens: Gestão da Informação, Inteligência Competitiva, Sistemas de Inteligência Competitiva, Redes Sociais e Inteligência Competitiva e, por fim, Compartilhamento de Informações em Redes.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Gestão da Informação

Antes de considerar o tema Inteligência Competitiva, diretamente ligado à Gestão da Informação, faz-se mister abordar os construtos Informação e Gestão da Informação e indicar em que contexto se inserem.

2.1.1 Informação

Na atual conjuntura econômica e empresarial, já é notório que as informações compõem um dos mais valiosos ativos que uma empresa pode possuir (STAIR, 1998; CASSARRO, 1999; FOINA, 2001; REZENDE, 2002). A época atual é chamada de era do conhecimento, em que a principal fonte de geração de riqueza baseia-se na criação, distribuição e manipulação da informação (REZENDE, 2002).

Tradicionalmente, a definição de informação tem compreendido dois enfoques: um objetivo e um subjetivo. O primeiro aborda a informação de maneira sintática, priorizando os aspectos estruturais. O enfoque subjetivo trata a informação sob aspectos situacionais do receptor, que irão interferir em sua percepção sobre ela (FERNANDEZ-MOLINA, 1994).

Choo (2003) indica outras duas visões para a informação: recurso ou processo. Como recurso, a informação é algo constante e imutável, que reside em um documento, um sistema de informação ou qualquer outro artefato. Como processo, a informação é construída a partir da ação de um indivíduo que visa atribuir sentido a um determinado objeto. Esse ato envolve sentimentos, pensamentos e ações dos indivíduos.

Talbott (1998), por seu turno, descreve informação como uma relação de polaridade entre duas dimensões: acurácia e entendimento. Para esse autor, a melhoria da informação propagada pelos sistemas de informação não tem como foco seu conteúdo, mas sua integridade, pois esses sistemas oferecem uma maior acurácia à informação, e não um entendimento melhor de seu significado. O texto, então, pode ser transmitido de uma forma

íntegra; porém, o texto em si não é seu significado, pois seu entendimento não pode ser transportado, apenas sugerido.

Para Machado (2002), o conceito de informação destituída de conteúdo tem origem nas teorias de comunicação dos anos de 1950, porém os conceitos de acurácia e entendimento devem ser compreendidos como complementares no contexto da informação.

Weaver e Shannon (1949), por sua vez, relacionam à informação conceitos como confiabilidade, precisão e controle, mas não fazem referência à importância do entendimento na informação. Segundo eles, a informação é um artefato estatístico de um processo de comunicação e não deve ser confundido com o conteúdo da comunicação, ou seja, com o seu significado (WEAVER; SHANNON, 1949, p. 96).

Já no contexto organizacional, a informação é comumente definida como um recurso estratégico. Nesse sentido, é mais que um fator de produção, ou seja, a informação permite a combinação efetiva e a utilização dos outros meios de produção. De fato, ela é um meta-recurso que coordena a mobilização dos outros meios, de forma a permitir o bom desempenho da organização. A concorrência entre empresas é a consequência da distribuição desigual de informação entre elas e das suas diferentes capacidades para adquiri-la, absorvê-la e utilizá-la. A concorrência, então, tornou-se uma corrida à informação: uma corrida de descoberta e aprendizagem (CHOO, 2003).

O conceito de informação como insumo básico prende-se à hierarquização representada na Figura 1 (PAEZ URDANETA, 1992; FULD, 1995; MALHOTRA, 1998; VIEIRA, 1993; BARRETO, 1996; BORGES; CARVALHO, 1998; DAVENPORT; PRUSAK, 1998).

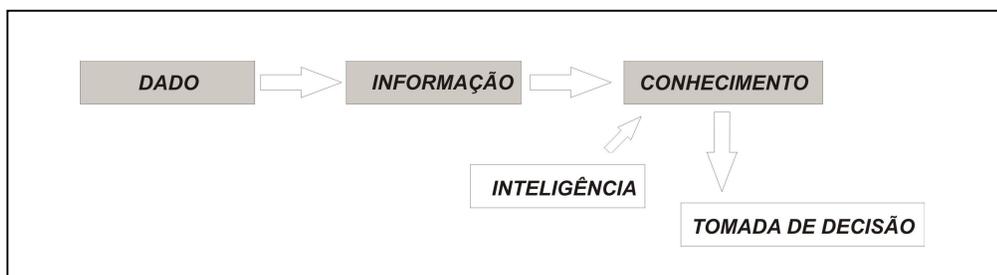


Figura 1: Hierarquização dado-informação-conhecimento

Fonte: Elaborado pela autora. Adaptado de PAEZ URDANETA, 1992; FULD, 1995; MALHOTRA, 1998; VIEIRA, 1993; BARRETO, 1996; BORGES; CARVALHO, 1998; DAVENPORT; PRUSAK, 1998.

O entendimento seria o dado é bruto, sem contextualização. A informação é contextualizada. O conhecimento é a informação processada no interior do indivíduo ou na organização.

[...] dados são informações potenciais, que somente são percebidos por um receptor se forem convertidos em informação, e esta passa a converter-se em conhecimento no momento em que produz uma modificação na estrutura de conhecimento do receptor. (FERNANDEZ-MOLINA, 1994, p. 327)

A partir dos dados devidamente coletados e armazenados, a informação torna-se um instrumento modificador da consciência do homem e de seu grupo social. A assimilação da informação, um processo que age de forma recíproca no indivíduo e numa determinada estrutura de informação contextual, provoca uma alteração no estado cognitivo do indivíduo (MORESI, 2000).

Dessa forma, o desafio final da informação é gerar conhecimento modificador e inovador no indivíduo e em seu contexto. Isso é alcançado por meio do acréscimo de valor e da validação da informação, transformando-a em Inteligência (MORESI, 2000).

A informação, por conseguinte, apresenta-se como recurso básico para o desenvolvimento das atividades de uma organização, sendo valorizada como produto econômico quando bem gerenciada. Considera-se, então, a informação um ativo que precisa ser administrado da mesma forma que outros tipos de ativos, como os seres humanos, o capital, as propriedades e os bens materiais. A informação, no entanto, representa uma classe peculiar dentre os outros tipos de ativos. As diferenças decorrem de seu próprio potencial, bem como do desafio de administrá-la (McGEE; PRUSAK, 1994).

Para se tornar estratégica, a informação deve ser transformada em conhecimento capaz de guiar a ação. Essa transfiguração da informação em conhecimento é o objetivo da gestão da informação. Faz-se necessário reconhecer que a informação, o conhecimento e a compreensão são forjados nos corações e mentes dos seres humanos; que o uso da informação depende da construção de significados compartilhados e que a criação e uso dos conhecimentos são experiências sociais em que participam múltiplos intervenientes que exercitam seus diferentes intelectos e interesses (CHOO, 2003).

O item seguinte tratará, portanto, do desafio da Gestão da Informação no contexto organizacional.

2.1.2 Gestão da Informação

Nas últimas três décadas foram cunhados diversos termos e expressões para designar as novas facetas do trabalho com informação: Gestão da Informação, Gestão dos Recursos Informacionais, Gestão do Conhecimento, Gestão do Capital Intelectual, Inteligência Empresarial, Estratégias Competitivas, Inteligência Competitiva, e outros são amplamente encontrados em artigos, livros, comunicações apresentadas em congressos, *sites* da Internet e cursos, alguns focados em princípios e técnicas de Administração, outros em Ciência da Informação, outros ainda com foco na Tecnologia. Além do fato de que os perfis profissionais envolvidos são múltiplos (CIANCONI, 2003).

Em um breve retrospecto da história da informação, constata-se que a gestão da informação existe há pelo menos dois mil anos, mas estava escondida sob a denominação de Inteligência militar (WHITE, 1985).

Na década de 1950, o conceito de informação estava associado ao processamento de documentos de natureza burocrática, e o uso da tecnologia era restrito às máquinas eletrônicas, cuja função era processar e contar papéis (CORNELSEN, 1999).

As primeiras referências sobre gestão da informação apareceram, no entanto, apenas em 1966, em uma conferência sobre a gestão da informação na formação da engenharia:

O conceito de gestão da informação é atraente porque fornece um único conceito [...], o que, como resultado, oferece uma simplificação tanto do pensamento quanto da discussão [...] e sugere a integração das fontes de informação, mídia e sistemas que está por vir [...]. O termo gestão insinua [...] que a manipulação da informação pelos engenheiros não ficará restrita a métodos rotineiros, mas exigirá julgamento. (WHITE, 1985, p. 28)

Nos anos 1960, as organizações passam a utilizar a informação como suporte à administração, objetivando tornarem-se mais ágeis. Nesse período, emergem os sistemas de informação gerencial (CORNELSEN, 1999).

Já na década de 1970, a informação passa a ser utilizada como suporte usual de controle administrativo (CORNELSEN, 1999). Nessa década, Alvin Tofler publica dois livros com previsões sobre o futuro baseadas em duas macrotendências que se firmavam: a crítica ao industrialismo e à cultura de massa; e o domínio da tecnologia da informação, a diversificação das aplicações e a banalização do acesso às ferramentas de informática (TOFLER, 1970,

1980). O aspecto central da análise desse autor é o impacto que a aceleração do processo de mudança tem sobre o homem e a direção que uma sociedade emergente provavelmente tomaria, e visava equacionar as angústias dessa nova realidade.

No início dos anos 1980, com a adoção do *Paperwork Reduction Act (PRA/1980)* nos EUA pelo *Federal Paperwork Commission*, emerge o conceito de Gestão de Recursos Informativos (GRI), cuja evolução resultou na atual teoria da Gestão da Informação e do Conhecimento (BARBOSA, 2008). Desde meados dessa década, diferentes países, tanto os mais industrializados quanto aqueles em desenvolvimento, estão preocupados com a construção de políticas de informação como estratégia de inserção na sociedade da informação. Realizaram-se diversos foros, convocados internacionalmente para essa discussão, como a Conferência do G7 sobre a Sociedade da Informação - Bruxelas, fevereiro de 1995 - e a Conferência sobre a Sociedade da Informação e o Desenvolvimento - Midrand, África do Sul, maio de 1996 (TARAPANOFF, 2001).

Esse contexto técnico e sociológico revolucionou a concepção e, conseqüentemente, a operação das organizações. Atribui-se ao próprio Tofler (1980) e a Drucker (1988) terem cunhado a afirmação, hoje quase paradigmática, de que as organizações modernas são fundamentadas na informação e no conhecimento mais que no trabalho manual e que, por isso, as organizações bem sucedidas trabalham a informação e o conhecimento como um capital de valor estratégico (CARVALHO, 1995, p.1).

A década de 1980, portanto, marca uma mudança estrutural, e a informação passa a ser considerada como recurso estratégico, proporcionando vantagem competitiva e alicerçando os negócios. Conseqüentemente, as tecnologias da informação desenvolvem sistemas estratégicos, visando à sobrevivência e ao progresso da organização (CORNELSEN, 1999).

Nos ambientes organizacionais compreende-se gestão da informação como um conjunto de atividades que visam: obter um diagnóstico das necessidades informativas; mapear os fluxos formais de informação nos vários setores da organização; prospectar, coletar, filtrar, monitorar, disseminar informações de diferentes naturezas; e elaborar serviços e produtos informativos, objetivando apoiar o desenvolvimento das atividades e tarefas cotidianas, bem como o processo decisório nesses ambientes (VALENTIM, 2004).

A gestão da informação é definida como a aplicação dos princípios de administração para aquisição, organização, controle, disseminação e uso da informação visando ao melhoramento da *performance* organizacional (WILSON, 2003). Nessa direção, a gestão da informação:

[...] inclui em dimensões estratégicas e operacionais os mecanismos de obtenção e utilização de recursos humanos, tecnológicos, financeiros, materiais e físicos para o gerenciamento da informação. E, a partir disso, ela mesma pode ser disponibilizada como insumo útil e estratégico para indivíduos, grupos e organizações (PONJUAN DANTE *apud* MARCHIORI, 2002, p. 74).

Choo (2003), por sua vez, destaca quatro significados mais usuais relacionados ao termo gestão da informação (FIGURA 2):

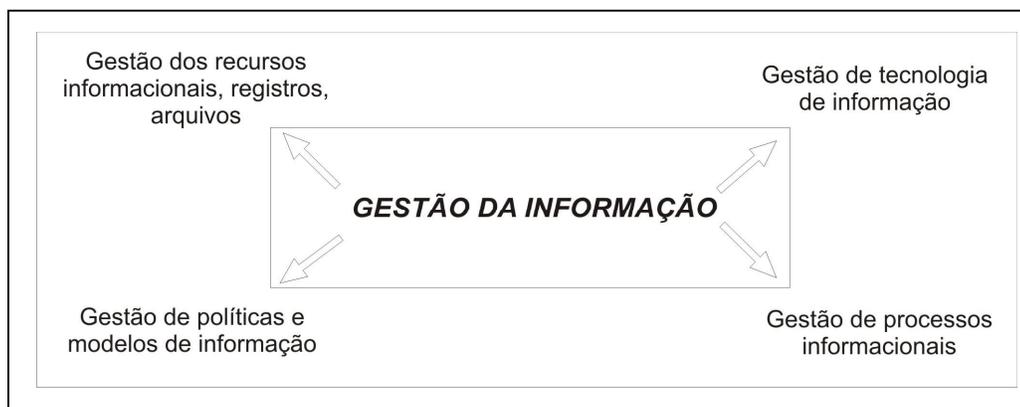


Figura 2: Gestão da informação
Fonte: CHOO, 2003.

Esse autor conceitua gestão da informação como um ciclo de atividades informacionais inter-relacionadas planejadas para padronizar, coordenar e promover uma perspectiva baseada em processo que complemente a visão de gestão da informação, como gestão de tecnologia de informação e gestão de processos informacionais. Para o autor, a gestão da informação busca explorar os recursos de informação para que a organização seja capaz de se adaptar às mudanças do ambiente interno e externo.

O ponto de partida para a área de gestão da informação é, dessa forma, a demanda de informação. O processo de atendimento a essa demanda envolve o estudo da informação e suas características, fluxos e necessidades. Já o processo de acréscimo de valor às informações inclui habilidades, como análise, condensação, interpretação, representação e estratégias de busca e apresentação da informação, disponibilizada de acordo com seus canais e suportes, e também de acordo com seus tipos (que podem ser visuais, sonoros, numéricos ou textuais) (MARCHIORI, 2002).

Para alguns autores (McGEE; PRUSAK, 1994; STAIR, 1998; CASSARRO, 1999; DAVENPORT; PRUSAK, 1998; MARCHIORI, 2002; REZENDE, 2002), todavia, as etapas relacionadas ao processo de gestão da informação, conforme ilustradas na Figura 3, podem ser sintetizadas da seguinte maneira:

a) Etapa 1 ó determinação da necessidade de informação envolve compreender as fontes e os tipos de informações necessárias para um bom desempenho do negócio, bem como suas características, fluxos e necessidades;

b) Etapa 2 ó obtenção inclui as atividades relacionadas à coleta dos dados;

c) Etapa 3 ó processamento ó compreende atividades de classificação (define o melhor modo de acessar as informações necessárias) e de armazenamento (seleciona o melhor lugar e os recursos para o arquivamento) das informações obtidas;

d) Etapa 4 ó distribuição e apresentação envolve escolher, entre diferentes metodologias, a mais adequada para se apresentar a informação, disponibilizando-a aos usuários em diferentes formas, fontes e estilos;

e) Etapa 5 ó utilização após a apresentação da informação, segue-se a etapa de utilização desta pelas pessoas da empresa, que as incorporarão às etapas de elaboração, execução e avaliação da estratégia empresarial, auxiliando, assim, o processo de gestão estratégica.

Após a última etapa, em que a informação foi utilizada e auxiliou na formulação da estratégia, uma nova demanda desencadeia nova busca de informação, impulsionando o reinício do processo de gerenciamento da informação, já que esse processo, para ser estratégico, deve ser contínuo (MORAES; ESCRIVÃO FILHO, 2006).

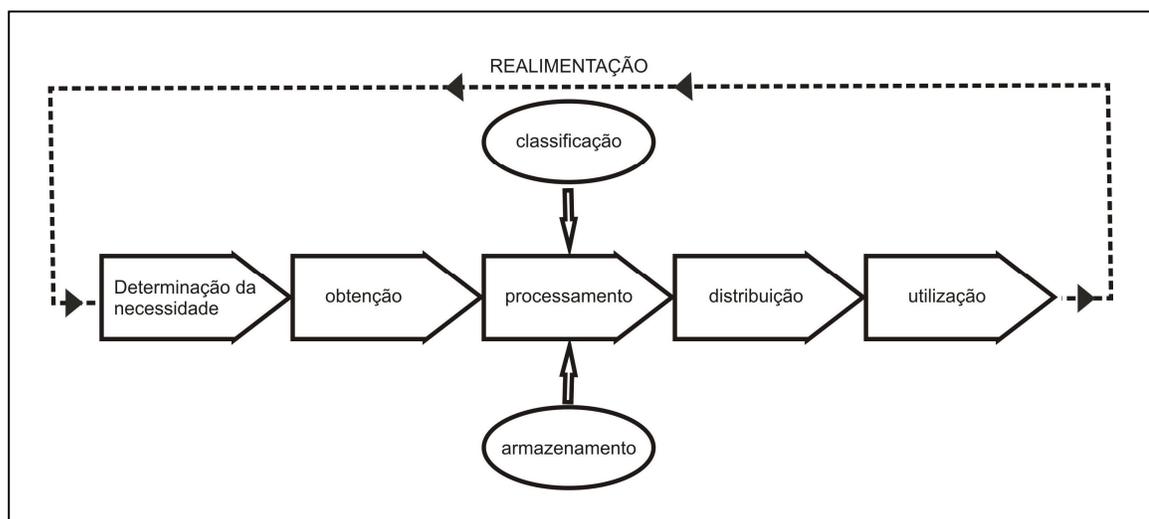


Figura 3: Processo de gerenciamento da informação

Fonte: Adaptado de MORAES e ESCRIVÃO FILHO, 2006.

A informação apresenta-se, desse modo, como base para a tomada de decisão e, dependendo de sua fidedignidade, tornar-se-á um elemento essencial para o gestor. De posse

da informação, o tomador de decisão terá uma visão realista dos passos a serem dados (ABREU; GADOTTI, 1997), podendo, dessa forma, realizar uma gestão estratégica. O valor da informação está diretamente ligado à maneira como ela ajuda os tomadores de decisões a atingirem as metas da organização. (STAIR, 1998, p. 5).

As informações podem, ainda, vir tanto de fontes internas quanto externas (GOLDE, 1986). O ambiente externo constitui uma dimensão importante a ser analisada. O fortalecimento de uma organização está ligado diretamente ao conhecimento e controle de seu ambiente externo quando se defronta com tendências setoriais, orientações do governo local ou engaja-se em uma batalha mercadológica (DAVENPORT; PRUSAK, 1998).

A essência da formulação da estratégia competitiva, portanto, encontra-se na ação de relacionar uma organização a seu meio ambiente. Sob essa ótica, entende-se que a organização precisa perceber claramente a maneira como interage no mercado, assim como reconhecer as ameaças e oportunidades que se apresentam, para que possa planejar sua estratégia e suas linhas de ação. Pode-se dizer, assim, que grande parte das necessidades de informações gerenciais está relacionada ao ambiente externo da organização (PORTER, 1986).

Assim sendo, na gestão da informação, uma prática a ser adotada pelas organizações é a exploração do meio ambiente como aprendizagem estratégica. A seção que se segue abordará o construto da Inteligência Competitiva (IC), cujo cerne é a exploração do meio ambiente onde a organização está inserida.

2.2 Inteligência Competitiva

2.2.1 Introdução

Após a Segunda Guerra Mundial, a relação entre organizações e ambiente tornou-se tema de investigação frequente. De fato, a mudança em relação à maneira de ver uma organização sob a perspectiva de sistemas abertos tem concentrado as atenções sobre o papel do ambiente como a fonte definitiva de matérias-primas, de energia e informação, que são vitais na continuidade de um sistema. Portanto, o ambiente externo pode ser considerado fonte de informação, de recursos ou de variação (CHOO, 2003).

Segundo Choo (2003), a maneira mais efetiva de se analisar o ambiente não é tentando entendê-lo como um conjunto de sistemas ou organizações, mas vendo-o como informação que se torna disponível para a organização, por meio de uma atividade de busca. As mudanças, os eventos, as ameaças e as oportunidades no ambiente continuamente criam sinais e mensagens. As organizações detectam ou recebem essas sugestões e usam a informação para se adaptarem às novas condições (CHOO, 2003). As organizações devem interagir com as entidades que as controlam. Nesse sentido, as organizações dependem de seus ambientes e a sobrevivência é parcialmente explicada pela habilidade em enfrentar as contingências ambientais (NADAES, 2007).

Sob a perspectiva da informação, qualquer mudança ou desenvolvimento no ambiente externo cria sinais e mensagens aos quais uma organização deve estar atenta. Alguns sinais são fracos¹ (difíceis de serem detectados), outros são confusos (difíceis de serem analisados), e outros são espúrios (não indicam mudanças verdadeiras). Na busca de informações, a organização precisa observar seletivamente a grande quantidade de sinais criados em um ambiente dinâmico, interpretar as mensagens confusas e perceber os indícios relativos a suas atividades e objetivos (CHOO, 2003).

No item seguinte, busca-se definir o termo Inteligência Competitiva (IC) e a evolução do conceito.

2.2.2 Definições e contextualização

O conceito de Inteligência apresenta uma rica história de mais de dois mil anos. O conceito considerando Inteligência como parte de uma estratégia mercadológica há muito é proposto como um esforço para melhorar a competitividade das empresas e seu processo de planejamento estratégico. Em 1966, Fair propôs a formação de uma agência central de Inteligência corporativa dentro das empresas, cuja função seria coletar, filtrar, combinar,

¹ A bibliometria e a infometria são hoje instrumentos utilizados pela IC para identificar *tendências e sinais fracos* existentes no ambiente, por meio da análise automática da informação textual, sem a necessidade de o analista de Inteligência ler um artigo. Esse tipo de ferramenta hoje em dia é de vital importância diante do ambiente de hiperinformação. A Ciência da Informação (CI) contribuiu diretamente por meio de suas leis Bibliométricas, que foram definidas por Bradford, Lotka e Zipf (LE COADIC *apud* MARCIAL, 2007), para a Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC), neste sentido. Diversos autores, a exemplo de Santos (*apud* MARCIAL, 2007) e Becerra e Fleitas (*apud* MARCIAL, 2007), fazem a associação entre CI e TIC ao citarem a análise bibliométrica ou a infometria como instrumento da atividade de IC (MARCIAL, 2007).

organizar, registrar, resgatar e disseminar informação (FAIR *apud* DISHMAN; CALOF, 2008). Desde então, essa proposta tomou corpo e tornou-se um construto acadêmico emergente, com funções de trabalho diretamente responsáveis pela coleta, análise e disseminação de Inteligência (DISHMAN; CALOF, 2008).

Para Bergeron e Hiller (2002), apesar de a prática de IC não ser nova, a virada da era industrial em direção a uma economia baseada na informação e na formação de redes levou a um interesse forte e renovado nesse tópico. Na atual economia digital, as estruturas de referência das organizações e das sociedades já não estão tão claras. Conceitos como *globalização*, *localização*, *competição* e *cooperação* (BRANDENBURGER; NALEBUFF, 1996; SALMON; DE LINARES *apud* BERGERON; HILLER, 2002) são realidades diárias para cidadãos de muitos países e para organizações de todos os portes nessa civilização planetária em plena revolução da Inteligência. Uma organização deve, portanto, desenvolver e sustentar processos efetivos de gestão de informação e do conhecimento, como a IC, para encorajar a interação entre as várias forças com as quais deve negociar para alcançar seus objetivos estratégicos (BERGERON; HILLER, 2002).

Na verdade, a teoria nos processos de Inteligência tem sido proposta por vários autores, sob diferentes rótulos, incluindo: monitoração ambiental, *business intelligence*, Inteligência estratégica, análise da concorrência, Inteligência competitiva técnica e Inteligência de mercado. Em 2006, Day e Shoemaker conceberam o conceito de visão periférica, que foi muito similar ao conceito de IC conforme considerado atualmente, assim como o conceito de competitividade analítica de Davenport e Harris, também em 2006. A maioria desses trabalhos posicionou a Inteligência como pré-requisito necessário para o planejamento estratégico (DISHMAN; CALOF, 2008).

Para Dishman e Calof (2008), então, a IC é um processo envolvendo coleta, análise e comunicação de informações ambientais, que auxiliam na tomada de decisão estratégica. Assim sendo, ela é a base fundamental do processo de tomada de decisão.

Bergeron e Hiller (2002) corroboram a ideia dos diferentes rótulos, argumentando que não existe terminologia aceita em âmbito geral e que o conceito de IC é multifacetado e confuso. Apontam que os termos mais comuns encontrados na literatura em inglês seriam: inteligência competitiva, *business intelligence*, inteligência do concorrente e monitoração ambiental. Para essas autoras, a IC é apresentada de diferentes maneiras: um processo, uma função, um produto ou uma combinação dos três. Somando-se à confusão, existe um grande número de termos e definições variadas desses mesmos termos.

Apesar da amplitude de definições em torno da noção de IC, verifica-se consenso quanto à sua compreensão como coleta, transmissão, análise e disseminação de informação relevante, disponível publicamente, obtida ética e legalmente, como um meio de produzir conhecimento para a ação. Indo mais além, no entanto, IC pode ser compreendida como a produção de conhecimento para ação, visando ao aperfeiçoamento da tomada de decisão e ações corporativas (BERGERON; HILLER, 2002)

Para fins deste trabalho, poder-se-iam buscar outras várias definições na literatura, mas o fio comum parece estar, de fato, voltado para sua compreensão como a busca de informações externas objetivando a criação de Inteligência interna para tomada de decisão, alcance de metas empresariais ou busca e manutenção de vantagem competitiva.

Corroboram essa última compreensão, a definição de IC adotadas pela *Society of Competitive Intelligence Professionals (SCIP)*, para a qual a IC é uma disciplina de negócios necessária e ética para tomada de decisão baseada no entendimento do ambiente competitivo (*SOCIETY OF COMPETITIVE INTELLIGENCE PROFESSIONALS*, 2009) e pela Associação Brasileira dos Analistas de Inteligência Competitiva (ABRAIC), segundo a qual IC se constitui na atividade de Inteligência voltada para o mundo dos negócios, ou seja, para o ambiente competitivo, buscando a manutenção ou o desenvolvimento de vantagem competitiva em relação aos concorrentes (*ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DOS ANALISTAS DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA*, 2009).

O Quadro 1, elaborado por Fuld (2009), busca apresentar uma síntese sobre o que é e o que não deveria ser considerado IC.

IC é:	IC não é:
Informação que foi analisada a ponto de permitir a tomada de decisão.	Espionagem - Espionagem implica atividades ilegais ou antiéticas.
Uma ferramenta para alertar antecipadamente os executivos sobre oportunidades e ameaças.	Uma bola de cristal - A IC fornece às empresas boas aproximações da realidade, no curto e no longo prazo, mas não prevê o futuro.
Um meio de se fazer avaliações razoáveis - A IC oferece aproximações e melhores visões do mercado e dos concorrentes. Ela não é uma olhadela nos livros contábeis do concorrente.	Procura em banco de dados - Bancos de dados oferecem apenas dados, mas não realizam análises. Eles não substituem os humanos, que precisam aplicar bom senso, experiência, ferramentas analíticas e intuição.
A IC pode significar muitas coisas para muitas pessoas - Um pesquisador a vê como uma maneira de saber sobre as iniciativas de P&D do concorrente; um vendedor, como fonte de <i>insights</i> sobre como apresentar uma proposta para ganhar um contrato; um gerente sênior, como uma visão de longo prazo sobre um mercado e seus concorrentes. É necessário focar nas atividades que serão benéficas a seu negócio.	Procura na Internet - A internet não é uma fonte de Inteligência, mas um veículo de comunicação. É preciso filtrar, ordenar e ser seletivo com seu conteúdo.
Um meio de as empresas aumentarem seus lucros.	Papel - Papel é a morte da boa IC. Prefira uma conversa pessoalmente ou um telefonema à entrega de papel. Muitos executivos pensam que, gastando horas com <i>slides</i> , tabelas e gráficos, estão gerando Inteligência, quando na verdade estão atrasando a geração de Inteligência crítica ou podem ter escondido a Inteligência por analisá-la demasiadamente.
Um modo de vida, um processo - Se a empresa utiliza a IC corretamente, ela se torna um modo de vida para todos na organização - não apenas para a equipe de planejamento estratégico ou <i>marketing</i> . IC é um processo por meio do qual informações cruciais estão disponíveis para qualquer um que precise delas. Esse processo pode ser ajudado pela computação, mas seu sucesso depende da habilidade das pessoas em colocá-lo em prática.	Um trabalho para uma só pessoa - Uma pessoa pode ser nomeada para administrar o processo de IC, mas ela não pode fazer tudo sozinha. O coordenador do programa deve assegurar que outros na organização sejam treinados para aplicar essa ferramenta em suas unidades de negócio.
Parte de todas as organizações de qualidade - Empresas de alta qualidade aplicam IC consistentemente. Malcolm Baldrige, o mais prestigioso prêmio de qualidade total para empresas americanas, inclui o recolhimento e o uso de informações sobre o mercado externo como uma de suas qualificações vencedoras.	Uma invenção do século XX - A IC existe há tanto tempo quanto os próprios negócios. Pode ter operado sob outro nome, ou sob nome nenhum, mas sempre esteve presente.
Emanada da sala do presidente - Os melhores esforços de Inteligência recebem diretrizes e apoio do presidente, que lhes dedica orçamento, pessoal e promove seu uso.	Software - <i>Software</i> por si só não produz Inteligência. Ele coleta, contrasta e compara, mas não produz análises. A verdadeira análise é um processo em que as pessoas revêem e dão sentido às informações.
Olhar para fora - Organizações que aplicam a IC com sucesso ganham habilidade para enxergar fora de seus limites.	Uma notícia de mídia - Se um executivo toma conhecimento de um acontecimento relacionado a seu setor por um jornal ou revista, há grandes chances de outros do setor já terem sabido da novidade por outros canais. A mídia nem sempre é ágil ou específica o suficiente para ajudar em decisões críticas de negócio.
De curto e de longo prazo - Uma empresa pode usar a IC para tomar muitas decisões imediatas sobre, por exemplo, como <i>precificar</i> um produto ou veicular um anúncio. Ao mesmo tempo, pode usar o mesmo conjunto de informações para decidir sobre o desenvolvimento de um produto no longo prazo ou posicionamento no mercado.	Uma planilha - Inteligência tem várias formas, e uma planilha ou alguns resultados quantificáveis são somente algumas delas. Pensamento gerencial, estratégia de <i>marketing</i> e habilidade para inovar são apenas três entre vários assuntos que se baseiam em um amplo espectro de Inteligência subjetiva, não numérica.

Quadro 1: O que IC é e o que não é.

Fonte: FULD, 2009.

Para contextualizar o escopo da IC, Choo (2003) propõe a exploração de outros conceitos associados a esse, que seriam: inteligência do concorrente, inteligência empresarial, exploração do meio ambiente, inteligência social e gestão de questões. A diferença entre eles pode ser compreendida a partir da perspectiva de duas variáveis: o escopo da coleta de dados e o horizonte temporal. A Figura 4 é a representação desses temas sob a perspectiva das variáveis supracitadas:

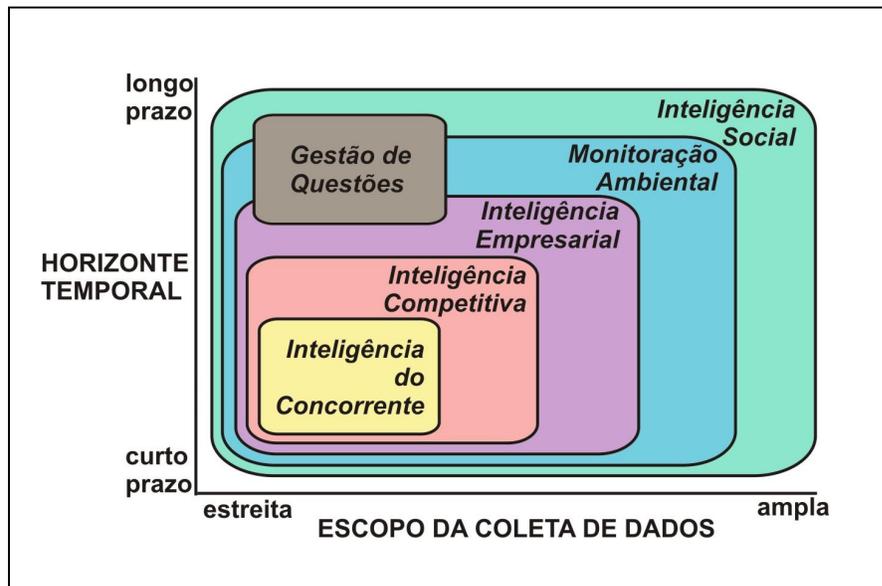


Figura 4: Formas de coletas de dados externos à organização
Fonte: CHOO, 2003.

Pela Figura 4 observa-se que Inteligência do concorrente apresenta escopo mais estreito de coleta de dados, com o horizonte temporal mais curto. De modo oposto, a Inteligência social possui um escopo de coleta de dados mais amplo em um horizonte temporal mais longo. De acordo com Choo (2003), faz-se, a seguir, uma breve descrição de cada escopo.

- **Inteligência do concorrente:** objetiva o desenvolvimento de um perfil da natureza e do êxito das mudanças estratégicas prováveis que cada concorrente possa efetuar; inferir a provável resposta de cada concorrente aos possíveis movimentos estratégicos que outras empresas possam iniciar; e inferir a reação provável de cada concorrente às mudanças setoriais e ambientais mais amplas que possam ocorrer.

- Inteligência competitiva: é um pouco mais abrangente e refere-se à análise da concorrência e também às condições de competitividade em setores ou regiões particulares.
- Inteligência empresarial: compreende o estudo da concorrência sob uma perspectiva mais ampla, procurando incorporar na análise fenômenos econômicos, sociais e políticos que possam ser relevantes para o processo de tomada de decisões na organização, como, por exemplo, a análise de potenciais fusões e aquisições e estimativas de risco para países específicos.
- Monitoração ambiental: tendo abrangência ainda maior que os anteriores, analisa informações sobre cada setor do ambiente externo que possa ajudar a alta administração a planejar o futuro da organização. Inclui não somente concorrentes, fornecedores e clientes, mas também tecnologia, condições econômicas, políticas, regulatórias e tendências sociais e demográficas.
- Inteligência social: tem sido utilizada para descrever a capacidade de um país em utilizar a informação para seguir estratégias nacionais. Preocupa-se com a capacidade de sociedades e instituições de identificar problemas, coletar informações relevantes sobre estes, transmitir, processar, avaliar e, em última instância, tirar partido dessas informações.
- Gestão de questões: evoluiu a partir de assuntos públicos. Objetiva desenvolver a política da organização e apoiar programas de ação para participar do processo de definição de políticas públicas para resolução de problemas sociopolíticos e econômicos que afetarão sua viabilidade e bem-estar.

Para Prescott (1995, p.77), esses âmbitos são estágios, mais do que um escopo de prática completo. Ele identifica quatro estágios na evolução da IC: recolhimento de informações competitivas (pré-1980); análise da indústria e da concorrência (1980-1987); inteligência competitiva (1988 até o presente); e um estágio final denominado inteligência competitiva como habilidade central, que acontecerá em algum momento futuro.

Dishman e Calof (2008) concordam com Choo (2003), na medida em que a IC inclui Inteligência do concorrente, mas inclui, além disso, Inteligência coletada em clientes, fornecedores, tecnologia, ambientes ou relacionamentos de negócios potenciais. Segundo eles, uma revisão da literatura relacionada à Inteligência sugere que ela seja uma disciplina mercadológica focada em recolher informações sobre a concorrência. Um exame mais amplo

da literatura, entretanto, mostra que Inteligência não é somente monitorar a concorrência, mas também o ambiente de negócios como um todo.

No Brasil, o ambiente competitivo que se instalou a partir da década de 90 impulsionou as organizações que atuavam no país a adotarem as melhores práticas de gestão. Dentre essas práticas encontra-se a IC, cujo marco inicial foi o Curso de Especialização em Inteligência Competitiva (CEIC), cuja primeira versão ocorreu em 1997, no Rio de Janeiro. Desde então a atividade vem crescendo, principalmente após a fundação da ABRAIC, em 2000. Pesquisa desenvolvida pela *Global Intelligence Alliance (GIA)*, em 2005, mostra as empresas brasileiras bem colocadas quanto à avaliação de desempenho das práticas de IC no mercado mundial (*GLOBAL INTELLIGENCE ALLIANCE*, 2005).

Apesar desse avanço, estudo prospectivo desenvolvido no âmbito da ABRAIC, em 2003, demonstra que a atividade de IC ainda é instável no Brasil (MARCIAL, 2004). Tal instabilidade pode ser fruto da pouca experiência dos profissionais que atuam nessa área, por esta ser uma atividade relativamente recente no Brasil; dos problemas conceituais e de comunicação causados pela falta de pesquisa e de bibliografia disponível em língua portuguesa; ou da definição de terminologia própria adaptada à língua portuguesa. Existe, portanto, a necessidade de construção de uma base ontológica e epistemológica para a IC no Brasil (MARCIAL; ORNELAS, 2007).

Marcial e Ornelas (2007) realizaram levantamento no Currículo Lattes e demonstraram que a IC se constitui de área de conhecimento interdisciplinar. O conceito de interdisciplinaridade refere-se à união de duas ou mais disciplinas para analisar, entender e explicar um único problema, cada uma sob a ótica relativa à sua área de conhecimento. Ou seja, interdisciplinaridade ocorre quando as disciplinas interagem e colaboram entre si (SABBATINI; CARDOSO, 2006).

A IC, apesar de possuir seus próprios conceitos, utiliza-se de diversas disciplinas para a composição e a compreensão do arcabouço teórico e a solução dos problemas afetos a ela. De acordo com a pesquisa de Marcial e Ornelas (2007), as disciplinas que mais interagem e colaboram com a IC são: Administração, Ciência da Informação, Tecnologia da Informação, Psicologia cognitiva e Comunicação, sendo as áreas da Administração, Ciência da Informação e Tecnologia da Informação (representada pela Ciência da Computação) as que mais se destacam.

Além disso, a IC cobre numerosos setores de Inteligência: concorrência, tecnologia, produtos e serviços, ambientes (ecologia), economia, legislação e regulação, fusões e aquisições, clientes, fornecedores, mercado, parceiros e colaboradores, ambiente histórico,

político e social, como também o ambiente interno da organização. Juntos, esses setores criam a inteligência total, termo cunhado por Pollard em 1999 (BERGERON; HILLER, 2002).

Uma vez definida e contextualizada, o próximo item explorará o objetivo da IC.

2.2.3 Objetivo da Inteligência Competitiva

O objetivo principal da IC, conforme abordado no item anterior, é prover a inteligência para a ação; em outras palavras, informação que foi sintetizada, analisada, avaliada e contextualizada. A IC faz parte da gestão estratégica da informação que está alinhada à estratégia da organização. Deve estimular a criatividade, o potencial de inovação e a proatividade de uma organização em promover mudanças, numa busca contínua visando criar uma organização inteligente e em constante desenvolvimento (BERGERON; HILLER, 2002). Em suma, é obter informações que possam ser utilizadas para colocar a empresa na fronteira competitiva dos avanços (PRESCOTT; MILLER, 2002, p.11).

A IC, considerada parte integrante da emergente economia do conhecimento, também auxilia as empresas a se organizarem internamente, pois, de um modo geral, empresas são depositárias de grande quantidade de informações que alimentam seu processo decisório. É comum, no entanto, que as informações se encontrem dispersas pelas diversas áreas que compõem a empresa. Juntá-las, analisá-las e dar-lhes uma interpretação que contenha um caráter corporativo constitui o grande desafio do processo de IC (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DOS ANALISTAS DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA, 2009).

Para tal, faz-se necessário detectar o que é efetivamente relevante, ou seja, as informações que terão impacto no processo decisório. Faz-se também necessário estar preparado para identificar o que seriam informações plantadas com o intuito de desviar a atenção dos demais *players*, o que é chamado de contra-inteligência e tem por objetivo neutralizar as ações de inteligência ou de espionagem da concorrência (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DOS ANALISTAS DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA, 2009).

Para finalizar esta seção, o próximo item abordará a correlação existente entre a gestão da informação e a IC.

2.2.4 Gestão da Informação versus Inteligência Competitiva

A correlação entre a Gestão da Informação e a IC é clara, pois investigar as propriedades gerais e o comportamento da informação, as forças que regem seu fluxo, bem como o significado do processamento informacional, visando alcançar acessibilidade e utilização ótima da informação pelos usuários são questões primordiais para a IC. A IC foca na informação referente ao ambiente que colabora com os processos decisórios e de inovação que, por sua vez, impactam positivamente a competitividade da organização (MARCIAL, 2007).

Nesse sentido, não se pode deixar de citar os trabalhos desenvolvidos por Choo (2003), que definiu as principais características das organizações do século XXI baseadas na informação, componente intrínseco de quase tudo que as organizações fazem. Segundo ele, as organizações do conhecimento são aquelas que usam a informação para criarem significado, construírem conhecimento e tomarem decisões. É nessas três arenas distintas que a criação e o uso da informação desempenham um papel estratégico no crescimento e na capacidade de adaptação da empresa ao ambiente, pois, sem uma compreensão clara dos processos organizacionais e humanos pelos quais a informação se transforma em percepção - conhecimento e ação -, as empresas não seriam capazes de perceber a importância de suas fontes e tecnologia da informação (CHOO, 2003).

Quanto à criação de significado, a empresa utiliza a informação para dar sentido às mudanças do ambiente externo, pois está inserida em um mundo dinâmico e incerto onde as forças do ambiente e do mercado moldam seu desempenho. Tais forças devem ser identificadas e compreendidas para serem transformadas em vantagem competitiva (CHOO, 2003), que é o foco da IC.

Quanto à construção de conhecimento, ela se faz por meio do aprendizado. Novos conhecimentos permitem à organização desenvolver novas capacidades, criar novos produtos e serviços ou aperfeiçoar os já existentes, além de melhorar os processos organizacionais (CHOO, 2003). A construção do conhecimento é parte integrante da atividade de IC.

Quanto à busca e avaliação de informações de modo a tomar decisões importantes, conforme já foi argumentado anteriormente, a principal função da atividade de IC é produzir informação para a tomada de decisão.

Essas três arenas de uso da informação ó criação de significado, construção de conhecimento e tomada de decisões ó são processos interligados, de modo que, analisando-se

como essas atividades se alimentam mutuamente, é possível ter uma visão holística do uso da informação e, por conseguinte, melhores condições de produzir Inteligência (CHOO, 2003). Portanto, a gestão da informação, segundo suas definições na seção anterior, faz-se relevante na compreensão e na construção do construto teórico da IC, visto que ambas têm como base a informação e os fluxos informacionais.

Esta seção definiu, contextualizou e apresentou a IC como uma prática que faz parte da gestão da informação, que é considerada estratégica para uma organização como um sistema aberto, em que é relevante que se esteja atento ao ambiente externo. Considera-se que a IC apresenta fronteiras indistintas, já que existe uma sobreposição entre suas práticas e as de outros componentes de Inteligência em uma organização. Faz-se importante ressaltar que a IC não é uma unidade de negócio independente, nem um processo que pode sobreviver com autossuficiência econômica, separado de outros processos e funções informacionais. Pelo contrário, é um processo de aprendizagem micro-organizacional que envolve a transformação de pedaços de dados e informações que parecem desconectados, por meio de atividades de construção de sentido, criação de conhecimento e tomada de decisão dentro de uma organização com visão de mundo única e em constante evolução (CHOO, 1998).

A próxima seção dará continuidade à abordagem de IC, ao tratar dos Sistemas de Inteligência Competitiva (SIC), ou seja, do ponto de vista de sistematização da IC na forma de descrição do processo e esquematização em modelos, conforme descreve a literatura.

2.3 Sistemas de Inteligência Competitiva (SIC)

2.3.1 Introdução

O SIC é um processo analítico que transforma dados dispersos e sem relevância em conhecimento relevante, correto e utilizável como conhecimento estratégico. São informações sobre concorrentes, forças do mercado, produtos específicos e tecnologia, e também informações externas ao mercado, como econômicas, políticas, regulamentais e outras que possam impactar o mercado. O SIC tem o papel de catalisador da administração estratégica, fazendo com que esta ocorra em tempo real em uma organização (TYSON, 1990).

Para cumprir esse papel, o SIC obedece a um processo que permite à organização identificar ameaças competitivas, eliminar ou reduzir surpresas, reduzir o tempo de reação e identificar oportunidades latentes. O processo de IC também auxilia no gerenciamento de clientes, na antecipação de necessidades e desejos dos consumidores, no monitoramento das estratégias dos concorrentes, na difusão das informações pela organização, na preservação da vantagem competitiva e no monitoramento das tecnologias em desenvolvimento (AYRES, 2000).

A organização pode garantir sua competitividade, identificando eventos considerados pouco relevantes e transformando-os em oportunidades. A concorrência, o cliente e os demais interlocutores do processo organizacional, por sua vez, emitem sinais fracos que eventualmente podem não ser percebidos pelos gestores. Isso requer o monitoramento contínuo do ambiente interno e externo (COLAUTO et al., 2004). A decodificação desses sinais é feita por meio de um SIC, capaz de auxiliar efetivamente o processo de tomada de decisão.

A abordagem de IC volta-se para a busca de contribuições para os conteúdos de gestão. Em princípio, o SIC deve proporcionar meios para que a informação chegue à pessoa certa, em tempo hábil e de forma adequada. Em um SIC, as informações coletadas são consideradas Inteligência bruta, ou seja, é necessário que sejam trabalhadas para apresentarem maior valor. Além disso, é necessário compreender as pessoas como fatores críticos de sucesso do SIC, uma vez que profissionais de IC são necessários em alguns pontos do sistema, seja na identificação das necessidades do usuário, na coleta da informação, criação e distribuição dos produtos de IC, seja na proteção à apropriação indébita (GOMES; BRAGA, 2001).

A seguir, tratar-se-á do processo de IC.

2.3.2 O processo de Inteligência Competitiva

A IC é um processo informacional que acresce valor e requer criação, implementação e manutenção de atividades, produtos e serviços formais, assim como alimentação, incorporação e utilização de processos informais para que seja completa e efetivamente explorada. A IC atende a necessidades de curto e longo prazo porque tem orientações tanto para a gestão estratégica quanto para a tática. Ou seja, num modo contínuo, para identificar

sinais fracos do ambiente e, a partir deles, construir sentido com abordagem estratégica [o que remete à monitoração ambiental e gestão de questões, conforme definidas por Choo (2003)]; e, num sentido *ad hoc*, tático e de curto prazo, para responder a questões imediatas ou auxiliar na resolução de um problema que requer providências rápidas. Dessa forma, a IC é prontamente adaptável aos vários tipos de necessidades, prazos e objetivos das organizações (BERGERON; HILLER, 2002).

O processo de IC é encontrado na literatura dividido em três fases (WESTNEY; GOSHAL, 1994), quatro fases (TAYLOR, 1986; CARDOSO JÚNIOR, 2003; BESSA, 2002), cinco fases (WEE, 1992), seis fases (DISHMAN, CALOF, 2008; DEGENT, 1986), ou sete fases (SOCIETY OF MANAGEMENT ACCOUNTANTS OF CANADA, 1996; VALENTIM, 2002). As abordagens revisadas cobrem essencialmente os mesmos elementos, com mais ou menos detalhes nas descrições de seus componentes básicos.

Comparando o processo da IC segundo os autores mencionados, constatam-se semelhanças quanto às fases de planejamento, coleta de informações, análise das informações e disseminação da Inteligência produzida. Dessa forma, na fase de planejamento há o estabelecimento das necessidades de IC. Em seguida, a partir do que foi planejado, há a coleta de dados brutos necessários para suprir as necessidades de IC, os quais, na análise, são avaliados e interpretados gerando a IC, que é disseminada ao ser entregue aos tomadores de decisão definidos na fase de planejamento.

É fato que, na literatura, existe um consenso sobre o que constitui um processo genérico de IC e que não existe discussão em torno desse tema, já bem coberto (BERGERON; HILLER, 2002). Portanto, de maneira geral, conforme descrevem os autores consultados, existem quatro fases amplas, apresentadas a seguir:

a) Planejamento: nesta fase é feita a identificação e a avaliação da necessidade de Inteligência e a determinação dos recursos necessários para o projeto de IC, à luz de seu propósito.

b) Coleta de dados: a informação é coletada de várias fontes, tanto publicadas quanto não publicadas, assim como fontes humanas. Certifica-se de que a informação e as fontes de informação sejam testadas em confiabilidade e credibilidade.

c) Organização e análise: conversão da informação em Inteligência para ação, que é a base para a tomada de decisões estratégicas e táticas. Os autores acreditam que esta seja a fase mais importante, quando a verdadeira Inteligência é criada.

d) Disseminação/Comunicação: os resultados do processo de IC devem ser comunicados para aqueles com autoridade e responsabilidade para agir. A comunicação da

Inteligência pode acontecer via relatórios *ad hoc*, alertas, *e-mails*, apresentações, publicações, arquivos sobre a concorrência ou memorandos especiais.

Alguns autores e fontes (FULD, 2009; SOCIETY OF MANAGEMENT ACCOUNTANTS OF CANADA, 1996; DEGENT, 1986) acrescentam a avaliação ao processo, numa fase posterior às mencionadas, como um circuito de *feedback*. Mas, mesmo que a IC seja representada como uma série de fases dentro do processo, elas não seriam diretas nem lineares, ou seja, mais se assemelhariam a uma série de circuitos dentro e entre cada uma das fases (BERGERON; HILLER, 2002).

O processo de IC utiliza fontes primárias e secundárias, internas e externas. Fontes de dados primários incluem redes de Inteligência humana (clientes, funcionários, especialistas, concorrentes, analistas de mercado, jornalistas, professores universitários, oficiais do governo, investidores e fornecedores), observações, participação em feiras e exposições e engenharia reversa². Fontes de dados secundários incluem bancos de dados *online*, Internet, periódicos, monografias e documentos internos (BERGERON; HILLER, 2002).

Quanto à fase de análise, especificamente, pode-se dizer que ela é o coração do processo de IC. É a fase quando se acrescenta valor, conforme já explicitado, e quando a informação é transformada em Inteligência para a ação. A IC toma emprestados livremente modelos, técnicas e *insights* de outras disciplinas, como administração, *marketing*, economia e estudos da informação (BERGERON; HILLER, 2002) para fazer a análise do ambiente externo e interno.

Segundo Tarapanoff (2001), as técnicas de análise mais empregadas são:

a) Modelo das Cinco Forças de Porter: permite a percepção de fatores essenciais para a definição do planejamento estratégico empresarial, levando em consideração tanto o ambiente externo quanto o interno, como seu contexto de atuação, o processo de competição, o posicionamento dos concorrentes, as estratégias setoriais e a movimentação de mercado. O desenho das forças define as cinco forças externas que atuam numa empresa: poder de negociação dos fornecedores, ameaça de novos entrantes, poder de negociação dos

² A engenharia reversa consiste em usar a criatividade para, a partir de uma solução pronta, retirar todos os possíveis conceitos novos ali empregados. É o processo de análise de um artefato (um aparelho, um componente elétrico, um programa de computador, etc.) e dos detalhes de seu funcionamento, geralmente com a intenção de construir um novo aparelho ou programa que faça a mesma coisa, sem realmente copiar alguma coisa do original. Objetivamente a engenharia reversa consiste em, por exemplo, desmontar uma máquina para descobrir como ela funciona. (Fonte: Wikipedia <<http://pt.wikipedia.org/>> Acesso em: 20 de julho de 2009.)

compradores, ameaça de produtos ou serviços substitutos e rivalidade entre empresas existentes;

b) Fatores Críticos de Sucesso: são aquelas características, condições ou variáveis que, quando devidamente gerenciadas, podem ter um impacto significativo sobre o sucesso de uma empresa, considerando seu ambiente de competição (LEIDECKER; BRUNO *apud* TARAPANOFF, 2001, p. 191). Sua aplicação permite a focalização estratégica das ações empresariais e o monitoramento sistemático das tendências e sinais de mudança do ambiente sócio-produtivo em que atuam. Complementa as atividades de análise competitiva, devendo, portanto, fazer parte das análises de IC;

c) Análise SWOT: é empregada em processos de planejamento estratégico, para avaliação do posicionamento da organização e sua capacidade de competição. Tem como resultado a identificação de pontos fortes (*strengths*), pontos fracos (*weaknesses*) no ambiente interno, e de oportunidades (*opportunities*) e ameaças (*threats*) no ambiente externo. O objetivo de sua aplicação é concentrar-se nos pontos fortes, reconhecer os pontos fracos, aproveitar as oportunidades e proteger-se contra as ameaças;

d) *Balanced Scorecard*: constitui-se num sistema de gerenciamento estratégico, complementar ao controle financeiro tradicional, que monitora as estratégias de longo prazo da organização por meio de mecanismos de mensuração (traduzidos em indicadores coletados por sistemas de informação corporativa, diretamente das atividades do dia-a-dia), transformando a visão e a estratégia em um conjunto de objetivos, agregados em perspectivas, o que permite visualizar passo a passo a estratégia em andamento;

e) *Benchmarking*: é processo de comparação sistemática de produtos e serviços com os oferecidos pela concorrência ou por empresas consideradas excelentes em algo determinado. (MACEDO; PÓVOA FILHO *apud* TARAPANOFF, 2001, p. 241.) Deve orientar a empresa a buscar, além de suas próprias operações, fatores-chave que influenciem sua produtividade e seus resultados.

f) *Data Mining* (Mineração de Dados): É a tarefa de estabelecer novos padrões de conhecimento, geralmente imprevistos, partindo-se de uma massa de dados previamente coletada e preparada para esse fim. Antes de se fazer a mineração de dados, é necessária uma série de etapas de preparação dos dados. A partir daí, o conhecimento é passível de ser gerado por um algoritmo representado por gráficos, quadros e roteiros, lógica matemática ou regras de produção, bem como alguma combinação ou variação dessas técnicas de representação do conhecimento. Para finalizar, realiza-se a consolidação e o armazenamento do conhecimento obtido após a conclusão.

Já de acordo com Bergeron e Hiller (2002), além do *Benchmarking* e da análise SWOT, são as técnicas mais utilizadas na IC:

a) Planejamento de cenários: é um modelo auxiliar de prognósticos que objetiva compatibilizar uma série de opções específicas com uma variedade de situações, cenários e desfechos potenciais e plausíveis. Algumas metodologias e técnicas utilizadas para este fim são: análise VVG (*Volume, Value, Growth*) (DAVIS *apud* BERGERON; HILLER, 2002), e *Competing Hypothesis Analysis* (SAWKA *apud* BERGERON; HILLER, 2002). O planejamento de cenários permite aos executivos discutir e pesar a importância relativa de possíveis eventos futuros e criar cenários de possibilidades que podem ou não ocorrer;

b) Análise de patentes: é utilizada para explorar a complexa inter-relação entre patentes e mercados visando descobrir e analisar as interdependências tecnológicas e as tendências passíveis de serem percebidas, bem como as barreiras para imitação, que são colocadas deliberadamente no caminho das empresas que estão investigando os avanços tecnológicos de seus concorrentes;

c) Bibliometria e mapeamento de tecnologias: são utilizados para gerenciar a imensa massa de atividade de patentes em um dado setor da indústria e determinar as tendências de inovação.

Para verdadeiramente crescer valor, a fase de análise da IC deve ir além de informar conhecimento, o que significa, portanto, validar, sintetizar, comparar, avaliar, separar e interpretar dados como um meio de prover conhecimento produtivo. Esse é um processo que exige análise crítica, no qual a tarefa é apresentar opções, vantagens, desvantagens ou implicações para tomada de decisão e ação (BERGERON; HILLER, 2002).

A seguir serão apresentados modelos conceituais de IC, selecionados na literatura, que mais se integram a este estudo de caso.

2.3.3 Modelos conceituais de Inteligência Competitiva

Uma vez apresentado o processo de IC, faz-se necessário um modelo conceitual. A pesquisa bibliográfica realizada apresentou como melhor modelo para abordar neste trabalho o espectro de acréscimo de valor em um sistema de informação, de Taylor (1986), que será complementado pelos processos citados por Westney e Ghoshal (1994), segundo seu estudo empírico sobre a implementação de sistemas de IC em organizações. O modelo de Taylor

remete à sequência apresentada na Figura 1 (item 2.1.1), que representa a hierarquização dado-informação-conhecimento. A pesquisa empírica sobre implementação de sistemas de IC em organizações, de Westney e Ghoshal, apresenta algumas fases correlatas, que podem complementar o modelo de Taylor.

Quatro são os motivos para essa opção. Primeiro, o modelo de Taylor tem sido amplamente citado. Uma busca de referências de citações utilizando o *ISI Web of Knowledge* em junho de 2009 encontrou 174 citações a seu texto de 1986. Uma busca similar no Google Acadêmico identificou 320 citações. Taylor tem sido considerado uma das vozes mais claramente articuladas da óvez do usuário na Ciência da Informação. Tem sido citado em pesquisas nas áreas de Ciência da Informação, *design* de sistemas de informação, sistemas de gestão da informação e Ciência da Computação. Essa ampla adoção na literatura de pesquisa pode ser uma constatação da natureza e aplicabilidade generalizáveis de seu modelo. Do mesmo modo que Taylor formata a noção de òsistema do ponto de vista de benefícios para o usuário, sua noção completa de òvalor ò em si é também centrada no usuário (PIMENTEL, 2009). Segundo, o modelo de Taylor apresenta quatro processos: organização de dados, análise da informação, processo crítico e decisão que leva à ação. Em um ambiente pré-competitivo, conforme o do estudo proposto, são levados em conta os três primeiros processos descritos por Taylor para que as organizações associadas ao grupo criem sua Inteligência interna para tomar suas decisões de ação. Terceiro, o modelo proposto não é cíclico, ou seja, não se inicia a partir de uma demanda específica de Inteligência e nem pressupõe *feedback* dos usuários quanto às informações providas, uma das características do processo em estudo. Por último, é um modelo que ilustra processos de acréscimo de valor e evidencia essa característica para que a informação seja utilizada pelo usuário final na tomada de decisão, que remete ao propósito do processo aqui proposto como estudo de caso.

Os processos de acréscimo de valor de Taylor contribuem para a compreensão de como a informação é transmutada em ação, da perspectiva do usuário. Para o autor, seu modelo não é de prognóstico; antes, é um meio de organizar observações, um modo de descrever, definir, analisar e sintetizar dados sobre a operação e os efeitos dos sistemas de informação.

A importância central dos esforços cognitivos é reconhecida por Taylor, que sugere que dados são transformados em informação quando é estabelecido relacionamento entre os vários tipos de dados. Relacionamentos proporcionam estrutura e, por conseguinte, significado. No espectro de acréscimo de valor, o autor ilustra que dados podem ser transformados em informação por meio de processos de organização desses. Pelos processos

de análise, a informação pode ser transmutada em conhecimento informativo. Processos de julgamento modificam o conhecimento informativo em conhecimento produtivo, que, por sua vez, resultará em ação após os processos de decisão. Cada um dos processos é formado por atividades que acrescem valor, conforme ilustra a Figura 5.

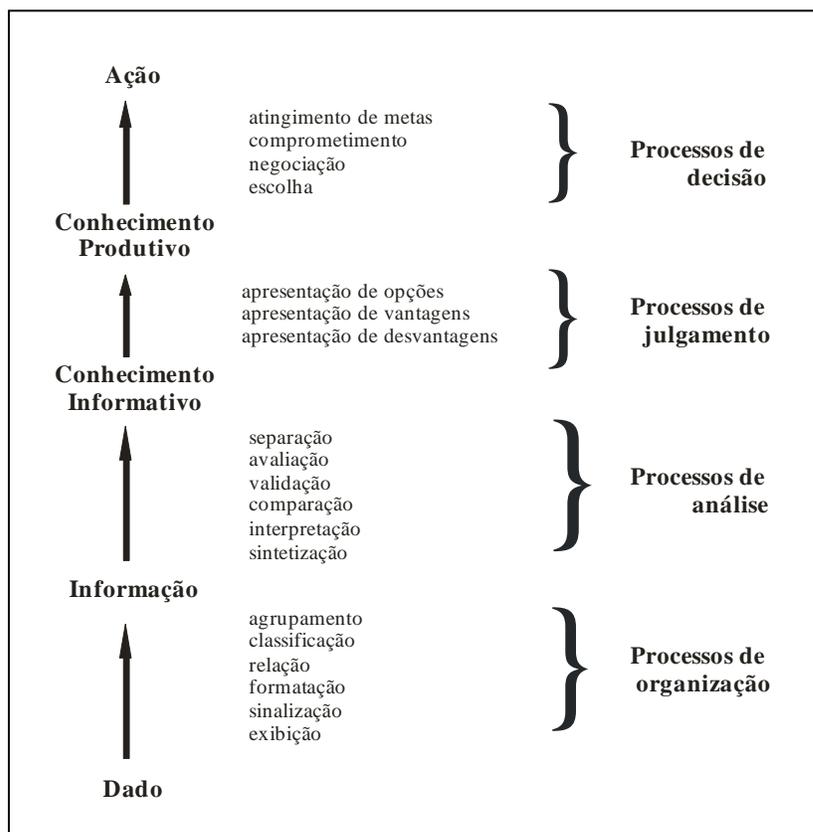


Figura 5: Espectro de acréscimo de valor
Fonte: TAYLOR, 1986.

Para Taylor, acrescentar valor a produtos e serviços significa imprimir-lhes diferenciação que os torna mais atraentes aos olhos dos consumidores, quer seja em termos de qualidade, rapidez, durabilidade, assistência ou preço. O argumento central defendido por Taylor é que o valor da informação depende de sua utilidade para o usuário. Em outras palavras, o usuário deve perceber que a informação será útil antes de atribuir qualquer valor a ela. Portanto, o valor de uso da informação é central para sua natureza e precede qualquer valor de troca que ela possa ter. De fato, alguém estaria disposto a pagar por informação somente se, em primeiro lugar, sua utilidade for percebida. Por conseguinte, pode-se argumentar que, no contexto da IC, acrescentar valor à informação significa aumentar sua utilidade, certificando-se de que ela responde às necessidades dos usuários (BOUTHILLIER; SHEARER, 2003.)

Taylor identifica seis categorias de atividades de valor acrescido: facilidade de uso, redução de informação desnecessária, qualidade, adaptabilidade (refere-se à habilidade de o serviço oferecido ser compatível com as necessidades do usuário em seu ambiente de trabalho), economia de tempo e economia de custo. Esses são os critérios que o usuário utiliza conscientemente ou não para selecionar informações entre várias apresentadas. Para o autor, essa categorização é útil para organizar os valores que são acrescidos ao sistema.

Já o estudo empírico de implementação de sistemas de IC de Westney e Ghoshal, em vez de uma ocorrência de estágios de acréscimo de valor, identifica três dimensões de atividades de acréscimo de valor interrelacionadas, porém distintas: gestão de dados (ou aquisição de informação - o que nós sabemos?), análise (o que significa?) e implicação (como devemos responder?). Essas dimensões são semelhantes ao espectro de Taylor.

Westney e Ghoshal dividem a gestão de dados em dez processos e a análise, em três processos, conforme Quadro 2 comparativo.

Espectro de acréscimo de valor: (TAYLOR, 1986)		Dimensões do acréscimo de valor: (WESTNEY; GHOSHAL, 1994)	
Processos de organização	<ul style="list-style-type: none"> • Agrupamento • Classificação • Relação • Formatação • Sinalização • Exibição 	Gestão de dados	<ul style="list-style-type: none"> • Aquisição • Classificação • Armazenamento • Recuperação • Edição • Verificação e controle da qualidade • Apresentação (ex: escolha do formato) • Agregação (juntar pedaços de informação em um lugar, sem fazer nenhuma conexão explícita entre eles) • Distribuição • Avaliação (coletar informação sobre as reações dos clientes quanto à IC distribuída.)
Processos de análise	<ul style="list-style-type: none"> • Separação • Avaliação • Validação • Comparação • Interpretação • Sintetização 	Análise	<ul style="list-style-type: none"> • Síntese (juntar informações montando um quadro completo que seja mais que a soma das partes.) • Hipóteses (criar cenários e aplicar técnicas de análises de se.) • Construção e teste de suposições (continuar a explicar e testar as suposições fundamentais que guiam a síntese e a hipótese.)
Processos de julgamento	<ul style="list-style-type: none"> • Apresentação de opções • Apresentação de vantagens • Apresentação de desvantagens 		
Processos de decisão	<ul style="list-style-type: none"> • Alcance de metas • Comprometimento • Negociação • Escolha 	Implicação	<ul style="list-style-type: none"> • Elucidação de possíveis reações ao comportamento do concorrente, as reações subsequentes do concorrente e a consideração de alternativas de ação futuras.
Ação		Ação	

Quadro 2: Comparativo entre o espectro de acréscimo de valor de TAYLOR (1986) e as dimensões do acréscimo de valor de WESTNEY; GHOSHAL (1994).

Fonte: Elaborado pela autora.

Faz-se relevante ressaltar, conforme argumentado no item 2.3.2 deste trabalho, que, mesmo que a IC seja representada como uma série de fases dentro do processo, elas não seriam diretas nem lineares, ou seja, mais se assemelhariam a uma série de circuitos dentro e entre cada uma das fases. Também vale lembrar que na literatura existe um consenso sobre o que constitui um processo genérico de IC e que não existe discussão em torno desse tema, que já é bem coberto (BERGERON; HILLER, 2002).

O item seguinte apresentará experiência de implantação de SIC em uma organização.

2.3.4 Experiência de implantação de Sistema de Inteligência Competitiva

Para autores como Kahaner (1996), Cook e Cook (2000), Fuld (1995), Cardoso Júnior (2003), dentre outros, o cerne da atividade de Inteligência encontra-se na existência de SIC que garanta o monitoramento do ambiente e a produção de Inteligência. Especialistas afirmam que não existe um único modelo de SIC, pois cada organização, em razão de suas características peculiares e do setor em que atua, demanda sistema próprio adaptado a suas necessidades. A maioria dos autores que aborda a IC destaca a importância da implantação de um SIC como suporte dessa atividade, mas não o define (MARCIAL, 2007).

Silva (2005), em sua dissertação versando sobre o desenvolvimento de um SIC para uma organização do setor de insumos e bens de produção do complexo agroindustrial, verificou que, na bibliografia estudada, não há proposição de um sistema formal de IC. Em vez disso, há alguns elementos de composição desse sistema, como o ciclo de IC, as etapas de um programa de elaboração de sistema e os pontos a serem observados durante a condução de um programa dessa natureza.

Já Marcial (2007), em sua dissertação, identificou elementos-chave que compõem os SIC e analisou, entre 2001 e 2007, quarenta e sete casos de empresas que atuam no Brasil. Suas fontes foram apresentações de casos de SIC, realizadas em eventos sobre IC, quando a pesquisadora coletou material. Uma de suas constatações foi que a maior parte dos SIC foi encontrada em grandes organizações, talvez pelo fato de haver necessidade de investimentos para sua implantação, principalmente na qualificação do pessoal e no acesso a provedores de informação. A autora constatou também que, no Brasil, 85% das empresas estudadas que já haviam investido em IC eram de capital estrangeiro. A explicação possível é que esse assunto é relativamente recente no país e a demanda de implantação dos SIC venha da matriz dessas empresas, que já possuem um SIC em funcionamento há mais tempo e conhecem os frutos desse investimento.

Dos casos de implantação de SIC publicados, Marcial (2007) observa o aparecimento de elementos comuns a tais sistemas, conforme sugere qualquer abordagem sistêmica. Analisando a coletânea de casos publicados no livro *Inteligência Competitiva na Prática: estudos de casos diretamente do campo de batalha* (PRESCOTT; MILLER, 2002) e as apresentações de casos de empresas que implantaram SIC no Brasil, ocorridos entre 2001 e 2007, a pesquisadora verificou que estão presentes em todos os relatos elementos como: rede

de atores, utilização da tecnologia da informação e comunicação - TIC, descrição dos procedimentos básicos para funcionamento do Sistema, e quais informações são objeto do Sistema. Além desses elementos, foram encontrados fatores críticos de sucesso para a implantação de um SIC, como: apoio da alta administração, profissionais qualificados para a produção de IC, cultura organizacional que valoriza a informação, e proximidade da área de IC com o topo da organização.

O setor que apresenta mais organizações com investimento em IC é o de telecomunicações, segundo a pesquisa de Marcial (2007). Isso pode ser explicado pelo ambiente de hipercompetição em que o setor está inserido. Nesse tipo de ambiente competitivo, os retornos proporcionados pela atividade de IC são facilmente percebidos.

Um dos casos relatados por Prescott e Miller (2002) é o da Motorola, empresa da área de telecomunicações, que também foi alvo de pesquisa e publicação de artigos no Brasil (RODRIGUES; TOLEDO, 2006; TOLEDO; TOLEDO, 2007). Além disso, o sistema de Inteligência empresarial da Motorola é reconhecido por muitos como o mais avançado (PRESCOTT; MILLER, 2002). Dado a esses fatos, faz-se interessante descrevê-lo, resumidamente, como exemplo de experiência de implantação.

A Motorola é líder mundial em sistemas e serviços eletrônicos avançados. Em 1996, a empresa decidiu fazer sua base industrial na América do Sul, investindo na implantação de novas unidades fabris e na contratação de mão-de-obra. Os investimentos no Brasil tiveram início em 1995, e até 2007 haviam totalizado US\$ 492 milhões, sendo US\$ 240 milhões destinados à construção do Campus Industrial e Tecnológico de Jaguariúna (SP), um conceito integrado de parque industrial com linhas de produção flexíveis, que abriga todas as atuais operações industriais da empresa. Também estão lá instalados um Centro de Pesquisa e Desenvolvimento de Terminais Celulares em *hardware*, *software*, mecânica e desenho industrial, bem como o Brazil Test Center, centro mundial de verificação e integração de *software* para celulares, e dois centros de desenvolvimento na área de infraestrutura de redes de telecomunicações. Desde 1997, o Programa de Desenvolvimento Tecnológico da Motorola já recebeu investimentos de mais de US\$ 175 milhões, e a empresa tem atingido resultados significativos ao estabelecer parcerias com as principais universidades do Brasil. O complexo industrial da Motorola Brasil também é considerado um grande centro exportador para países como Estados Unidos, Argentina, Venezuela e México (TOLEDO; TOLEDO, 2007).

Para a Motorola, estratégia é a aplicação oportuna e eficaz de recursos disponíveis. O uso desses recursos gera uma competência distinta que passa a oferecer a seus clientes um benefício não proporcionado por seus concorrentes de um modo oportuno ou lucrativo. A

empresa reconhece que são necessárias muitas informações para sintetizar uma estratégia e fazê-la funcionar. O objetivo da IC na Motorola é processar a informação de modo que contribua para antecipar a criação de um novo ramo de atividades e, portanto, ofereça-lhe a oportunidade de se tornar um ator dominante. Um impulsionador da organização é a renovação, portanto, para ela, é considerado importante estar ciente do que a concorrência está fazendo e se perguntar como estabelecer novas regras para novos jogos, novos mercados e novos clientes para um mercado a ser criado (PRESCOT; MILLER, 2002.)

Para a Motorola, é fundamental que estratégia e Inteligência estejam imbricadas. O diretor de Inteligência da companhia em Nova York, Estados Unidos, onde está localizada a matriz, é ex-oficial de Inteligência da *Central Intelligence Agency* ó CIA. Ele foi responsável pelo desenvolvimento de um sistema pioneiro de Inteligência empresarial, alicerçado em princípios de segurança nacional. (PRESCOT; MILLER, 2002)

Na Motorola, a organização da função de Inteligência se faz com um departamento central nos Estados Unidos, que é parte do escritório de estratégia corporativa, onde trabalham cerca de dez pessoas. Esse departamento adquire e processa informações e atende à empresa como um todo. As grandes divisões da empresa possuem duas ou três pessoas responsáveis pela interface com o departamento de Inteligência. Assim, a atividade de Inteligência envolve 25 a 30 pessoas. Isso faz com que o programa seja centralizado e, ao mesmo tempo, custeado de forma ampla (PRESCOT; MILLER, 2002). Todas as unidades de negócios fornecem suporte técnico ou financeiro para a realização de pesquisas de mercado periódicas (TOLEDO; TOLEDO, 2007). O departamento de Inteligência faz algumas análises comparativas formais e faz também o trabalho de *benchmarking* quando é identificado algum fator específico que afeta a empresa. (PRESCOT; MILLER, 2002). A Motorola possui apenas em sua matriz um departamento de IC estruturado, responsável no âmbito internacional por coletar, processar, analisar, consolidar e informar um *newsletter* semanal, distribuído via *e-mail* a todos os funcionários da empresa. Neste *newsletter* constam as movimentações no mercado mundial de fabricantes de celulares e contém desde relatórios divulgados por agências de pesquisas internacionais contratadas, bancos de investimentos, analistas financeiros, manchetes em jornais e revistas, até declaração do presidente mundial da companhia. (TOLEDO; TOLEDO, 2007).

A empresa não possui um departamento específico de IC no Brasil. No país, a função mais próxima da IC está com o diretor de produtos, que monitora e consolida as necessidades de clientes e ameaças de concorrentes. O departamento de produtos trabalha, por meio de *benchmarks*, as diversas modalidades de tecnologia com os potenciais clientes e estabelece

mapas comparativos das tendências tecnológicas que os concorrentes estão fazendo emergir. Essa função não é exatamente de IC, uma vez que outras informações são centralizadas por outros departamentos para, então, serem compartilhadas e disseminadas nas reuniões semanais. Não existe periodicidade da coleta de informações. De certa forma, o departamento de produtos é o que possui a maior base de dados, maior número de pessoas envolvidas no processamento e análise de novas tecnologias, podendo disseminar informações técnicas em conjunto com a área de *marketing* para as tomadas de decisões. Por isso, ele também é denominado internamente como Inteligência de Mercado. Esse departamento também desenvolve, com empresas de pesquisa, os levantamentos de satisfação e familiaridade com os produtos da empresa. O resultado desse estudo é compartilhado em reunião envolvendo agências de publicidade parceiras da empresa e pelo menos um integrante de cada departamento da Motorola (TOLEDO; TOLEDO, 2007).

Em se tratando de empresa multinacional, os movimentos da concorrência são discutidos em âmbito mundial e é estabelecida uma estratégia regional de resposta. A orientação para investimentos em novas tecnologias e a determinação de novos lançamentos de produtos são originadas externamente, uma vez que todo processo de análise e criação de tecnologias é desenvolvido pela matriz da empresa, a detentora das patentes e direitos. (TOLEDO; TOLEDO, 2007).

A pesquisa de Toledo e Toledo (2007) ainda sublinha alguns aspectos do funcionamento da IC na Motorola Brasil, que diferem do funcionamento na matriz americana. Segundo eles, a empresa não possui um departamento específico de IC no Brasil, transmitindo informações de maneira informal. Em âmbito regional, a Motorola não mantém departamento responsável pela centralização das informações colhidas e pela criação de mecanismos para obtenção de outras informações de mercado (concorrência, indústria), o que faz com que cada departamento gerencie suas informações, produza suas próprias análises e mantenha banco de dados das informações que utiliza. Dessa forma, cada um deles tende a desenvolver sua própria base de dados para consulta, o que gera comportamento similar a feudos e criação de métodos próprios com recursos da empresa.

Na matriz americana, o departamento de Inteligência é considerado uma fonte segura de informações para toda a empresa, que nele tem confiança. Mas isso não reduz a responsabilidade dos gerentes, pois eles devem agir sempre como agentes de Inteligência, liderando, muitas vezes, para locais inexplorados. Quando tal situação se apresenta, é realizado um exercício de cenários para o qual se conta, em primeiro lugar, como o departamento de Inteligência (PRESCOT; MILLER, 2002). Contudo, no Brasil, os

funcionários não são instruídos para observar e obter informações sobre a concorrência, porque as gerências não incentivam tal procedimento. Como fonte de informações, os gerentes e diretores tornam-se responsáveis no desempenho desse papel durante reuniões, *networking* com clientes e feiras setoriais. Cabe aos demais níveis hierárquicos manter o sigilo da informação e participar na decisão apenas no que se refere aos processos operacionais dos sistemas de processamento de dados (TOLEDO; TOLEDO, 2007).

A partir da revisão da literatura foi possível encontrar diversas sugestões para implantação de SIC, o que pode sugerir a importância que o papel da IC tem assumido no ambiente organizacional. Analisando-se o material, verifica-se que, em questões como estrutura, localização, metodologia e formação da equipe, é possível observar opiniões diferentes em relação aos autores pesquisados.

De maneira geral, pode-se concluir que, do ponto de vista do funcionamento de uma atividade de Inteligência, faz-se necessária uma avaliação para se definir a forma como deverá funcionar o SIC. Devem ser considerados fatores como tamanho da empresa, localização geográfica, estrutura organizacional, atividades de negócio, poder de decisão e tecnologia disponível. Por outro lado, do ponto de vista estratégico, existe uma convergência dos autores quanto aos pré-requisitos necessários para se iniciar e direcionar um trabalho de IC, como, por exemplo, a necessidade de um patrocinador, a importância das pessoas e o estabelecimento de padrões éticos.

A implantação da prática de IC pode contribuir para que a organização, ao ter de optar por um modo de funcionamento da atividade, promova uma revisão de seus processos e o desenvolvimento da cultura de compartilhamento necessária para que a IC possa alcançar seus objetivos. Cabe ressaltar a importância das pessoas no processo, pois a adaptação das ferramentas à cultura organizacional pode se tornar fator decisivo para o sucesso da IC na organização.

A próxima seção pretende apresentar as características das redes sociais, conforme descritas na literatura. Inicialmente será realizada revisão bibliográfica a respeito de redes organizacionais e depois das redes sociais especificamente, na medida em que, em análise prévia da literatura sobre tipologias de redes, constata-se que essa é a descrição que mais condiz com o Núcleo de Inteligência Competitiva Petróleo e Gás, objeto deste trabalho.

2.4 Redes Sociais e Inteligência Competitiva

2.4.1 Organizações em forma de rede

O aumento do interesse no estudo das redes organizacionais deve-se a três fatos: ao sucesso competitivo da chamada ãnova competiãõ, pois, se o ãvelhoö modelo de organização era a grande firma hierárquica, o modelo da organização considerada característica da ãnova competiãõ é a rede de inter-relações laterais intra e interfirmas; em razão do desenvolvimento tecnológico recente, pois novas tecnologias de informação tornaram possível um conjunto inteiramente novo de arranjos produtivos mais desagregados, distribuídos e flexíveis; e ao amadurecimento da análise de rede enquanto disciplina acadêmica. A análise de rede nasceu do trabalho de poucos pesquisadores da linha da sociologia e ganhou *status* de perspectiva central na pesquisa acadêmica (NOHRIA; ECCLES, 1992).

O termo rede é bastante amplo e pode se referir a relacionamentos entre vários agentes. Os autores da área utilizam termos como: organização em rede, redes organizacionais, redes sociais, *networking*, organizações sem fronteiras, teias, formas colegiadas e outras.

Miles e Snow (1986) definem redes como agrupamentos de firmas ou unidades especializadas, coordenadas por mecanismos de mercado, em vez de relações hierárquicas tradicionais. Para esses autores, a incerteza do ambiente contemporâneo incentiva as organizações a buscarem arranjos alternativos que ofereçam oportunidades de flexibilidade e inovação maiores do que as estruturas verticalizadas tradicionais.

De forma similar, Hakansson e Snehota (1995) definem as redes de negócios como um conjunto de relacionamentos entre atores. Esses relacionamentos tornam as empresas integrantes da rede, ao mesmo tempo, interconectadas e interdependentes entre si. A interdependência e a interconectividade entre os atores fazem com que as empresas influenciem, com seus relacionamentos, as demais empresas pertencentes à rede, e que também sejam influenciadas pelos relacionamentos com os demais atores envolvidos. As organizações, então, tornam-se permanentemente influenciadas por seus fornecedores, clientes, concorrentes, fornecedores dos fornecedores, clientes dos clientes e outros atores, da mesma forma que os influenciam.

Nohria e Eccles (1992), por seu turno, introduzem o conceito de redes sociais, que será abordado com mais detalhes no item seguinte. Para eles, a análise das organizações sob a perspectiva de rede deve considerar o conceito de redes sociais. Como premissas para essas análises, os autores salientam que ambientes organizacionais devem ser entendidos como uma rede que envolve a própria organização e outras organizações; que as ações dos atores nas redes podem ser mais bem explicadas em razão da posição que eles nelas ocupam; que a rede ao mesmo tempo restringe e modela as ações dos atores, e assim, a análise comparativa das organizações deve considerar as características da rede à qual pertencem.

A partir do conceito de redes sociais, a análise de redes sociais (ARS) analisa as ligações entre os atores sociais, que podem ser pessoas consideradas como unidades individuais, ou unidades sociais coletivas, como, por exemplo, departamentos dentro de uma organização, agências de serviço público em uma cidade, países de um continente ou do mundo. As ligações estudadas por meio da ARS dentro das organizações são capazes de identificar e analisar os fluxos de informação entre os atores, o papel dos diferentes tipos de relacionamento em facilitar esses processos e a ligação das redes informais com aquelas previstas nas normas das empresas (SILVA; FERREIRA, 2007).

As redes organizacionais obedecem a cinco pressupostos, descritos a seguir, os quais definem os aspectos centrais da perspectiva de rede (NOHRIA; ECCLES, 1992).

- As organizações são, em vários sentidos, redes sociais e devem ser consideradas e analisadas como tal, dentro da perspectiva de que uma rede social significa um conjunto de nós - indivíduos ou organizações - que estão ligados entre si por um conjunto de relações, como amizade, intercâmbio de informações, dentre outros. Também o fato de as organizações serem redes de relacionamento recorrentes é uma premissa que se aplica a todas as categorias de organizações, não importando seu tamanho, setor industrial ou abrangência.
- Desde o momento em que se consideram as organizações como sistemas abertos, o ambiente passa a exercer um papel crítico na estruturação de suas atividades. Os elementos mais significativos de um ambiente organizacional são as outras organizações com as quais se deve transacionar. O ambiente consiste em um campo de relacionamentos que mantém as organizações conectadas. É o que DiMaggio e Powell, citados pelos autores, chamam de campo interorganizacional, que inclui organizações de pesquisa, agências financiadoras, fornecedores, consumidores, associações, órgãos governamentais, agências reguladoras, entre outros.
- As atitudes e os comportamentos dos atores, sejam eles organizações ou indivíduos,

podem ser explicados de forma mais adequada, em função de sua posição na rede de relacionamentos. Essa premissa valoriza o posicionamento dos atores na rede, ou seja, seu grau de relacionamento como fator determinante do poder do agente.

- As redes moldam as ações dos atores que, em contrapartida, também são moldados por elas. De forma sistemática, as redes são construídas socialmente, reproduzidas e alteradas como resultados das ações dos atores, cuja posição e atuação são dinâmicas. O movimento típico dos atores na rede é no sentido de aumentar sua própria autonomia e poder, ao mesmo tempo em que tendem a bloquear os movimentos similares dos outros atores. Esse movimento traz competição, a qual, em contrapartida, é de alguma forma compensada por ações que efetivamente demonstram cooperação, solidariedade e reciprocidade.
- A análise comparativa das organizações deve levar em conta suas características de rede. A perspectiva de rede conduz a comparações em termos de variáveis e medidas que refletem a estrutura geral de relacionamentos na organização.

Quanto a seu desempenho, Castells (1999) observa que o desempenho de determinada rede dependerá de dois de seus atributos fundamentais: conectividade, ou seja, capacidade estrutural de facilitar a comunicação sem ruídos entre seus componentes; e coerência, interesses compartilhados entre os objetivos da rede e de seus componentes.

As redes são um novo tipo de organização que surge como resposta à crescente incerteza do ambiente, ao aumento do risco e do custo de processamento de informações. Nelas, as empresas procuram relações mais colaborativas, envolvendo cooperação e confiança.

Nas subseções seguintes serão abordadas as redes sociais, sua relação e contribuição para os processos de IC. Faz-se relevante ressaltar que, na literatura, estudos com essa perspectiva ainda são incipientes, segundo se apurou na leitura exploratória. Além disso, os estudos disponíveis não aprofundam a relação existente entre redes sociais e IC.

2.4.2 Redes Sociais e sua relação com a Inteligência Competitiva

A perspectiva de redes sociais tem entre seus problemas centrais compreender como são motivados os atores em espaços sociais limitados. O sistema de redes pode ter aplicações em várias áreas, como: saúde pública (como se espalham as doenças); de tecnologia da

informação (como se espalham vírus de computador); de sociologia (os movimentos sociais); de economia (mercados e economias de rede) e de matemática aplicada (otimização de algoritmos) (WATTS, 1999). O deslocamento do conceito para as redes estratégicas de empresas foi feito inicialmente por sociólogos como Ronald Burt (CARVALHO, 2002).

A rede social refere-se a um conjunto de pessoas (ou empresas, ou organizações ou qualquer outra entidade socialmente criada) interligadas (conectadas) por um conjunto de relações sociais, tais como amizade, relações de trabalho, trocas comerciais ou de informações. (SILVA, 2007, p.66). Para Gulati (1998), podem-se definir redes sociais como um agrupamento de núcleos (pessoas, organizações) ligados por um leque de relações sociais de um tipo específico.

Pertencer a uma rede social consolida a interação entre distintos atores, assim como reforça a identidade e a integração social e organizacional. Isso acontece devido ao atributo fundamental da rede, que é a construção de interações para a resolução de problemas e a satisfação de necessidades dentro da participação social (OROZCO; LLANOS; GARCÍA, 2003).

A perspectiva de redes sociais traz consigo o teor significativo dos laços horizontais. Tais redes são estruturadas a partir da definição dos papéis, atribuições e relações entre os seus atores, o que caracteriza o processo de estruturação e heterogeneização da rede que busca flexibilizar seu funcionamento, por meio de relações de cooperação sem, contudo, eliminar os conflitos e a competição (CARVALHO, 2002).

No ambiente de negócios, as relações de cooperação interorganizacional têm como escopo principal potencializar recursos econômicos, recursos de gestão, tecnologias e conhecimentos. O uso estratégico das redes sociais pode potencializar esses recursos (CARVALHO, 2002).

Molina e Aguilar (2004) enumeram diferentes usos do conceito de redes sociais, que são:

a) o metafórico, que se refere à utilização da própria perspectiva da rede para analisar a estrutura social. Esse tipo de abordagem apresenta-se como uma forma de visualizar os marginalizados, as classes médias e as elites políticas de uma estrutura social;

b) o etnográfico, cujo foco está nas relações e no qual o estudo da rede é realizado a partir dos caminhos e das trocas;

c) a intervenção, que é realizada mediante o diagnóstico e a participação dos atores da rede. Consiste na elaboração de um sociograma (diagrama de rede que representa os atores da

rede e suas relações), o que permite a visualização de todas as relações existentes contribuindo para o estabelecimento de planos para a melhoria da sociedade;

d) a análise de redes sociais (ARS) é um método quantitativo em que, utilizando-se a teoria de gráficos e a álgebra das matrizes, estudam-se as relações específicas entre uma série definida de elementos, como pessoas, grupos, organizações ou discursos. Essa perspectiva de rede permite enriquecer a investigação, pois proporciona uma visualização da rede não alcançável pelos meios tradicionais, possibilitando a formulação de melhores perguntas e hipóteses.

Para compreender a diferença fundamental entre a ARS e outras metodologias e análises estatísticas, devem-se esclarecer três conceitos básicos, descritos a seguir, conforme Silva (2007).

a) Ator é uma unidade discreta que pode se apresentar de diversas maneiras: uma pessoa, uma unidade social coletiva que agrupa indivíduos com, pelo menos, um atributo em comum, como departamentos de uma empresa (conjunto dos indivíduos a ele ligados funcionalmente) ou organização (professores de uma faculdade, em uma universidade); organizações (conjunto dos indivíduos com interesses naquela organização) e outras coletividades. Ou também atividades econômicas presentes na economia de uma região ou país. O conceito de ator é flexível e permite sua adequação a diferentes problemas de pesquisa.

b) Atributos de um ator são suas características individuais (idade, sexo) e profissionais (instituição ao qual está vinculado, formação), dentre outras. No caso das atividades econômicas, os atributos seriam, por exemplo, seus processos produtivos.

c) Laço relacional é responsável por estabelecer a ligação entre pares de atores. Laços entre atores são canais para transferência ou fluxo de recursos materiais e não materiais, o que também pode ser chamado de infraestrutura da rede.

Na ARS, diferentemente de outras metodologias e análises estatísticas, a ênfase não está nos atributos dos atores, mas nas ligações entre eles, ou seja, a unidade de observação é composta pelo conjunto de atores e seus laços, ainda que os pesquisadores possam coletar e analisar também os dados relativos aos atributos dos atores (SILVA, 2007).

No âmbito organizacional, a ARS é considerada um importante instrumento para estudar relacionamentos que fomentam o compartilhamento da informação e do conhecimento. É uma ferramenta que permite a identificação de indicadores de padrões de relacionamentos que aprimoram a cooperação. Em síntese, é um recurso que respalda a gestão organizacional, identificando os atores mais influentes na rede, e está se tornando, cada vez

mais, um recurso estratégico na estruturação e criação de ligações importantes (CROSS; PARKER; BORGATTI, 2000).

A identificação e a análise das redes sociais podem, dessa forma, contribuir de forma efetiva para elaboração das melhores estratégias visando ao bom funcionamento do contexto organizacional. O mapeamento das relações entre as diversas unidades de trabalho, bem como das pessoas inseridas nessas unidades, permite a visualização das relações entre eles. Assim, uma organização pode ter subsídios para a estruturação de equipes de trabalho e identificação de lideranças, reconhecendo os atores centrais na rede e aqueles alocados na periferia que precisam de estímulos para potencializar suas habilidades e competências (ALCARÁ et al., 2006).

Dessa forma, as redes sociais configuram-se como relevantes estratégias para o compartilhamento da informação e do conhecimento. É nesse contexto que se insere a Gestão da Informação e a IC.

Alcará et al. (2006) defendem o uso da ARS como suplementar ao processo de IC, pois julgam que sua aplicação, em sintonia com os processos de IC, acrescentará valor a todo o ambiente investigado, possibilitando a identificação da estrutura invisível que permeia o ambiente organizacional e revelando pessoas-chave no ambiente. Para eles, apesar de a metodologia de ARS e o processo de IC serem iniciativas distintas, quando aplicadas ao ambiente organizacional, sobrepõem-se. E então um processo passa a crescer valor ao outro, trazendo benefícios para a competitividade organizacional. Os dois processos podem ser aplicados concomitante ou separadamente, e a identificação das posições e das ligações dos atores na rede consolida a visão e a função dos atores importantes para o processo de IC.

Com vistas ao desenvolvimento do processo de IC, é possível também mapear e configurar uma rede social especificamente para a coleta de dados, dependendo de como esse processo irá se desenvolver. Como, por exemplo, tem-se uma pesquisa para o desenvolvimento de novos produtos por uma indústria, mapeando-se pessoas e colhendo-se dados por meio dos instrumentos apropriados. O mapeamento e a configuração de uma rede social possibilitam a visualização de pessoas, relacionamentos e informações ligados ao problema norteador de uma investigação (ALCARÁ et al., 2006).

Orozco, Llanos e García (2003) ressaltam algumas características da atuação em rede:

- a) as relações são horizontais, independentes e complementares;
- b) existe o respeito pela identidade, pela autonomia e pelos estilos e ritmos de trabalho;
- c) prioriza-se a busca de soluções para problemas comuns;

- d) as responsabilidades são individuais e compartilhadas;
- e) existe contribuição de recursos humanos, materiais e financeiros;
- f) indivíduos assumem papel de facilitadores para obterem resultados;
- g) o compartilhamento e a estruturação da interação em espaços maiores podem ser coordenados;
- h) existem momentos em que as redes respondem à necessidade da interação para a produção de acordos, ajustes e consenso em busca de soluções para problemas comuns;
- i) existem momentos em que a rede requer novas interações sobre novos temas, entre sujeitos sociais, que antes não as demandavam, promovendo a aprendizagem mútua.

Martinho (2003) ainda observa que, para que o fenômeno das redes realmente cumpra sua função, faz-se necessário, além de disponibilizar uma arquitetura horizontal, atuar também com decisão descentralizada, perfil participativo e não autoritário para que as informações não sejam negligenciadas e, assim, seu propósito seja plenamente alcançado.

Dadas as características da atuação em rede apresentadas por Orozco, Llanos e García (2003) e Martinho (2003), percebe-se que as redes sociais podem constituir estratégias para a viabilização do processo de IC por meio do fortalecimento da cultura informacional e pela abertura de novos espaços para o compartilhamento da informação e do conhecimento (ALCARÁ et al., 2006).

Na perspectiva da estrutura informacional, as ligações estudadas por meio da ARS, dentro das organizações, são capazes de identificar e analisar os fluxos de informação entre os atores, o papel dos diferentes tipos de relacionamento em facilitar esses processos e a ligação das redes informais com as formais. As formais são representadas pela estrutura organizacional, ao passo que as informais são concretizadas pelas pessoas que têm interesses comuns. Assim, várias pesquisas realizadas com o objetivo de identificar os principais fluxos de informação e seu impacto na geração de novos conhecimentos no âmbito das empresas utilizaram essa metodologia (SILVA, 2007).

Sendo, então, as redes sociais complementares ao processo de IC, estas podem ser utilizadas como estratégia para planejar conexões que permitam o rápido acesso à informação. Os fluxos formais e informais dentro das redes, sobretudo, são ambos essenciais para o processo de IC (ALCARÁ et al., 2006). Isso porque, ãem toda organização há uma interação contínua entre suas redes informais e suas estruturas formais.ö (CAPRA, 2002, p.121).

Numa rede informal (também considerada rede social), seus membros podem adotar diferentes papéis também informais, contribuindo de modos distintos para a coleta, transmissão, interpretação e utilização de informações para geração de IC (AWAZU, 2004).

As redes informais promovem não só a flexibilidade organizacional, a inovação e a eficiência mas também a qualidade de produtos e serviços em virtude de efetivamente conciliar interesses em prol de uma *expertise*. As redes facilitam a comunicação empresarial. A colaboração e o trabalho que recebem apoio de redes informais estão sendo, progressivamente, importantes para as organizações competirem em conhecimento e capacidade para inovar e adaptar-se (ALCARÁ et al., 2006).

Dentro ou fora das organizações, o objetivo das redes sociais, portanto, é conectar pessoas que necessitam de informações com aquelas que detêm determinado conhecimento. Cardoso Júnior (2003) afirma que, por meio das redes sociais ou humanas, encontra-se informação fechada e verbal em contatos com os clientes, fornecedores, consultores, especialistas e também nas sociedades de serviços, bares, clubes, reuniões sociais e outros locais específicos.

Também para Cardoso Júnior (2003), o serviço de IC consiste em buscar as informações desejadas por meio das redes de relacionamentos interpessoais, implicando a criação de muitas ligações e realização de pesquisas ou investigações, quando necessário. Essas redes informais, criadas sobre interesses específicos, identificando nas organizações competências individuais ou coletivas, ajudam a dominar a complexidade do ambiente em que atuam as organizações, favorecendo o acesso até mesmo a hierarquias de difícil conexão.

Quanto à utilização de ferramentas tecnológicas, pode-se dizer que elas são úteis para apoiar o processo de IC, possibilitando agilidade e segurança. Porém sua utilização por si só não assegura o desenvolvimento do processo de IC. O acesso a determinadas fontes de dados, de informação e de conhecimento depende, muitas vezes, do contato entre pessoas. E, nesse contexto, as redes sociais apoiam o processo de IC, pois, dependendo do segmento econômico no qual o processo será aplicado, não há disponibilidade de um instrumento direto que permita a identificação dos nichos de Inteligência externos à organização. É preciso recorrer aos atores para se conseguir chegar aos responsáveis por esses nichos. Por exemplo, como identificar oportunidades de negócios em determinados segmentos sem acesso às pessoas que lá atuam? Para se chegar às pessoas certas, são necessários sua identificação e seus relacionamentos, o que indica que existe uma dependência das redes sociais para tal (ALCARÁ et al., 2006).

Nesse caso, é comum a técnica denominada *õbola de neveõ* - *snowball* (BARNES, 1972) para a coleta de dados. A indicação de um segundo sujeito pelo primeiro é feita com base na confiança e no reconhecimento mútuo, o que confere legitimidade à identificação das

redes que assim podem apoiar a coleta de dados, informações e conhecimentos necessários ao processo de IC (ALCARÁ et al., 2006).

Para gerenciar os fluxos de informação formais e informais são necessárias algumas ações integradas que visam prospectar, selecionar, filtrar, tratar e disseminar todo o ativo informacional e intelectual da organização, incluindo documentos, banco e bases de dados e outros produzidos interna e externamente à organização (VALENTIM, 2002).

Dugal (1996) também concebe o processo de IC sendo formado por fluxos formais e informais. Os canais formais suprem uma série de necessidades de informação e geralmente operam continuamente. Os canais informais proporcionam informações relevantes rapidamente, podendo ser utilizados para checar informações oriundas de outras fontes. Esses últimos não requerem ambientes estruturados, são abertos e não burocráticos. Para Dugal (1996), o grau de integração entre os dois canais é preditor da eficácia da IC.

Já para Jaworski, Macinnis e Kohli (2002), a rede de IC é o grupo de fontes de informação informais e relativamente estável, alimentado pelo analista de IC.

Wee (1992) e Dugal (1996) sugerem cautela na utilização apenas de redes informais. Wee (1992) identificou, em sua tese, uma relação inversamente proporcional entre duas variáveis: tipos de estrutura organizacional para IC e extensão de atividades de IC. Ou seja, quanto maior o uso de estrutura de rede informal de IC, menor a extensão de atividades de IC, e quanto maior o uso de rede formal de IC, maior a extensão de atividades de IC. Para Dugal (1996), a dependência exclusiva de canais informais, por esta não ser uma função coordenada ou sistematizada, não detém uma perspectiva no nível de análise organizacional. Além disso, é iniciada e utilizada localmente, sujeitando-se à monitoração descontínua e não sistêmica.

Quanto ao compartilhamento de informações nas redes sociais, Geus (1999) salienta que ele pode ser planejado para atender às necessidades organizacionais, já que as decisões são tomadas sobre o solo fértil de trocas de ideias formais e informais, estruturadas ou casuais. E dessa mesma maneira também se dá o processo da IC que, depois de planejado, para ser implementado, requer um contínuo compartilhamento da informação e do conhecimento.

O uso das redes sociais como uma estratégia competitiva ainda é um desafio para os analistas de IC, pois o trabalho em rede é um desafio que não consiste apenas em criá-las, mas também em mantê-las e consolidá-las (OROZCO; LLANOS; GARCÍA, 2003).

As redes, portanto, tornaram-se novas formas organizacionais e são consideradas um modelo eficiente tanto para a interação e o aprendizado, como para a geração e o compartilhamento de conhecimento. As redes possibilitam, ainda, a identificação de

especialistas nas diferentes áreas e de experiências inovadoras bem sucedidas. A participação das pessoas em redes facilita o compartilhamento de experiências que promovem o aprendizado e o conhecimento coletivo (ARAÚJO, 2002).

As etapas do processo de IC, descritas na seção anterior, vinculadas a elementos da ARS aqui descritos, possibilitam uma visualização do processo de IC e sua relação com as redes sociais, mostrando a importância de filtrar e acrescentar valor aos dados, informação e conhecimento e de mapear as redes que permeiam o espaço da IC. Estudar a relação entre o processo de IC e as redes sociais permite o direcionamento dos procedimentos na geração de novos dados, informações e conhecimento, garantindo o fluxo contínuo do sistema (ALCARÁ et al., 2006).

Esta seção tratou das redes sociais e sua relação com a IC. A próxima tratará das redes de IC. É relevante ressaltar que a literatura aborda a questão das redes de IC por uma perspectiva organizacional. Para este trabalho, cujo âmbito de pesquisa é pré-competitivo e, portanto, anterior ao âmbito organizacional, essa perspectiva não é inteiramente pertinente. Porém faz-se interessante abordá-la com o objetivo de conhecer suas características para posteriormente compará-las aos achados deste estudo de caso. Na seção subsequente será tratado o compartilhamento de informações em redes, como complemento final a este assunto.

2.4.3 Redes de Inteligência Competitiva

Nas organizações, as redes de IC são multidisciplinares e não hierárquicas, e congregam três categorias principais de atores (AYRES, 2000):

- a) decisores – utilizam os insumos fornecidos pelos analistas para tomar decisões, ou seja, informação relevante, analisada e validada;
- b) administrador do Sistema de IC – coordena e dá suporte a toda a rede, facilitando e agilizando a comunicação interdisciplinar e gerenciando a infraestrutura tecnológica;
- c) Rede Humana - composta por Redes de Observadores e Redes de Analistas:
 - Redes de Observadores – são participantes eventuais, dotados de curiosidade e capacidade de reconhecer mudanças nas variáveis ambientais e podem alimentar a rede com essas informações de forma rápida e clara;
 - Redes de Analistas – também eventuais, são especialistas com reconhecida competência técnica associada aos fatores críticos de sucesso, com

capacidade de avaliar os impactos das mudanças ou sinais de mudanças nas estratégias competitivas da organização.

Embora as facilidades oferecidas pelas tecnologias da informação (redes de computadores e de transmissão digital de informações, por exemplo) permitam a otimização do uso das redes de informações e Inteligência, entende-se que não é necessária a existência e a utilização plena dessas tecnologias para que se apliquem tais conceitos nas organizações, pois sua essência é humana e não tecnológica (AYRES, 2000).

A Figura 6 ilustra o processo de IC, segundo Jakobiak (*apud* AYRES, 2000), numa perspectiva de rede, congregando as pessoas que fazem parte do processo. A figura mostra a importância das redes para o processo de IC, destacando as seguintes etapas do processo: observação, análise e decisão.

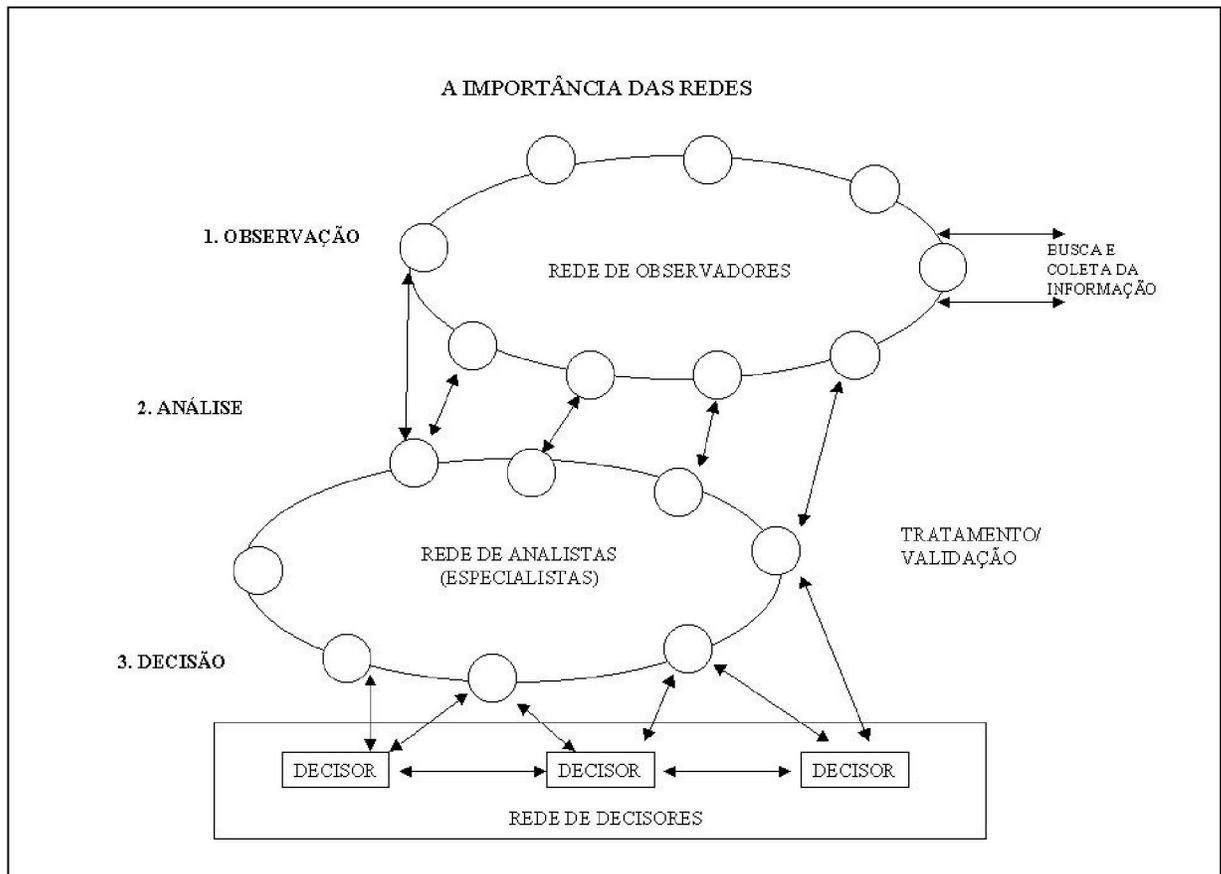


Figura 6: Redes de Informações
Fonte: JAKOBIAK *apud* AYRES, 2000.

Para Cardoso Júnior (2003), a função dos integrantes de uma rede de IC é buscar responder às perguntas previamente estabelecidas pelos especialistas do tratamento de informações, privilegiando aspectos qualitativos da informação, normalmente inacessíveis

pelos meios tecnológicos disponíveis. O autor argumenta que os integrantes da rede que buscam informações primárias não precisam ser profissionais de IC.

Awazu (2004) afirma, corroborando o que foi dito sobre redes informais no item anterior, que a importância das redes informais é especialmente evidente em ambientes de gestão de Inteligência, devido ao fato de que a recuperação e a identificação de informações tornam-se uma tarefa desajeitada por meio de mecanismos formais.

A Inteligência está dispersa por toda a organização. Sua descentralização pode ser percebida em duas dimensões: dispersão geográfica (local ou global) e diferença de *expertise*, que pode ser homogênea (presente nas mesmas funções organizacionais) ou heterogênea (prevalecendo transversalmente nas funções organizacionais). A heterogeneidade da Inteligência entre funcionários torna difícil o acesso a ela e a transferência dela entre diferentes funções. Essa dificuldade pode ser superada por meio das redes mantidas por pessoas-chave na organização. Essas pessoas incentivam um fluxo suave da Inteligência entre as redes. A partir dessa ideia, Awazu (2004) identifica cinco papéis informais adotados por atores em redes:

a) conectores centrais são as pessoas que, frequentemente em contato com outras dentro de um ambiente, podem identificar ou as informações procuradas pelos demais ou as pessoas-chave que podem disponibilizar as informações necessárias. A partir de indicações fornecidas pelos que buscam Inteligência, conectam estes com os detentores das informações ou direcionam os detentores das informações para a entrega das informações buscadas;

b) *boundary spanner* conectam uma rede local com outras redes fora de seu ambiente. Buscam *know how* e têm acesso a uma variedade de conhecimentos não restritos a suas habilidades profissionais e ao ambiente local;

c) porteiros controlam o conhecimento que entra ou sai da rede. São responsáveis por atualizar, analisar e triar conhecimentos;

d) pontes conectam pessoas que não têm os mesmos conhecimentos, habilidades ou experiências. Compreendem conhecimento em contextos discrepantes. Possuem amplo conhecimento do assunto em questão (que podem ser produtos, temas, processos etc.) e excelente habilidade de comunicação.

e) especialistas possuem conhecimento profundo sobre certos tipos de produtos, temas ou processos e têm sua experiência focada e concentrada.

Depois de examinar o papel das redes informais em atividades de Inteligência a partir dos papéis mencionados, Awazu (2004) sugere que os papéis informais exercem efeitos

definitivos na maneira em que as atividades de gestão da Inteligência são empreendidas nas organizações.

Quanto ao processo de geração de IC, Jaworski, Macinnis e Kohli (2002) descrevem algumas variáveis pertencentes à rede informal de IC que influenciam sua eficácia:

a) extensão da rede número de pessoas na rede informal de IC. Conforme a quantidade de pessoas cresce, o conhecimento acumulado encontrado na rede também;

b) técnica de terceira pessoa busca de informações com o analista do concorrente sobre um terceiro concorrente, já que empresas concorrentes entre si não trocam informações sobre si mesmas, mas o fazem sobre um terceiro;

c) homofilia similaridades entre os membros da rede. Quanto mais similaridades, mais lacunas de informação são encontradas, pois fontes similares geram informações redundantes (e não complementares);

d) profundidade no conhecimento do assunto entre os integrantes da rede de IC conhecimento do assunto é definido como a consciência de cada membro da rede informal de IC de que informações relativas a um assunto competitivo específico (ameaças, movimentos no mercado, por exemplo) são valiosas e estão sendo procuradas;

e) manutenção da reciprocidade ou sistemas de reconhecimento uso de recompensas formais e informais para obter e compartilhar informações competitivas; e

f) esforço de promoção do analista de IC para estabelecer uma rede é necessário tornar o nome do analista de IC conhecido na organização, ou seja, comunicar os benefícios dos produtos informacionais providos por ele e sua disponibilidade enquanto fonte.

Na análise das variáveis descritas acima, os autores formulam algumas proposições referentes às redes de IC, que são descritas a seguir.

a) Quanto maior a extensão da rede de IC, maior a abrangência, a precisão e mais oportuna é a informação obtida no processo de busca.

b) Quanto maior a extensão da rede de IC, maior a confiança na IC gerada.

c) Quanto maior o uso de técnicas de terceira pessoa, maior a abrangência da informação obtida no processo de busca.

d) Quanto menor as similaridades entre os membros da rede de IC, maior a abrangência e a precisão das informações obtidas no processo de busca.

e) Quanto menor as similaridades entre os membros da rede de IC, maior a confiança na IC gerada.

f) Quanto maior o conhecimento do assunto na rede de IC, maior a abrangência, precisão e mais oportuna é a informação obtida no processo de busca.

g) Quanto maior a manutenção de reciprocidade na rede de IC, maior a abrangência, precisão e mais oportuna é a informação obtida no processo de busca.

h) Quanto maior o esforço de promoção do analista de IC, maior o conhecimento sobre um assunto e a manutenção de reciprocidade.

i) Quanto maior a recompensa por obter e dividir IC, maior a abrangência e mais oportunas são as informações obtidas no processo de busca.

Jaworski, Macinnis e Kohli (2002) pontuam, a partir do relato de um gerente em uma das entrevistas aplicadas em seu estudo, que uma das dificuldades na implementação da rede de IC em uma organização, por meio da contribuição dos colaboradores no processo de geração de IC, é que os funcionários podem não reconhecer sempre, a não ser que não sejam especificamente treinados para fazê-lo, que eles são a melhor fonte de informação para a organização. Além disso, se os funcionários adotassem essa postura como parte de suas atividades, a organização provavelmente saberia muito do que precisa saber.

Para que haja contribuição dos funcionários na rede de IC, Hannon (1997) propõe que a área de Recursos Humanos (RH) seja catalisadora de um esforço de IC dentro da organização. Assim, poderiam ser realizadas mudanças simples nas políticas e práticas de RH (recrutamento, seleção, treinamento e desenvolvimento, reconhecimento, planejamento de carreira, sistemas de informação de RH, comunicação) a fim de sistematizar e institucionalizar a aquisição, análise e disseminação de informações de IC para superar barreiras ao diagnóstico de informações estratégicas.

Para que a IC estruture redes que cheguem até onde se deseja, em termos de informação, Cardoso Júnior (2003) afirma ser essencial o conhecimento antecipado das faculdades profissionais e não-profissionais dos integrantes de uma organização. Ele sugere que a área de RH tenha entre suas funções potencializar a IC dentro da organização, atuando em consonância com o processo de IC instalado.

Quanto ao papel do analista de IC, especificamente, Jaworski, Macinnis e Kohli (2002) consideram que os trabalhos acadêmicos até então descrevem que o papel do analista de IC é procurar pela IC. Mas, em sua pesquisa em organizações, ficou clara a importância crítica de um analista de IC proativamente desenvolver e alimentar uma rede informal de fonte de informações. Cardoso Júnior (2003) também sugere que os analistas prospectem suas próprias fontes de informação, acionadas regularmente para ajudar a validar os conteúdos que serão analisados e disseminados, confrontando-os com as novas informações levantadas.

Em resumo, seja a implementação da rede de IC numa organização formada essencialmente por profissionais de IC ou facilitada pela unidade de RH, é ressaltada a importância do analista de IC no desenvolvimento e manutenção dessa rede.

Pode-se considerar a formação de uma rede de IC um dos pilares para o processo de geração da IC dentro das organizações. A IC tem um papel crítico no planejamento mercadológico e estratégico; mas, apesar desse seu papel crítico, existe pouco conhecimento sobre o processo de sua geração em organizações. O ponto de início de um esforço de IC é organizar-se para ela. Pesquisas indicam que empresas raramente possuem uma organização estável para a IC. Do ponto de vista gerencial, entretanto, fica claro que o desenvolvimento formal de um esforço de IC é um pré-requisito para uma IC bem sucedida, apesar de o formato preferido das organizações (por exemplo, uma unidade de IC separada, um esforço de IC em rede) ainda não estar claro (JAWORSKI; MACINNIS; KOHLI, 2002).

A rede como estratégia de relacionamento social prescinde do compartilhamento e da troca de informações para sua constituição morfológica, conforme explorado no item 2.4.2. E, considerando-se que a perspectiva de redes sociais traz consigo o teor significativo dos laços horizontais, conforme salienta Carvalho (2002), por meio de relações de cooperação sem, contudo, eliminar conflitos e competição, a seção seguinte tratará do compartilhamento de informações em redes. O tema está em conformidade com um dos objetivos deste trabalho, que é identificar condições para que haja compartilhamento de informações no âmbito pré-competitivo.

2.5 Compartilhamento de informações em redes

A colaboração estabelecida dentro de uma rede pode levar a transformações importantes nas organizações participantes. A presença de uma rede densa de relações colaborativas pode mudar as percepções sobre competição. As organizações podem perceber que não é mais necessário ter a propriedade privada e exclusiva de um ativo para extrair seu valor. A partir daí, os participantes da rede passam a ser vistos como parceiros e não mais como concorrentes (POWELL, 1998).

Barringer e Harrison (2000) sugerem quatro razões estratégicas para a construção de relacionamentos cooperativos (ou colaborativos) entre empresas:

- a) aumento do poder de mercado por meio do levantamento de barreiras de entrada, ou

a criação de influências de monopólio;

b) aumento do poder político ou a habilidade para influenciar estruturas de governo, direta ou indiretamente;

c) aumento da eficiência em pesquisa, produção, *marketing* ou outras funções;

d) possibilidade de diferenciação de produtos ou serviços.

A disposição em compartilhar e o compartilhamento eficiente de informações entre os atores de uma rede asseguram ganhos, pois cada participante se desenvolve valendo-se das informações às quais passa a ter acesso. Elas podem reduzir incertezas e promover crescimento mútuo. Isso porque cada ator possui informações suficientes sobre sua situação, mas não tem informações sobre outras situações. Para reduzir a incerteza e consolidar a parceria, os atores precisam obter mais informações confiáveis de seus parceiros. Dessa forma, todos ganham porque cada ator vai construir alicerces e desenvolver novas ações tendo como base as informações compartilhadas (YU; YAN; CHENG, 2001).

O compartilhamento da informação conceitua-se como o ato voluntário de deixar as informações à disposição de outros e não deve ser confundido com relatar, que é uma troca involuntária de informações de maneira rotineira ou estruturada. Compartilhamento implica vontade. Aquele que compartilha pode passar a informação adiante, mas não é obrigado a isso (DAVENPORT; PRUSAK, 1998).

Para Dixon (2000), o termo compartilhar pode ter dois significados: dar uma parte, o que requer generosidade; e ter em comum um sistema de crenças compartilhado. O termo compartilhar, quando se refere ao intercâmbio de conhecimento, pode soar estranho, pois na literatura, usualmente, são utilizados termos como capturar, disseminar ou transferir. Mas o verbo correto nesse contexto seria realmente compartilhar, porque implica a ideia de dividir algo que se possui. Em português, a palavra é sinônima de compartilhar, que significa dividir e distribuir, e tem uma conotação forte, pois exige mais doação dos indivíduos do que disseminar, transferir ou capturar.

Nem toda comunicação dentro de um grupo, porém, pode ser considerada compartilhamento da informação. Enquanto todo compartilhamento da informação é comunicação, nem toda comunicação é compartilhamento da informação. A comunicação que não compartilha opiniões, sugestões ou informação relevante para a tarefa, sua coordenação ou execução não pode ser considerada compartilhamento (MOYE; LANGFRED, 2004).

No ambiente organizacional, os comportamentos positivos de compartilhamento da informação são considerados importantes na melhoria do desempenho da organização. Incentivos e recompensas ao comportamento informacional positivo devem se tornar um

objetivo administrativo, visando à melhoria do processo de comunicação interfuncional. Esses comportamentos fazem parte das questões humanas que interferem no ambiente informacional (DAVENPORT, 1998).

O mapeamento da arquitetura do ambiente informacional pode contribuir para mudar o comportamento das pessoas em relação à informação. Três comportamentos informacionais são fundamentais para que ocorra compartilhamento da informação: um ambiente informacional saudável, a administração da sobrecarga de informações e a redução dos significados múltiplos. O mais relevante, no entanto, é a preservação e o incentivo à comunicação e ao entendimento (DAVENPORT, 1998).

No ambiente de redes sociais, tomando-se como base a ideia de que a informação e o conhecimento são inerentes a elas, sua importância social e econômica é consequência do efeito que causam nas pessoas e nas organizações. Dessa forma, constata-se a necessidade de compartilhá-los para que possam trazer mudanças no contexto em que estão inseridos (TOMAÉL; ALCARÁ; DI CHIARA, 2005).

Para Dixon (2000), a ideia de compartilhar conhecimento é baseada em três mitos, que são apresentados a seguir.

a) É suficiente construir bases de dados sofisticadas para se obter conhecimento. Uma estrutura com bases de dados eletrônicas é somente um estoque de conhecimento que se constitui em armazenamento do conhecimento e da informação. O desafio é a utilização desses recursos.

b) A tecnologia, considerada imprescindível para o processo de compartilhamento da informação e do conhecimento, pode substituir o contato pessoal. A reunião de pessoas em um só espaço físico pode ter despesas altas (passagens, estadias, entre outras), mas traz grandes resultados em termos de compartilhamento da informação e do conhecimento. É necessário o uso da tecnologia, combinado com o contato pessoal para a transferência ou compartilhamento do conhecimento e da informação.

c) A troca de conhecimento ocorre somente entre organizações não concorrentes ou com cultura para a colaboração. Portanto, primeiramente é necessário criar uma cultura de aprendizagem. Se as pessoas começam a compartilhar ideias e percebem os ganhos desse processo, o próprio compartilhamento cria a cultura da aprendizagem.

A ideia de Redes Sociais apresentada por Cross, Parker e Borgatti (2000), Geus (1999) e Araújo (2002), na seção 2.4.2 deste trabalho, contempla a ideia de relacionamento entre atores que, para promover o fortalecimento da rede, dependem do compartilhamento da informação e do conhecimento.

Yu, Yan e Cheng (2001) também ressaltam os benefícios da cooperação e do compartilhamento da informação, quando afirmam que a globalização dos negócios foi acelerada nas últimas duas décadas devido ao rápido desenvolvimento da tecnologia de produção e informação, aumentando a pressão dos custos e ocasionando demandas mais agressivas dos clientes. Os esquemas de produção e distribuição, desse modo, foram modificados e novos padrões de relacionamento entre fornecedores, produtores, varejistas e outras partes foram introduzidos no mercado sob a forma de redes.

Para Tomaél, Alcará e Di Chiara (2005), o trabalho em rede requer cuidadosa integração. Dois parâmetros são essenciais para tal: colaboração e tecnologia. A colaboração, vista como um processo social, é necessária para compartilhar a informação (e, por conseguinte, o conhecimento), visando integrar horizontalmente as operações da rede. O compartilhamento, por sua vez, é visto como um processo tecnológico. Portanto, a integração necessária para administrar a rede requer tanto colaboração quanto compartilhamento da informação.

A importância da tecnologia no processo de compartilhamento da informação e do conhecimento também é reconhecida por Davenport e Prusak (1998), quando afirmam que o processo de transferência de conhecimento não poderia ocorrer sem as ferramentas propiciadas pela tecnologia da informação. A utilização dessas deve ser vinculada aos valores, normas e comportamentos que constituem a cultura da empresa, e que são determinantes para o grau de sucesso da transferência do conhecimento.

Já a importância das pessoas no compartilhamento da informação e do conhecimento é salientada por Davenport (1994), que propõe que:

- a) as organizações devem começar a pensar como as pessoas usam a informação, e não como usam os recursos tecnológicos;
- b) as informações que as pessoas consideram importantes nas organizações, em grande parte, não são passíveis de serem gerenciadas por recursos tecnológicos;
- c) as pessoas acrescentam valor aos dados interpretando-os e contextualizando-os, por isso os gerentes preferem obter informações das pessoas;
- d) as pessoas são ativos importantes e determinantes no contexto informacional, assim qualquer modelo ou mapa informacional deve incluí-las;
- e) a comunicação eletrônica só é possível se primeiro houver a comunicação face a face.

Dixon (2000) corrobora essas afirmações advertindo que a tecnologia não substitui o contato pessoal.

Mesmo a tecnologia facilitando o compartilhamento da informação e do conhecimento, Davenport e Prusak (1998) ressaltam algumas barreiras para a transferência do conhecimento (e conseqüente compartilhamento) nas organizações, que podem ocorrer também nas redes sociais: a falta de confiança mútua, culturas diferentes, vocabulários e quadros de referência distintos. Mas essas barreiras podem ser superadas pelas próprias características das redes sociais.

Para se obter sucesso com o compartilhamento da informação e do conhecimento, alguns aspectos são destacados por Davenport e Prusak (1998):

a) necessidade de uma linguagem comum, sem a qual as pessoas não se entenderão e tampouco confiarão umas nas outras;

b) a cultura comum, pois, o quanto mais próximas as pessoas estão da cultura do conhecimento que está sendo transferido, mais fácil é o compartilhamento e a troca (DAVENPORT; PRUSAK, 1998, p.121);

c) necessidades periódicas de contato face a face;

d) o *status* do possuidor do conhecimento, que inspira ou não confiança no conhecimento e na informação compartilhada.

No entanto, no caso das redes sociais, esses aspectos já estão presentes em seu desenvolvimento; caso contrário, elas já estariam fragilizadas ou sequer existiriam, pois nelas prevalecem uma linguagem e uma cultura comuns, oriundas dos próprios interesses da rede. O contato é favorecido pela interação pessoal. E, quanto ao *status* do possuidor do conhecimento, ele já é reconhecido a partir do momento em que passa a ser integrante da rede (TOMAÉL; ALCARÁ; DI CHIARA, 2005). Portanto, entre as estratégias às quais as redes sociais podem recorrer para se fortalecerem, está o compartilhamento da informação e do conhecimento.

Mas, se conhecimento e informação representam poder, o que leva as pessoas a compartilhar seu conhecimento é o que a realidade vem mostrando às organizações: a necessidade de criar e reter o conhecimento, além de estimular colaboradores e parceiros a compartilharem o conhecimento que possuem, a fim de cumprir os propósitos organizacionais e melhorar seu desempenho (TONET *apud* TOMAÉL; ALCARÁ; DI CHIARA, 2005). Além disso, as pessoas gostam de dividir o que sabem (DIXON, 2000).

O compartilhamento da informação e do conhecimento só terá resultados se implicar processo de aprendizagem, pois o simples acesso não modifica a realidade e perde, portanto, o sentido (TOMAÉL; ALCARÁ; DI CHIARA, 2005).

Por meio da revisão da literatura foi possível abranger a informação como insumo básico para a formulação de estratégias de IC, que, por sua vez, podem ser organizadas em sistemas visando ao aumento da competitividade das organizações. Verificou-se que, por meio das redes sociais, se faz possível o compartilhamento de informações de mercado, mesmo quando esta primeira é formada por organizações que competem entre si. A formação de redes reduz incertezas e gera ganhos para as organizações, como o aumento do poder de mercado, do poder político, da eficiência em algumas funções, as possibilidades de diferenciação de produtos e serviços, entre outros. Analisando o cenário atual, é possível perceber o esforço das organizações em aumentar sua competitividade, criando diferenciais e construindo parcerias para atrair e conquistar clientes. O *input* de informações que gerarão Inteligência Competitiva representa uma forma cada vez mais disseminada de competir num ambiente turbulento e de mudanças rápidas. Para tal, a busca de parcerias e as associações entre empresas, tendo como um de seus objetivos o compartilhamento de informações, constitui-se em uma iniciativa interessante.

2.6 Contribuições do referencial teórico para a pesquisa de campo

Dado que a questão motivadora deste trabalho refere-se à verificação de como se dá o compartilhamento de informações em âmbito pré-competitivo, faz-se relevante ressaltar que, à luz do exposto no referencial teórico, serão realizadas as seguintes abordagens:

- O caso-alvo da pesquisa será descrito enquanto iniciativa em âmbito pré-competitivo em que, conforme o espectro de valor de Taylor (1986), o IEL/FIEMG estaria responsável pelos processos de organização de dados, análise da informação e julgamento. A decisão que leva à ação, último na cadeia de Taylor (1986), estaria a cargo das organizações enquanto usuários finais na tomada de decisão.
- A análise das motivações à constituição da iniciativa, do processo de implementação e das formas de participação das organizações levarão em conta: (a) observação de Jaworski, Macinnis e Kohli (2002) de que a IC tem um papel crítico no planejamento mercadológico e estratégico das empresas, e que o ponto de início de um esforço de IC é organizar-se para ela; (b) a colocação de Powell (1998) de que a colaboração estabelecida dentro de uma rede pode levar a transformações importantes nas organizações participantes; (c) o aspecto de preparação das empresas para participar

na iniciativa, de acordo com os preceitos, apresentados por Peci (1999), de que as organizações que optam por trabalhar sob o formato de rede devem aprender a falar sobre confiança mútua, colaboração e reputação, pois a parceria é a principal característica das redes; (d) as barreiras para o compartilhamento do conhecimento nas redes sociais: falta de confiança mútua, culturas diferentes, vocabulários e quadros de referência distintos, apontadas por Davenport e Prusak (1998); (e) as recomendações de Barringer e Harrison (2000) quanto à existência de quatro razões estratégicas para a construção de relacionamentos cooperativos (ou colaborativos) entre empresas, que são: o aumento do poder de mercado por meio do levantamento de barreiras de entrada; o aumento do poder político, ou a habilidade para influenciar estruturas de governo, direta ou indiretamente; o aumento da eficiência em pesquisa, produção, *marketing* ou outras funções; e a possibilidade de diferenciação de produtos ou serviços.

- Os desafios à operacionalização e manutenção da iniciativa serão descritos a partir da percepção das empresas e instituições envolvidas, segundo os relatos colhidos em entrevistas.
- Será verificada também a possibilidade de as empresas participantes do NIC P&G constituírem uma rede social, conforme as características definidas pela literatura, com base nos conceitos de rede social explicitados por Silva (2007) conjunto de entidades socialmente criadas interligadas por um conjunto de relações sociais, como amizade, relações de trabalho, trocas comerciais ou de informações e de Gulati (1998) um agrupamento de núcleos (pessoas, organizações) ligados por um leque de relações sociais de um tipo específico.
- A identificação de condições para que haja compartilhamento de informações no âmbito pré-competitivo será guiada a partir da conceituação de compartilhamento de informações, segundo Davenport e Prusak (1998). Serão referenciados também a diferenciação entre compartilhamento e comunicação, feita por Moye e Langfred (2004); as condições para maior efetividade no compartilhamento de informações, no que se refere à arquitetura do ambiente informacional, segundo Davenport (1998); a importância do uso da tecnologia no compartilhamento da informação, indicado por Davenport e Prusak (1998); além do destaque dado por Davenport (1994) sobre importância das pessoas no compartilhamento da informação.

No capítulo a seguir, será explicitada a metodologia pela qual se conduziu esta pesquisa.

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

A pesquisa científica pode ser considerada um procedimento formal que se constitui em um caminho para se conhecer a realidade ou descobrir verdades parciais. Em outros termos, significa muito mais que apenas procurar a *verdade*: é encontrar respostas provisórias e/ou novas perguntas para questões propostas, utilizando métodos científicos. Especificamente, é um procedimento reflexivo sistemático, controlado e crítico, que permite descobrir novos fatos ou dados, relações ou leis, em qualquer campo de conhecimento (MARCONI; LAKATOS, 2001).

3.1 Características básicas da pesquisa

A pesquisa que subsidiou os resultados deste estudo pode ser caracterizada como de natureza qualitativa e caráter descritivo.

Conforme salienta Godoy (1995), a pesquisa qualitativa trata de questões e focos de interesses amplos, que vão se definindo na medida em que o estudo se desenvolve. Os sujeitos são observados em seu *habitat*, de forma não-intervencionista. As observações são relatadas em linguagem não-técnica, por meio de palavras e conceitos familiares, que possibilitam a compreensão do fenômeno minimizando o papel das pressuposições admitidas *a priori* (GODOY, 1995). Logo, constitui-se na abordagem mais indicada para este estudo.

Quanto ao método, adotou-se o estudo de caso, uma forma de análise intensiva, em uma única ou em algumas organizações, cujas técnicas de coleta são variadas: observações, entrevistas, documentos, questionário e formulário (BRUYNE; HERMAN; SCHOUTHEETE, 1977; VERGARA, 1998).

O estudo de caso visa ao exame detalhado de um ambiente, de um simples sujeito ou de uma situação em particular. Seu propósito é analisar intensivamente uma dada unidade social (GODOY, 1995).

Para Greenwood (1973) o método de estudo de caso oferece as vantagens de permitir uma compreensão profunda do fenômeno como um todo e de ser extremamente valioso como método exploratório quando o investigador está tratando de adquirir uma compreensão inicial sobre um fenômeno com o qual não está familiarizado.

Bruyne, Herman e Schoutheete (1977) apontam que os objetivos dos estudos de caso são a exploração, ou descobrir problemáticas novas, renovar perspectivas existentes, sugerir hipóteses fecundas; são descritivos, como uma monografia que descreve a complexidade de um caso concreto, sem pretender obter o geral; e têm um objetivo prático de estabelecer o diagnóstico de uma organização, fazer sua avaliação e prescrever uma terapêutica ou mudá-la.

Godoy (1995) argumenta que os estudos de caso são utilizados quando os pesquisadores procuram responder às questões *como* e *por que* certos fenômenos ocorrem; quando há pouca possibilidade de controle sobre os eventos estudados; ou quando o foco de interesse é sobre fenômenos atuais, que só poderão ser analisados dentro de algum contexto de vida real.

Para uma apreensão mais completa do fenômeno estudado, o estudo de caso deve enfatizar as várias dimensões em que ele se apresenta, assim como o contexto em que se situa. A divergência e o conflito, característicos da situação social, devem estar presentes no estudo. Neles, o pesquisador pode utilizar uma variedade de dados coletados em diferentes momentos, por meio de variadas fontes. Os estudos de casos também podem comportar dados quantitativos para aclarar algum aspecto da questão investigada (GODOY, 1995).

De acordo com os preceitos descritos e observando suas características, o estudo de caso proposto foi realizado no grupo de empresas participantes do Núcleo de Inteligência Competitiva (NIC) Petróleo e Gás, formatado pelo Instituto Euvaldo Lodi (IEL), agente estratégico do Sistema Federação das Indústrias do Estado de Minas Gerais (FIEMG), onde se procurou, durante o processo, cumprir o objetivo central e os secundários estipulados para esta pesquisa.

3.2 Coleta dos dados

3.2.1 Unidades empíricas de análise

Para realização deste estudo foram procedidas entrevistas semiestruturadas e em profundidade, com onze profissionais do IEL/FIEMG, entre funcionários e consultores envolvidos na criação e gestão do NIC P&G, e doze gestores das empresas participantes do NIC P&G, enumeradas no Quadro 3:

EMPRESAS PARTICIPANTES DO NIC P&G INVESTIGADAS	Nansen S/A Instrumentos de Precisão
	Mendes Júnior Trading e Engenharia
	Iso-Brasil Tecnologia de Isolamentos
	Senior Engenharia e Serviços
	V&M do Brasil

Quadro 3: Empresas participantes do NIC P&G investigadas.

Fonte: Elaborado pela autora

Vale salientar que outras três empresas participantes do grupo não se dispuseram a participar da pesquisa.

Nas unidades de análise foram verificados aspectos como: motivações à constituição da rede, seu processo de implementação, desafios à sua operacionalização e manutenção; condições e o modo como se dá o compartilhamento de informações no âmbito pré-competitivo.

3.2.2. Sujeitos de pesquisa

Os vinte e três entrevistados, entre profissionais do IEL/FIEMG (funcionários ou consultores) envolvidos na criação e gestão do NIC P&G e profissionais e gestores de empresas participantes do NIC pesquisado, são enumerados no Quadro 4:

PROFISSIONAIS E GESTORES LIGADOS AO IEL/FIEMG INVESTIGADOS	IEL 1: Assessor da Subsecretaria de Desenvolvimento Mineral-Metalúrgico e Política Energética do Governo do Estado de Minas Gerais.
	IEL 2: Gerente de Informação e Projetos Tecnológicos do IEL.
	IEL 3: Consultor Externo do Programa AMITEC do IEL e Coordenador do NIC P&G.
	IEL 4: Diretora da D. Franco Group Consulting, Partner, Training.
	IEL 5: Coordenador de Projetos da Gerência de Competitividade Industrial do IEL.
	IEL 6: Consultora Externa da Câmara da Indústria do Petróleo e Gás da FIEMG
	IEL 7: Coordenadora de Projetos da Gerência de Informação e Inteligência Competitiva do IEL.
	IEL 8: Consultor do Programa de Mobilização da Indústria Nacional de Petróleo e Gás Natural (Prominp).
	IEL 9: Consultor do Prominp.
	IEL 10: Diretor da TECEM Tecnologia Empresarial, Consultoria, Avaliação e Treinamento em Gestão Empresarial e Manutenção.
	IEL 11: Diretor da TECEM Tecnologia Empresarial, Consultoria, Avaliação e Treinamento em Gestão Empresarial e Manutenção.
PROFISSIONAIS E GESTORES DE EMPRESAS PARTICIPANTES DO NIC PETRÓLEO E GÁS INVESTIGADOS	E1: Diretor Executivo de Engenharia da Mendes Júnior Trading e Engenharia.
	E2: Diretor da Nansen S/A Instrumentos de Precisão.
	E3: Gestor de Projetos da Nansen S/A Instrumentos de Precisão.
	E4: Analista de Mercado da área de Vendas de Tubos Industriais da Vallourec & Mannesmann Tubes.
	E5: Vendedora de Tubos Industriais da Vallourec & Mannesmann Tubes.
	E6: Vendedor de Tubos Industriais e Tubo Condutor da Vallourec & Mannesmann Tubes.
	E7: Vendedor de Tubos Condutores da Vallourec & Mannesmann Tubes.
	E8: Presidente da Senior Engenharia e Serviços.
	E9: Gerente de Negócios da Senior Engenharia e Serviços.
	E10: Gerente Financeira-Administrativa da Iso-Brasil Tecnologia de Isolamentos.
	E11: Gerente Financeiro-Administrativo da Iso-Brasil Tecnologia de Isolamentos.
	E12: Gerente de Orçamentos da Iso-Brasil Tecnologia de Isolamentos.

Quadro 4: Sujeitos de pesquisa

Fonte: Elaborado pela autora.

3.2.3. Instrumentos de coleta de dados

Sugere-se a utilização de várias fontes de evidências e, especificamente para estudos de casos, tais evidências podem vir de seis fontes: documentos, registros em arquivos, entrevistas, observação direta, observação participante e artefatos físicos (YIN, 2005).

YIN (2005) afirma, ainda, que a utilização de evidências provenientes de duas ou mais fontes, que convergem em relação ao mesmo conjunto de fatos ou descobertas, aumenta substancialmente a qualidade de estudos de caso. Assim sendo, para fins da pesquisa que subsidiou os resultados deste estudo, optou-se pelas seguintes fontes de evidências descritas a seguir.

a) Entrevistas: segundo vários autores (YIN, 2005; MARCONI; LAKATOS, 2001; GODOY, 1995), esta é uma das mais importantes fontes de informação para um estudo de caso. As entrevistas podem assumir diversas formas, como a entrevista espontânea ou totalmente desestruturada, a entrevista focal, entrevista de grupo de enfoque, entrevistas semiestruturadas e entrevistas estruturadas. Para este estudo foi utilizada a entrevista semiestruturada. Cabe destacar que os dados obtidos por meio de entrevistas foram gravados e posteriormente transcritos para tratamento por meio da técnica de análise de conteúdo, por categoria.

b) Registros em arquivos e acessos a *websites*: arquivos geralmente na forma computadorizada ou eletrônica, como registros de serviços, registros organizacionais (tabelas, orçamentos, organogramas e outros), listas de nomes, registros pessoais, dentre outros. Para os propósitos deste estudo foram analisados *websites* da FIEMG e do NIC em questão, como também das empresas participantes.

c) Documentação: para estudos de casos, a razão mais relevante da análise de documentos é corroborar e valorizar as evidências oriundas de outras fontes. Yin (2005) sugere que, durante as visitas de campo, algum tempo deve ser dedicado para visitas a bibliotecas, centros de documentação e outros centros de referência. Alguns documentos devem ser considerados, como cartas, memorandos, avisos, minutas de reuniões, agendas, relatórios, documentos administrativos e internos, bem como estudos e avaliações formais do mesmo *locus* em estudo, além de recortes de jornais, e outros artigos publicados na mídia. Para fins deste estudo foram analisados documentos internos do NIC em P&G, como também das empresas participantes, como: convites para participações em painéis técnicos, edições do

NIC News enviadas por *e-mail* às empresas participantes, dossiê formatado pelo IEL/FIEMG e destinado às secretarias de governo do Estado, o qual descreve a situação atual do segmento de petróleo e gás no Estado e pressupõe formas de se obter apoio necessário, entre outros.

e) Acompanhamento de reuniões: no caso deste estudo, acompanharam-se reuniões do NIC P&G, denominadas Painéis Técnicos.

3.2.4. Estratégia de coleta de dados

A estratégia de coleta de dados para a pesquisa baseou-se nas etapas descritas a seguir.

a) Aplicação das entrevistas guiadas pela pesquisadora, que foi pessoalmente, tanto às empresas, quanto à sede da FIEMG e a outros prédios do governo de Minas Gerais para efetuar a coleta de dados. Para a realização da coleta de dados foi necessário um planejamento, conforme se apresenta a seguir:

- **Solicitação de autorização para realização da pesquisa, contato com os participantes e agendamento das entrevistas:** primeiramente, foi solicitada ao IEL/FIEMG relação das empresas participantes, com nome e telefone dos gestores responsáveis pelo contrato com o IEL/FIEMG. Foi, então, procedido contato inicial com as empresas, por telefone, explicando, resumidamente, os objetivos da pesquisa e solicitando contatar o gestor da empresa envolvido na iniciativa. Em contato com o gestor, explicou-se o motivo da ligação, garantindo o sigilo da entrevista, a qual tomaria cerca de quarenta minutos de seu tempo e, caso ele se dispusesse a participar, informava-se que o roteiro a ser utilizado na entrevista (Apêndices H e I) poderia ser enviado previamente. Obtida sua concordância, agendava-se data e horário para a entrevista. Todas as entrevistas agendadas foram realizadas;
- **Realização das entrevistas:** ao chegar ao local marcado para as entrevistas, a entrevistadora explicava detalhes sobre os objetivos da pesquisa. As questões eram, então, apresentadas pela entrevistadora, tendo como base o roteiro de entrevista e o entrevistado manifestava suas respostas, que eram gravadas. Caso houvesse alguma dúvida em relação às questões propostas, a entrevistadora esclarecia, sempre com cuidado, para não induzir as respostas do entrevistado. As entrevistas foram conduzidas livremente e as perguntas foram aplicadas não necessariamente na ordem em que estavam no questionário. As entrevistas duraram, em média, cinquenta

minutos. A mais rápida foi respondida em quarenta minutos e a mais longa, em uma hora e vinte minutos. Durante as entrevistas, em geral, houve pouca interrupção como telefonemas ou atendimento de funcionários. Os entrevistados demonstraram interesse e receptividade à pesquisa. A pesquisadora informou que, após a publicação do trabalho, todas as empresas participantes da iniciativa teriam acesso aos dados. Todos os entrevistados acolheram bem a entrevistadora, em local adequado, respondendo com seriedade e valorizando a pesquisa realizada.

b) Acompanhamento de duas reuniões entre as empresas, promovidas pela FIEMG e realizadas na sede desta, denominadas Painéis Técnicos, nos dias 29 de abril e 20 de maio de 2009. No dia 29 de abril, o convidado a palestrar na reunião foi o diretor Refinaria Gabriel Passos (REGAP), da Petrobras, Vítor Meniconi. A REGAP encontra-se localizada na cidade de Betim (MG), região metropolitana de Belo Horizonte. No dia 20 de maio, o palestrante foi o representante da BG Group Roberto Ardenghy. Esta última é uma empresa multinacional exploradora de gás natural que atua em vinte e oito países. O acompanhamento das reuniões foi realizado com a autorização do IEL/FIEMG e a pesquisadora participou como ouvinte.

c) A pesquisadora solicitou aos gestores do IEL/FIEMG registro de acesso no *website* do NIC Petróleo e Gás, para conhecimento das informações ali disponibilizadas para as empresas participantes, no que foi prontamente atendida. Foi também oferecido à pesquisadora o recebimento, por *e-mail*, do instrumento denominado NIC News, um *clipping* comentado de notícias setoriais que é enviado periodicamente por *e-mail* às empresas associadas, contendo as análises do setor realizadas pelo IEL/FIEMG. Com acesso a tais ferramentas, foi possível visualizar registros e documentações sobre o processo.

3.2.5. Tratamento e análise de dados

Para o tratamento dos dados obtidos via entrevistas foi utilizada a técnica de análise de conteúdo por categoria, conforme proposto por Richardson et al. (2008). Segundo esses autores, a análise de conteúdo é utilizada para estudar material de tipo qualitativo, devendo ser, portanto, eficaz, rigorosa e precisa, pois se trata de compreender melhor um discurso, de aprofundar suas características e extrair os momentos mais importantes. Portanto, é necessário que se baseie em um conjunto de normas para minimizar a possibilidade de que os resultados da pesquisa sejam reflexos da subjetividade do pesquisador (RICHARDSON et al., 2008).

Richardson et al. (2008) definem que, numa análise de conteúdo por categorias, as diversas categorias devem cumprir alguns requisitos: homogeneidade, exaustividade, exclusão e objetividade.

Com base neste referencial, as categorias e dimensões definidas para fins deste estudo são:

- a) motivações à constituição do NIC, segundo a percepção dos profissionais ligados ao IEL/FIEMG;
- b) motivações à participação das empresas envolvidas no NIC P&G, segundo a percepção de seus gestores;
- c) processo de implementação do NIC P&G, segundo a percepção dos profissionais ligados ao IEL/FIEMG;
- d) processo de implementação do aproveitamento das informações de IC oriundas do NIC, segundo os gestores das empresas participantes do NIC P&G;
- e) participação no NIC P&G, segundo profissionais ligados ao IEL/FIEMG;
- f) participação no NIC P&G e compartilhamento de informações entre empresas do grupo, segundo os gestores das empresas participantes;
- g) compartilhamento de informações e desafios ao compartilhamento no âmbito pré-competitivo, segundo os profissionais ligados ao IEL/FIEMG;
- h) pontos positivos e desafios, segundo os profissionais ligados ao IEL/FIEMG;
- i) pontos positivos e desafios, segundo os gestores das empresas participantes do NIC P&G.

As demais fontes (acompanhamento dos painéis técnicos, visitas ao *website* da rede e leitura do NIC News) foram utilizadas para descrição do caso e complementação dos dados obtidos via entrevistas.

No capítulo seguinte apresentar-se-á o caso estudado: o NIC P&G, do IEL/FIEMG.

4 O CASO ESTUDADO

4.1 O Instituto Euvaldo Lodi (IEL)

O nome do IEL Nacional é uma homenagem ao industrial e político Euvaldo Lodi (1896-1956), um dos fundadores e o primeiro presidente do Sistema Confederação Nacional da Indústria (CNI). Engenheiro Metalúrgico pela Universidade Federal de Ouro Preto, presidiu a Federação das Indústrias do Rio de Janeiro e dirigiu a CNI até 1956, ano em que morreu. Trabalhou na construção de estradas, na exploração de minas de ferro e de carvão e dirigiu empresas. Em 1946 participou da delegação brasileira à Conferência de Paz de Paris, que acertou os termos do fim da Segunda Guerra Mundial, foi presidente da Comissão Econômica para a América Latina (CEPAL) e membro do Conselho Econômico e Social das Nações Unidas. O político Euvaldo Lodi foi um dos membros da Assembleia Nacional Constituinte, em 1933, e atuou até 37, quando o então presidente Getúlio Vargas decretou o Estado Novo e fechou o Parlamento. Com a redemocratização, elegeu-se deputado federal, cargo que exerceu até 1954.

O Instituto Euvaldo Lodi (IEL), agente estratégico do Sistema Federação das Indústrias do Estado de Minas Gerais (FIEMG), foi criado em 1969 e tem como missão prover soluções em Gestão Empresarial, Gestão da Inovação e Gestão de Cadeias e Setores Produtivos para o desenvolvimento da Indústria de Minas Gerais. Seu negócio são soluções em Gestão Empresarial, Gestão da Inovação e Gestão de Cadeias e Setores Produtivos. (INSTITUTO EUVALDO LODI, 2009)

O IEL se caracteriza como uma Rede de Programas e Soluções que busca integração, sinergia e eficiência na identificação de demandas e ofertas de conhecimento e tecnologias segundo a premissa de tornar competitiva a indústria de Minas Gerais.

O IEL faz parte da CNI. Atualmente, tem foco na capacitação empresarial e aperfeiçoamento da gestão, além da oferta de programas de estágios e bolsas educacionais. Atua também em cooperação com centros tecnológicos e de pesquisa, no Brasil e no exterior. Para o desenvolvimento das suas ações, o IEL conta com Núcleos Regionais vinculados às Federações de Indústrias nos Estados e Distrito Federal.

O IEL tem como objetivo promover o desenvolvimento da indústria brasileira, por meio da capacitação empresarial, aperfeiçoamento da gestão e suporte à inovação, e promover

a interação entre a indústria e a universidade. Com isso, desempenha um papel estratégico no aumento da competitividade da Indústria Brasileira. O diálogo permanente com o setor empresarial torna o IEL uma entidade que presta suporte importante ao desenvolvimento da indústria, contribuindo para a superação de gargalos e identificação de oportunidades para as empresas.

A par das demandas do setor industrial, o IEL promove o diálogo e a construção de projetos em parceria com as universidades e demais centros geradores de conhecimento, além de entidades de fomento e órgãos de governo. Um exemplo da atuação do IEL pode ser observado nos programas de capacitação empresarial. O IEL identifica as demandas de aperfeiçoamento em gestão e constrói com as universidades conteúdos específicos que atendam as necessidades das empresas.

Em outro programa, o IEL oferece bolsas a estudantes universitários para o desenvolvimento de projetos tecnológicos, de apoio à exportação e de aperfeiçoamento da gestão das empresas. Todos esses programas priorizam o atendimento de micro e pequenas empresas e são desenvolvidos em parceria com o CNPq, APEX, SEBRAE, SENAI e CNI. O Programa de Estágio Supervisionado atende a estudantes e já se consolidou como uma relevante contribuição da indústria para o aperfeiçoamento da formação educacional, pela oportunidade de colocar estudantes, professores e instituições de ensino em contato com a prática empresarial.

Por meio de programas de desenvolvimento regional, o IEL estimula o aumento da competitividade de empresas, sob o enfoque de cadeias, setores e arranjos produtivos locais. O objetivo é promover a inovação, o aumento da qualidade de produtos e o dinamismo da atividade empresarial em todo o país.

Para atender à necessidade de inserção da indústria brasileira no mercado internacional, o IEL atua reforçando as relações comerciais e tecnológicas entre empresas, centros tecnológicos, universidades e entidades de cooperação internacional. Dessa forma, organiza missões empresariais, rodadas de negócios e programas de capacitação empresarial no Brasil e no exterior.

4.2 O Núcleo de Inteligência Competitiva (NIC)

A formação de Núcleos de Inteligência Competitiva é um projeto do IEL/FIEMG, que pretende construir uma grande rede de Núcleos de Inteligência congregando diversos setores da indústria. O lançamento do Núcleo de Inteligência Competitiva Petróleo e Gás (NIC P&G), em 7 de novembro de 2007, constituiu-se em iniciativa pioneira. O projeto é coordenado pelo IEL/FIEMG e apoiado pelo SEBRAE-MG, que se propõe a atuar nas empresas que compõem a Cadeia de Petróleo e Gás de Minas Gerais, visando torná-las mais competitivas nos mercados onde atuam. O NIC P&G é fruto do convênio estabelecido entre IEL/FIEMG e SEBRAE-MG, atendendo à demanda do planejamento estratégico do Programa Cadeia Produtiva do Petróleo e Gás de Minas Gerais (CPP&G-MG).

A missão do NIC P&G é subsidiar os tomadores de decisão das empresas dele participantes, pertencentes à Cadeia Produtiva de Petróleo e Gás em Minas Gerais e outras, a partir da geração e disseminação do conhecimento, prospecções e análise de tendências, contribuindo para o desenvolvimento sustentável das empresas. A iniciativa tem como visão atuar como elemento primordial que agregue valor à Cadeia Produtiva de Petróleo e Gás em Minas Gerais, servindo como modelo na geração de informações relevantes a seus clientes, que resultarão em negócios rentáveis.

Sua estrutura organizacional, de acordo com a Figura 7, assim se apresenta:



Figura 7: Estrutura organizacional do NIC P&G

Fonte: FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DO ESTADO DE MINAS GERAIS, 2009

O objetivo principal do NIC é apoiar as empresas no desenvolvimento de negócios que aumentem a participação da indústria mineira nos investimentos da Petrobras, bem como nos

demais *players* dos mercados nacional e internacional de petróleo e gás. Para atender a esse objetivo, o NIC oferece às empresas informações setoriais direcionadas que poderão ser utilizadas como suporte para decisões estratégicas, além de também apoiá-las na busca e avaliação de oportunidades de negócio.

São pressupostos do NIC:

- A demanda é representada principalmente pela Petrobras, Gasmig e empresas do setor de biocombustível. O volume de investimentos apresenta comportamento cíclico.
- As demandas da Petrobras, Gasmig e empresas do setor de biocombustível induzem os fornecedores à capacitação para o atendimento a elas próprias e ao mercado em geral, além de prepararem as empresas para o futuro.
- Existem fornecedores de primeira, segunda e terceira camada para a indústria petroquímica central e de biocombustível.
- As demandas são capazes de puxar o crescimento do setor e induzir seu desenvolvimento tecnológico. Existem efeitos de transbordamento para os demais setores e *feedbacks* para sustentação do desenvolvimento da própria cadeia.

A proposta inicial do NIC é prover as empresas do setor de petróleo e gás de referencial de Inteligência tecnológica para que elas possam buscar as oportunidades, projetos e oferta de recursos em redes, universidades e em outras entidades ligadas à tecnologia, de forma centralizada.

O projeto também propõe que o NIC permita que as pequenas e médias empresas participem desse mercado bastante seletivo. Para participar dele, elas precisam conhecer os projetos e também os requisitos mínimos para tornarem-se fornecedores. Em tese, isso demandaria que cada uma delas mantivesse uma equipe de profissionais dedicada à pesquisa mercadológica e tecnológica. Com o apoio do NIC, isto se torna desnecessário.

Os mentores do projeto utilizam a seguinte definição de IC apresentada pela ABRAIC: *Inteligência Competitiva é um processo sistemático e ético de coleta, análise e disseminação de informações que visa descobrir as forças que regem os negócios, reduzir o risco e conduzir o tomador de decisão a agir proativamente, bem como proteger o conhecimento sensível produzido.*

O ciclo básico de IC teria, em sua essência, as fases indicadas na Figura 8, abaixo. No caso do NIC P&G, a atuação é no ambiente pré-competitivo das empresas.

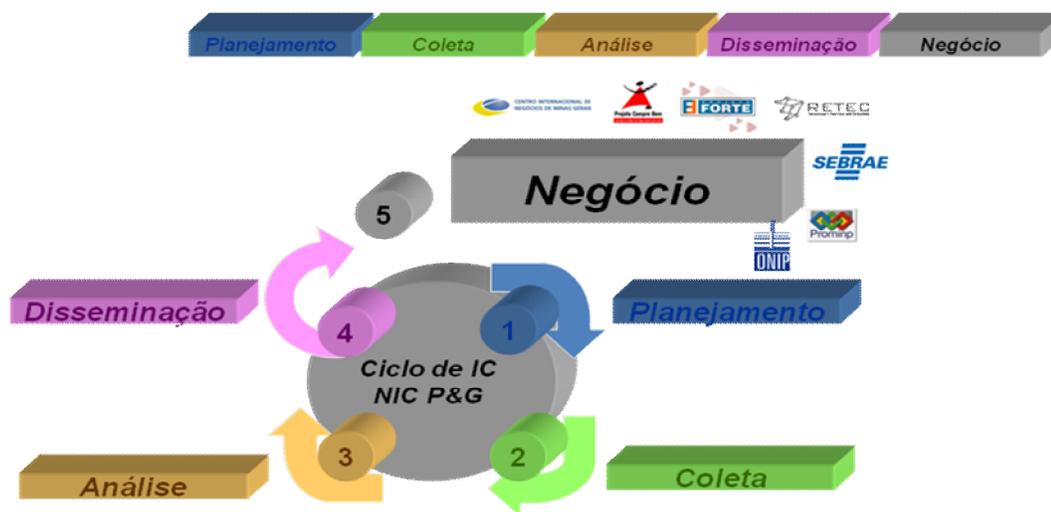


Figura 8: Ciclo de Inteligência Competitiva do NIC P&G
Fonte: Material fornecido à autora pelo IEL/FIEMG.

a) **Planejamento** definem-se os requisitos de informações necessários para atender aos clientes da informação, e são identificadas questões estratégicas e relevantes para o negócio, cujas respostas são essenciais para subsidiar a tomada de decisão nas organizações propósito da IC.

b) **Coleta** as informações brutas são reunidas para servir de base para a geração de Inteligência.

c) **Análise** o analista de IC, apropriando-se dos dados ou informações brutas coletadas, transforma-os em uma significativa e contextualizada informação, completa, validada e confiável. A análise é um resumo em que são apresentadas conclusões sobre o assunto que está sendo analisado.

d) **Disseminação** é a entrega da informação analisada que se denomina de Inteligência, caracterizada pelas várias formas de comunicação traduzidas em produtos de IC.

Os empresários que fazem adesão ao programa têm acesso aos principais produtos oferecidos pelo NIC, que seriam: portal na internet com informações estratégicas e restritas de interesse das empresas; *clipping* comentado de notícias setoriais (NIC News); boletim; relatórios especiais de Inteligência Competitiva (análises situacionais); pesquisas específicas: macroambiente, concorrentes, clientes; assessoramento de mercado e negócios; reuniões mensais, painéis técnicos, consolidação mensal de ações competitivas, ações de mobilização

de oportunidades de negócios. Dentre os produtos oferecidos, a maioria deles refere-se à exposição e divulgação de informações por meio de mídias eletrônicas e impressas.

No capítulo seguinte serão apresentados e analisados os dados colhidos.

5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

A presente pesquisa buscou investigar iniciativa de concepção e implementação de Núcleo de Inteligência Competitiva (NIC) no âmbito pré-competitivo. Para a consecução de tais objetivos foram realizadas entrevistas semiestruturadas e em profundidade (APÊNDICES H e I) com onze profissionais diretamente envolvidos na criação e gestão do NIC Petróleo e Gás (NIC P&G), vinculados ao Instituto Euvaldo Lodi, da Federação das Indústrias de Minas Gerais (IEL/FIEMG), e doze gestores de empresas participantes do núcleo em questão.

A partir da análise do conjunto dos dados obtidos, foi possível identificar motivações para criação e participação das empresas investigadas no NIC P&G, assim como seu processo de implementação. Pôde-se também identificar características de comunicação e compartilhamento de informações entre o IEL/FIEMG e o grupo de empresas, assim como entre as próprias empresas. Além disso, foi possível perceber o que os gestores pesquisados consideram como principais desafios à prática do NIC P&G e as considerações dos envolvidos quanto a pontos fortes e fatores críticos associados à iniciativa.

Os profissionais do IEL/FIEMG forneceram também dados e documentos para que se pudesse ampliar a investigação dos antecedentes e histórico de criação do NIC P&G, desde o início de suas atividades, em novembro de 2007, até a data em que foram realizadas as entrevistas, em meados de 2009. Igualmente, os gestores do IEL/FIEMG e das empresas participantes propiciaram informações sobre sua participação, bem como sobre suas percepções quanto aos processos de concepção e implementação da iniciativa, seus pontos fortes e fracos. A partir desse conjunto de dados foi possível reconstituir o processo de concepção e implementação do núcleo de inteligência pré-competitiva analisado, considerando-se os diferentes pontos de vista e atores envolvidos, com vistas a permitir uma análise comparativa entre o que foi concebido (projeto) e o que foi posto em prática.

Nos itens a seguir encontram-se detalhados os achados obtidos nas respostas dos entrevistados, levando-se em conta cada uma das variáveis investigadas: motivação à implementação do NIC P&G e processo decisório das empresas quanto à participação; processo de implementação; participação das empresas envolvidas; informações compartilhadas e desafios ao compartilhamento; e pontos positivos e desafios.

5.1 Motivações à constituição e participação das empresas envolvidas no NIC P&G

5.1.1 Motivações à constituição do NIC P&G (segundo a percepção dos profissionais ligados ao IEL/FIEMG)

De acordo com os profissionais ligados ao IEL/FIEMG, em 2003, por iniciativa da Organização Nacional da Indústria do Petróleo (ONIP), da Petrobras e do SEBRAE, foi criada a Rede Petro, com o objetivo de desenvolver ações de capacitação de empresas de petróleo e gás, assim como fomentar, no setor, maior mobilização, sensibilização e participação de empresas nacionais. No contexto dessa iniciativa, cabe destacar que a criação da Rede Petro Minas Gerais se deu logo depois de constituídas as redes dos Estados do Rio Grande do Sul e Bahia. Atualmente, existem quatorze dessas redes em operação no Brasil, e a meta é atingir todas as unidades da Federação.

Como desdobramento das primeiras reuniões do comitê gestor da Rede Petro Minas Gerais, a FIEMG estabeleceu a Câmara da Indústria do Petróleo e Gás (CIP&G), com a missão de lidar diretamente com os empresários, conhecer suas reais necessidades e desdobrar as diretrizes do comitê gestor em ações efetivas.

Segundo relato do IEL5, a CIP&G, criada em julho de 2003, foi idealizada visando propiciar maior visibilidade e inserção da indústria do petróleo e gás na agenda estratégica do Estado de Minas Gerais:

O Estado de MG sempre teve foco em siderurgia e metalurgia. As empresas que enxergaram o filão de petróleo e gás antes deslançaram. A Mendes Júnior, por exemplo, passou por uma transformação drástica para fornecer para esse setor. Eles despediram pessoas e remodelaram o planejamento estratégico com um dos focos em petróleo e gás. E, hoje, mais de 60% do faturamento é voltado para projetos nessa área. (Relato do IEL5).

Quanto ao envolvimento do governo federal, o IEL5 destaca a inexistência de contribuição direta para o desenvolvimento dos NIC, muito embora mencione a existência de várias ações de incentivo para o setor de petróleo e gás. Segundo ele, uma delas é o Programa Nacional de Mobilização da Indústria do Petróleo (Prominp), instituído no governo Luis Inácio Lula da Silva, em 2003, com o objetivo de desenvolver fornecedores para a cadeia nacional:

Quando a Petrobras está construindo uma plataforma, eles acionam o Prominp para que desenvolva qualificação da mão-de-obra ou o que for preciso para construí-la. Os altos executivos do Prominp estão lotados no Rio de Janeiro. Mas existem Prominps em alguns Estados, como Bahia, Espírito Santo e Minas Gerais. Quem representa o Prominp nos Estados são os superintendentes das refinarias da Petrobras, que podem nomear um representante para o seu comitê, que se torna responsável pelas ações no Estado. (Relato do IEL5).

Registra-se, nesse programa, a fixação de exigência quanto ao percentual de conteúdo nacional da ordem de 6%5 a 70%. Ou seja, para a fabricação de determinado produto, 65% a 70% do total do projeto deve ser contratado no Brasil. Dessa forma,

a Petrobras se viu obrigada a desenvolver a indústria nacional, porque até então ela comprava 100% da China ou da Índia. Isso fez com que ela trabalhasse para a qualificação dos fornecedores brasileiros. (Relato do IEL5).

Ainda segundo relatos e análise de documentos do IEL/FIEMG, a Rede Petro Minas Gerais é coordenada por um comitê gestor, formado por um consultor da Rede Petro MG, um representante do SEBRAE-MG, dois da Petrobras, um do Programa de Mobilização da Indústria Nacional de Petróleo e Gás Natural (Prominp), um representante e um suplente do IEL, um representante da CIP&G, um da Organização Nacional da Indústria do Petróleo (ONIP) e outro do SENAI. A constituição do comitê sinaliza as instituições mais diretamente envolvidas na discussão e no desenvolvimento da indústria de petróleo e gás em Minas Gerais.

A FIEMG, como representante dos interesses industriais, sedia a CIP&G e seu comitê se reúne de forma periódica para verificar o andamento das ações, a situação do mercado de petróleo e gás em MG e discutir tendências e plano de trabalho anual. Os assuntos discutidos nas reuniões da CIP&G são direcionados ao levantamento e identificação de oportunidades de negócios, assim como possibilidades de financiamentos para as empresas envolvidas. Vários respondentes salientam, ainda, como principal motivação da constituição da CIP&G, a o[...]

sensibilização das indústrias para a falta de fornecedores para a Petrobras, na medida em que a Petrobras comprava no mundo inteiro, mas não comprava em Minasö.

A constituição do NIC P&G foi uma demanda dos gestores das empresas da CIP&G, que externaram necessidade de implementar uma iniciativa que envolvesse também empresas de pequeno e médio portes, visando alavancar a produtividade do setor de petróleo e gás no Estado.

Segundo relato do Consultor Externo do Programa AMITEC (Programa de Apoio a Melhoria e Inovação Tecnológica) do IEL e Coordenador do NIC P&G, a primeira versão do

projeto do NIC P&G, concluída em 2008, possuía uma cláusula estipulando que somente micro e pequenas empresas poderiam associar-se. Mas, segundo tal entrevistado, em Minas Gerais, o projeto caminhou de forma diferente dos demais Estados, na medida em que ãaqui se julgou que o número de micro e pequenas empresas fornecendo diretamente para a Petrobras era quase inexistente. Com isso, abriu-se a possibilidade de associação também de empresas de médio e grande porte. Dessa forma, buscou-se garantir negócios para as médias e grandes, na medida em que se considerou que as micro e pequenas da cadeia seriam atraídas naturalmente:

Quando nós constituímos o NIC P&G, das dezessete empresas-piloto, em torno de 60% eram micro e pequenas. Hoje, dos principais clientes associados ao NIC, poucas são pequenas. A maioria são médias e grandes. Como entender? As grandes, como V&M, Orteng e Mendes Júnior já possuem um sistema de Inteligência interna. Mas eles sabem do valor agregado, conhecem os benefícios que uma ação deste tipo pode trazer. Então é isto o que nos anima a continuar no projeto. (Relato do IEL3).

Segundo vários entrevistados, o NIC P&G foca, então, na formação de consórcios, com vistas a atingir a cadeia como um todo. Para o IEL5, apesar de esse ambiente setorial ser considerado pelas empresas do setor como político e burocrático porque ãpara fornecer para o segmento de petróleo e gás é necessário ter boa infraestrutura e boas qualificações, pois a Petrobras é exigente quanto a isso, o IEL/FIEMG busca mostrar aos empresários ãonde eles se encaixam na cadeia. Ou seja, um dos propósitos do NIC, que se observa a partir dos relatos analisados, refere-se à sua importância em sensibilizar os empresários para que ampliem seus horizontes, considerando a cadeia de petróleo e gás como um todo, e não somente a empresa principal do setor, no caso, a Petrobras.

Às vezes eles pensam em focar na Petrobras, na obtenção do Certificado de Registro de Classificação Cadastral (CRCC), que é trabalhoso e difícil de se obter, e se esquecem de um oceano de oportunidades por detrás. Ao invés de fornecer em primeira camada, como denominamos os que são fornecedores diretos para a Refinaria Gabriel Passos (REGAP), eles poderiam estar em segunda, terceira ou quarta camada. (Relato da IEL6).

A dificuldade percebida pelos empresários de pequenas e médias empresas em fazer negócios com a Petrobras foi, no entanto, destacada por um dos gestores:

A própria Petrobras está promovendo uma série de atividades para democratizar mais as oportunidades. Ela tinha uma formatação de concorrência que só os grandes conseguiam vencer. Você não dava oportunidade para as empresas de menor porte. (Relato do IEL3).

Diante dessa realidade, o NIC procura estimulá-las na busca de novos fornecedores: “Estamos tentando estimular e mostrar para as pequenas e médias o potencial do mercado”, destaca o IEL5.

O NIC P&G constitui-se, assim, na primeira experiência do IEL/FIEMG em núcleos de Inteligência. Nesse sentido, foram aproveitadas algumas experiências anteriores da equipe de gestores do IEL/FIEMG na formatação de sistema de informações, via Internet.

Segundo relatos de diversos entrevistados, a gênese dos sistemas de informação utilizados atualmente no NIC P&G foi um primeiro trabalho do IEL/FIEMG em alguns arranjos produtivos locais, onde se procurava unicamente coletar e disponibilizar aos empresários informações sobre determinados setores.

A continuidade da experiência com sistemas deu-se com a implantação da Rede de Tecnologia (RETEC), no IEL/FIEMG, em outubro de 2002, com o objetivo de buscar soluções para problemas tecnológicos apresentados pelos empresários, por meio de demanda registrada em um serviço dinâmico de perguntas e respostas, em *site* específico. Nele, os usuários cadastrados apresentam tanto suas demandas quanto os serviços prestados, além de usufruírem de uma rede com acesso a bancos de dados e serviços de especialistas, nas diversas áreas do conhecimento.

A RETEC faz parte de uma iniciativa da Confederação Nacional da Indústria (CNI), denominada Projeto Rede de Articulação de Competências, que congrega outros dois projetos: o Centro Internacional de Negócios (CIN) e o Observatório de Desenvolvimento Industrial. A Rede de Articulação de Competências, que visa “gerar e sustentar um ambiente inovador de aprendizagem e de cooperação de forma a superar os desafios da implementação da Política Industrial” (SISTEMA FIEP, 2009), mantém também parceria com universidades e institutos de P&D e dissemina informações estratégicas para diversos segmentos produtivos.

As duas experiências supracitadas são consideradas importantes para a criação dos núcleos de inteligência competitiva, na medida em que:

[...] um dos objetivos da RETEC era conhecer as demandas, as necessidades das empresas, como também os centros de competências, como: universidades, centros de pesquisa, SENAIs ou quem tivesse o conhecimento para atender às demandas dos empresários, e fazer essa articulação, inclusive buscando financiamento para os empresários implantarem os projetos gerados a partir das suas necessidades. (Relato do IEL2.)

A partir desse e de outros relatos similares, pode-se inferir que a RETEC constituiu iniciativa significativa e antecedente relevante à proposta do NIC P&G, ao propiciar

atendimento e acompanhamento mais próximo e útil aos empresários mineiros, conforme relata o IEL2:

Essa experiência que nós vivemos com a RETEC e com os núcleos de *sites* de informações estratégicas permitiu que a gente construísse realmente um núcleo de uma maneira que ele não só contivesse a informação, mas trabalhasse e avançasse um pouco mais dentro disso, identificando oportunidades, que são os produtos gerados pelo NIC. (Relato do IEL2).

Isso na medida em que se verifica que a RETEC somente atendia a demandas pontuais, específicas de cada empresa, emergindo, desse modo, a necessidade de se organizar e oferecer um conjunto de informações de caráter mais amplo e estratégico, capaz de permitir aos empresários a identificação de oportunidades de negócios e interações de forma mais sistêmica. Em outros termos, de acordo com o IEL2, algo que tivesse um escopo mais amplo do que simplesmente um sistema de informações na Internet. Ainda segundo o IEL2:

O que esperávamos era que o Sistema Indústria como um todo, na interação com as empresas, nos diversos projetos que desenvolvíamos, gerasse informações e estas fossem trabalhadas para cima. Mas nunca pensamos em trabalhá-las para baixo. Começamos a ver que existia oportunidade de interagirmos mais com as empresas e criarmos benefícios diretos para elas. Isso para que a informação estratégica não servisse somente a políticas governamentais ou a ações coletivas da indústria, mas que pudéssemos também levar uma série de ações pré-competitivas ou até mesmo competitivas para o próprio empresário, para que ele se beneficiasse diretamente de todo o trabalho que estava sendo feito.

Aproximar-se do empresário era o objetivo, conforme relato de um dos entrevistados:

Precisávamos que o empresário tivesse uma participação maior, pois queríamos ter conhecimento melhor sobre suas necessidades e oferecer produtos mais diretos. E que eles vissem utilidade nesses produtos para o seu dia-a-dia, para as suas estratégias e que identificassem isso dentro das oportunidades. Precisávamos criar um núcleo de inteligência competitiva, que embora agisse no âmbito de pré-competitividade, pudesse estabelecer ações e ter uma posição mais proativa de busca de informações para os empresários do que um simples sistema de informações estratégicas. (Relato do IEL2).

Em 2005, quando se dá a primeira ideia de implementação do NIC, o setor de biotecnologia era o que se encontrava mais bem organizado em Minas Gerais para receber uma iniciativa nessa direção. Tal setor, porém, passava por uma série de dificuldades relacionadas a seu sindicato, que atuava dentro do arranjo produtivo. Constatou-se, então, uma desestruturação quanto à organização do setor e sua articulação. Em decorrência, não se conseguiu o apoio financeiro necessário para subsidiar um NIC para o setor de biotecnologia.

Segundo relatos, novas tentativas de implantação do NIC de biotecnologia foram feitas ao longo dos anos de 2005 e 2006, e, em meados de 2006, o IEL/FIEMG chegou à conclusão de que não se obteriam recursos financeiros para tal, verificando-se, no entanto, a demanda da CIP&G para a implantação de um NIC no setor de petróleo e gás.

É interessante salientar que tal demanda surgiu graças à divulgação feita pelo IEL/FIEMG sobre a concepção de núcleos de Inteligência setoriais e como eles poderiam alavancar a produtividade de diversos setores.

Finalmente, em fins de 2006, com o apoio do SEBRAE Nacional e da Petrobras, consegue-se aprovar o projeto de implantação do primeiro NIC, o NIC P&G. Conforme destaca o IEL3:

A Câmara da Indústria do Petróleo e Gás se interessou e decidiu apoiar o projeto de implantação do NIC, por uma conjugação de fatores que favoreceram. Primeiro, havia um grupo de empresários que estava atuando na Câmara e se interessou em criar um Núcleo de Inteligência Competitiva. Segundo, o setor tem dinheiro, tem recursos, e está num momento de forte expansão. A Petrobras está fazendo uma série de investimentos. Terceiro, houve uma mudança importante no marco regulatório do país, principalmente o fato da Petrobras ter saído do monopólio. Antigamente a lei dizia que a Petrobras era a empresa que explorava o monopólio estatal do petróleo. Modificou-se a lei, e o Estado continua com o monopólio do petróleo, mas ele pode fazer concessões. A Petrobras passou a ser uma mera concessionária dentro deste conjunto, mas claro que ainda é a principal empresa. Com isto, começou a haver uma série de mobilizações da própria Petrobras e de outros *players* no sentido de explorar a oportunidade que o governo brasileiro estava oferecendo de abrir o monopólio a outras concessões. O pré-sal, de certa forma, é o resultado deste aumento das competições. Então o NIC surgiu daí. (Relato do IEL3).

O desenvolvimento do modelo metodológico, do projeto de estrutura e a implantação do NIC P&G ocorrem ao longo de 2007, quando, então, o IEL/FIEMG o coloca efetivamente em prática.

Na verdade, o NIC P&G está inserido em um projeto maior da Câmara da Indústria do Petróleo e Gás (CIP&G), que visa à condução de iniciativas para prospecção de oportunidades para as empresas mineiras do segmento e se desdobra em uma série de ações para o fortalecimento do setor. Somente após a decisão de implementação do NIC P&G, no entanto, é que a CIP&G, juntamente com o IEL/FIEMG, consegue apoio político do governo do Estado. Segundo um dos entrevistados, esse apoio foi conseguido:

[...] graças a dois secretários do governo que tinham visão mais ampla e empresarial, o Secretário de Desenvolvimento Econômico e o Secretário de Ciência e Tecnologia. Ambos perceberam a importância do trabalho de Inteligência, com o tratamento das informações e das oportunidades. E viram que isso poderia auxiliar o governo nas suas decisões e nas suas ações políticas. Aí então é que obtivemos um apoio forte do governo estadual para a nossa atuação. (Relato IEL3).

o que interessa para o governo do Estado é o acréscimo de valor ao que é produzido em Minas Gerais, além da potencialização da riqueza do Estado, de acordo com IEL1. Portanto, nessa direção, o NIC é percebido como um dos pilares para tal, concedendo oportunidade para as pequenas e médias empresas se prepararem para demandas futuras. Ainda nas palavras do entrevistado:

Uma estrutura moderna de informações pode ser ponto de atração de novos empreendimentos. As empresas com alta tecnologia procurarão vir para MG porque reconhecerão aqui uma mentalidade avançada. Elas saberão que aqui terão condições de se tornarem competitivas no seu negócio. O NIC vem garantir que MG esteja no mercado. Isso para nós é fundamental. Está na missão. O governo vive de sustentação social e da arrecadação de impostos. O empresário vai querer ficar aqui, sabendo que em MG ele vai receber uma série de suportes importantes em termos de informações estratégicas e, com isso, baixar seu custo porque não precisará investir nisso. (Relato do IEL1.)

Realiza-se, então, a primeira experiência com o modelo NIC P&G, com apoio político do Estado de Minas Gerais e apoio financeiro da Petrobras e do SEBRAE Nacional, por demanda da Câmara da Indústria do Petróleo e Gás (CIP&G), que mobiliza e articula os empresários do segmento. A existência prévia da CIP&G foi fator facilitador decisivo para a articulação desse primeiro NIC setorial:

O fato de já existir a Câmara de Petróleo e Gás como uma mobilização para os empresários e um trabalho articulado dos empresários dentro da Câmara, facilitou muito a estruturação do NIC. (Relato do IEL2).

A metodologia criada para o funcionamento do NIC P&G, além dos sistemas de informações oferecidos, contempla os painéis técnicos, que se constituem em momentos informais de interação pessoal entre os participantes, em que estes podem, por exemplo, trocar cartões durante um café (relato da IEL4), considerados ponto alto entre os produtos oferecidos pelo NIC. Outro gestor pesquisado assim justifica o sucesso dos painéis técnicos entre os empresários associados ao NIC P&G:

Para se fazer negócio hoje há que se ter qualidade e preço. Não adianta ter qualidade se o seu preço está lá nas alturas. A Petrobras enfatiza isso. Ela vai escolher o fornecedor que tiver o orçamento mais barato. Antes, só as empresas que tinham qualidade fechavam negócios. Depois, as que tinham qualidade e preço. Hoje quem fecha negócios é quem tem relacionamento. Porque preço e qualidade, se a empresa não tiver, está fora do jogo mesmo. As empresas estão investindo no seu departamento comercial. A gente percebe aqui no NIC que todas as pessoas que frequentam os painéis técnicos são da área comercial, estão focadas em buscar oportunidades e também em fazer *network*. (Relato do IEL5).

O fator desencadeador para a criação do NIC P&G, que, conforme explicitado, teve sua gênese dentro da Câmara da Indústria do Petróleo e Gás (CIP&G), foram dois documentos produzidos sobre o setor de petróleo e gás em Minas Gerais, um diagnóstico da cadeia produtiva de petróleo e gás em Minas Gerais, formatado pelo IEL/FIEMG, e um levantamento de oportunidades existentes na REGAP, desenvolvido pela CIP&G e distribuído a seus membros. Tal iniciativa destacou a necessidade e importância de informações mais sistematizadas sobre o setor.

O diagnóstico da cadeia produtiva de petróleo e gás em Minas Gerais foi apontado por diversos entrevistados como um produto que contextualizava o petróleo no mundo, no Brasil e em Minas Gerais. O levantamento de oportunidades apresentava, segundo relatos, os projetos do portfólio da REGAP, de 2005 a 2012, e detalhes quanto à quantidade de equipamentos, materiais e mão-de-obra neles envolvidos. Os documentos mereceram um lançamento oficial e, devido à importância que os participantes da CIP&G lhe concederam, enquanto produto estratégico, evoluiu-se a intenção de se criar um NIC P&G em Minas Gerais, o qual efetivamente ganhou vida dentro de uma reunião da CIP&G.

Para criar o NIC P&G foi celebrado convênio entre o IEL/FIEMG e o SEBRAE Minas, no qual ambos aportaram recursos financeiros para sua estruturação, com foco na identificação de oportunidades no negócio de petróleo e gás, para as empresas atuantes em Minas Gerais.

Nesse sentido, o NIC P&G nasce como núcleo de inteligência, denominada pré-competitiva, segundo relatos, ao visar:

[...] disseminar um produto que é comum para todas as empresas associadas. Dessa forma, o IEL não se propõe a criar um núcleo de inteligência competitiva terceirizado para a empresa. Mesmo porque o IEL não tem conhecimento detalhado dos planos de negócios, do que vai ser investido em cada área dentro de cada empresa. Somente disponibilizamos informações que acreditamos ser estratégicas para as próprias empresas criarem condições de reverem seu planejamento estratégico e seus planos de negócios. (Relato do IEL5).

Para o IEL10, inicialmente, os idealizadores do NIC P&G não demonstravam clareza de que a iniciativa somente seria bem-sucedida se fosse no âmbito pré-competitivo. Isso, na medida em que:

[...] toda experiência que se conhecia era de Inteligência Competitiva realizada dentro das empresas, o que pressupõe certo sigilo de informações, porque o principal objetivo é buscar novas oportunidades de negócios. Quando isso é realizado pela

empresa, existe o foco no seu próprio negócio. Mas, compartilhar essas informações gera certa dificuldade de operacionalização. (Relato do IEL10).

Ainda segundo esse mesmo entrevistado,

O NIC P&G nasceu para ser competitivo. Mas a FIEMG enxergou que o parque industrial mineiro poderia ter uma vantagem se utilizasse essa metodologia não para trazer informações para a FIEMG, mas sim para seus associados. (Relato do IEL10).

Ainda sobre a atuação do NIC P&G no âmbito pré-competitivo, para o IEL3:

Isso é uma coisa que nunca tinha sido tentada antes. A inteligência competitiva acontece dentro das empresas para ser utilizada nas suas decisões estratégicas. A ideia foi podermos construir o mesmo sistema, mas servindo a um núcleo de empresas. (Relato do IEL3).

Dessa forma foi motivada a criação do NIC P&G, uma metodologia de compartilhamento de informações no âmbito pré-competitivo, visando ao fomento da indústria mineira na cadeia de petróleo e gás.

Em suma, a partir do conjunto dos dados obtidos nas entrevistas realizadas com os gestores do IEL/FIEMG, podem-se sintetizar como principais motivações que levaram à constituição do NIC P&G: desenvolver fornecedores para o setor de petróleo e gás; propiciar uma visão mais sistematizada das oportunidades do setor; identificar novas oportunidades de negócios para empresas do setor de petróleo e gás em Minas Gerais; contemplar a participação de pequenas e médias empresas nos negócios de petróleo e gás, com a formação de consórcios; aproximar o Sistema Indústria dos empresários, interagir melhor e criar benefícios diretos para eles (APÊNDICE A).

Isso posto, no item seguinte serão apresentadas as principais motivações e processo decisório acerca da participação das empresas investigadas no NIC P&G, segundo a percepção de seus gestores.

5.1.2 Motivações à participação das empresas envolvidas no NIC P&G (segundo a percepção de seus gestores)

No que tange ao aspecto motivacional de participação das empresas pesquisadas no NIC P&G, a maior parte dos gestores entrevistados destaca as possibilidades e oportunidades de negócios decorrentes, seja de forma direta com a Petrobras, seja com outras empresas da cadeia.

Segundo a perspectiva de diversos desses entrevistados, o objetivo de fechar negócios seria alcançado obtendo informações mais amplas sobre o setor, aproximando-se de empresas já fornecedoras da Petrobras e buscando parcerias ou formação de consórcios. Ter acesso às contratações de serviços e licitações lançadas pela Petrobras, obter informações sobre o setor antecipadamente, participar das tomadas de preços feitas pela Petrobras, ter oportunidade de apresentar propostas para fornecimento, utilizar a aproximação com a FIEMG como chancela de credibilidade e complementar o trabalho de inteligência competitiva já existente na empresa constituem as principais motivações.

Alguns gestores entrevistados relatam ainda que a decisão de participar no NIC P&G foi motivada também pela CIP&G. Outros, no entanto, foram diretamente convidados por pessoas do IEL/FIEMG, por esforço comercial, conforme relatos a seguir:

Quem tomou a decisão de participar do NIC foi a presidência da empresa, em conjunto com o setor de mercado. Nós não participamos da Câmara de Petróleo e Gás, só do NIC. Quem me procurou para participar foi o presidente da CIP&G, ele me ligou. (Relato do E8.)

A nossa empresa tem ligação muito forte com a FIEMG. Somos uma indústria de 79 anos. Já houve conselheiros da empresa, ex-presidentes da empresa que foram presidentes, conselheiros, diretores da FIEMG. Então, como uma indústria antiga no Estado de MG, sempre tivemos proximidade muito forte com as ações da FIEMG. Em 2007, decidimos entrar na área de petróleo e gás, investir alguns esforços, estudar o mercado dentro de uma vertente, uma diretriz nossa de diversificar nossos negócios. E, obviamente por este bom relacionamento, esta proximidade com a FIEMG, a participação no NIC e a participação na Câmara de Petróleo e Gás foi um negócio natural. Estamos vinculados à Câmara de Petróleo e Gás há, pelo menos, um ano. (Relato do E3.)

A gente estava participando na FIEMG na Câmara de Petróleo e Gás, quando veio a ideia de criar o NIC, que era realmente um diferencial, em minha opinião. O NIC aqui do IEL é bem estruturado, tem bons profissionais, que conhecem como estruturar esse tipo de coisa. Nós resolvemos apoiar porque entendemos que era uma iniciativa muito interessante e muito produtiva do ponto de vista de vir a difundir o setor de petróleo e gás em Minas. Porque Minas está fora do eixo de petróleo e gás no Brasil, que é Rio e São Paulo, passa um pouco pela Bahia. (Relato do E1.)

Em todos os casos, a decisão de participar foi tomada por gestores de cúpula, como presidentes, diretores ou superintendentes.

Revela-se interessante destacar que a maioria dos gestores pesquisados salienta não perceber cumpridas suas expectativas iniciais. Em outros termos, a geração de negócios revela-se, na verdade, incipiente ou inexistente. Tal insatisfação é do conhecimento dos profissionais ligados ao IEL/FIEMG, conforme revela o IEL8:

O que levou as empresas a participarem do NIC talvez tenha sido pressão do chefe ou pressão da indústria, porque eu não vejo um envolvimento direto deles com a ferramenta. Eles ficam na espera. Estão atrás da informação privilegiada de negócios para correr atrás. Não estão utilizando a ferramenta como um instrumento de planejamento estratégico. Em minha opinião, tem que haver mais interação, mais *feedback* deles. Eu sinto que, na realidade, as empresas estavam querendo mais. Eles não estão preocupados com a ferramenta, com a visão de decisão de estratégias para eles. Eles estão preocupados em ter uma fonte de informações imediatas para negócios. E, para mim, são duas coisas bem diferentes. Que a ferramenta seja boa, eu não tenho a menor dúvida. Mas os negócios só vão acontecer efetivamente se eles souberem interagir mais com as informações que estão chegando para eles. E principalmente utilizar a ferramenta para o que ela foi criada, que é proporcionar subsídios para a tomada de decisões estratégicas para seus negócios. (Relato do IEL8.)

Nesse caso, analisando-se as quatro razões estratégicas sugeridas por Barringer e Harrison (2000), para construção de relacionamentos cooperativos (ou colaborativos) entre empresas (aumento do poder de mercado por meio do levantamento de barreiras de entrada; aumento do poder político ou habilidade para influenciar estruturas de governo, direta ou indiretamente; aumento da eficiência em pesquisa, produção, ou outras funções; possibilidade de diferenciação de produtos ou serviços), verifica-se que o NIC P&G, enquanto grupo de empresas que defende interesses *setorizados*, necessita de instrumentos que possibilitem a obtenção de maior apoio político do governo do Estado de Minas Gerais, visando ao aprimoramento das condições de competitividade.

Nessa direção, constata-se, inclusive, a existência de dossiê formatado pelo IEL/FIEMG e destinado às secretarias de governo do Estado, o qual descreve a situação atual do segmento de petróleo e gás no Estado e pressupõe forma de se obter o apoio necessário, conforme explica o IEL5:

Nós escrevemos a várias mãos, um plano, uma política de Estado para o setor de petróleo e gás. A gente quer sensibilizar o governo do Estado. Nós não temos dúvidas de que a direção da Câmara da Indústria do Petróleo e Gás já está sensibilizada para o fato de que o negócio petróleo e gás é altamente estratégico para o desenvolvimento do Estado. Não só do Estado como do país. O mesmo para a presidência da FIEMG. Agora precisamos convencer o governo do Estado. Eles têm conhecimento das nossas ações, o que a gente tem desenvolvido até então; mas está faltando uma política de governo para aproveitar melhor as oportunidades que estão surgindo. A Câmara é pequena para este *boom* que a gente está querendo construir. Então a gente percebe que o governo do Estado tem que puxar este carro. Enfim,

falta alguém de governo do Estado de brigar mais por este setor. Fazer o *lobby*. (Relato do IEL5.)

Supõe-se que esse apoio seja imprescindível para que empresas do NIC P&G evoluam para as outras três razões citadas por Barringer e Harrison (2000), mais vinculadas ao aumento do volume de negócios na cadeia, o que, certamente, culminaria com o fortalecimento do setor e, mais amplamente, da indústria nacional, conforme destaca o IEL2:

O interesse maior é fortalecer a indústria nacional, principalmente sendo a Petrobras uma empresa estatal que tem por objetivo também auxiliar no fortalecimento da indústria brasileira. O NIC é importante porque ajuda a formar fornecedores, estimulando o setor industrial brasileiro. E que, no fim, podem se tornar fornecedores importantes que a Petrobras preferirá ao fornecedor estrangeiro. Esse é o benefício. (Relato do IEL2.)

Em suma, as principais motivações manifestadas pelos gestores entrevistados para participar do NIC P&G são: buscar contatos e mercado para fornecer para segmento de petróleo e gás, fazendo negócios com a Petrobras ou participando de consórcios; ter acesso antecipado às contratações de serviços da Petrobras; identificar oportunidades no segmento e também potenciais parceiros; utilizar a aproximação com a FIEMG como chancela de credibilidade; obter informações sobre o segmento para fazer negócios com a Petrobras; complementar um trabalho já existente de inteligência competitiva e buscar novos parceiros (APÊNDICE B).

5.1.3 Quadro comparativo- Motivações

O quadro a seguir mostra, comparativamente, as motivações à constituição do NIC, segundo a percepção dos profissionais ligados ao IEL/FIEMG e a dos gestores das empresas participantes:

Motivações à constituição do NIC P&G (segundo a percepção dos profissionais ligados ao	Motivações à participação das empresas envolvidas no NIC P&G (segundo a percepção de seus
----------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------

IEL/FIEMG)	gestores)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Desenvolver fornecedores para o setor de petróleo e gás. 2. Propiciar uma visão mais sistematizada das oportunidades do setor. 3. Identificar novas oportunidades de negócios para empresas do setor de petróleo e gás em Minas Gerais. 4. Contemplar a participação de pequenas e médias empresas nos negócios de petróleo e gás, com a formação de consórcios. 5. Aproximar o Sistema Indústria dos empresários, interagir melhor e criar benefícios diretos para eles. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Buscar contatos e mercado para fornecer para segmento de petróleo e gás, fazendo negócios com a Petrobras ou participando de consórcios. 2. Ter acesso antecipado às contratações de serviços da Petrobras. 3. Identificar oportunidades no segmento e também potenciais parceiros. 4. Utilizar a aproximação com a FIEMG como chancela de credibilidade. 5. Obter informações sobre o segmento para fazer negócios com a Petrobras. 6. Complementar um trabalho já existente de inteligência competitiva e buscar novos parceiros.

Quadro 5: Quadro comparativo - Motivações

Fonte: Elaborado pela autora

Pelo exposto pode-se perceber que existe alinhamento entre as razões para a constituição do NIC e as expectativas das empresas participantes. Informações sistematizadas e privilegiadas são almejadas por ambos. A aproximação entre FIEMG e empresários do setor também é uma expectativa comum. A busca de novas oportunidades de negócios, tanto por meio de formação de consórcios e parcerias, quanto diretamente com a Petrobras, maior contratadora do setor, pode ser considerada a principal meta de formação do grupo.

As motivações apresentadas vêm corroborar o que Carvalho (2002) afirma sobre as relações de cooperação interorganizacional no ambiente de negócios, ou seja, que elas têm como escopo principal potencializar recursos econômicos, recursos de gestão, tecnologias e conhecimentos e que o uso estratégico das redes sociais pode potencializar esses recursos.

Na análise do processo de implementação, a seguir, procurar-se-á destacar os aspectos relevantes na implementação do NIC P&G do ponto de vista dos profissionais ligados ao IEL/FIEMG enquanto iniciativa, e dos gestores das empresas participantes enquanto receptoras das informações e análises sobre o setor.

5.2 Processo de implementação

5.2.1. Processo de implementação do NIC P&G (segundo a percepção dos profissionais ligados ao IEL/FIEMG)

Com o propósito de fomentar união entre empresários, academia e governo do Estado de Minas Gerais, a Secretaria de Desenvolvimento de Minas Gerais encomendou ao IEL/FIEMG um estudo visando determinar quais setores e cadeias produtivas estariam em melhores condições, quanto à organização e articulação, de acolher o primeiro núcleo de inteligência competitiva (NIC). Foram estudados treze setores, identificados seu peso socioeconômico e condições que cada um apresentava para a implementação de um NIC.

Particularmente, o setor de petróleo e gás, já há dois anos, abrigava a Câmara da Indústria do Petróleo e Gás (CIP&G), que promovia uma série de ações cooperadas entre as empresas do segmento.

A metodologia do NIC foi, então, apresentada à CIP&G, para análise de sua receptividade entre as empresas do setor. Algumas empresas demonstraram interesse em participar de um projeto-piloto, sendo a elas solicitada colaboração na construção e implementação da metodologia do NIC, que ainda se encontrava na fase experimental. Petrobras e Gasmig foram empresas que participaram como fornecedoras de informações e de oportunidades, apresentando seus projetos.

Verifica-se que a existência prévia da CIP&G foi fator facilitador para a implementação do NIC no setor, segundo o IEL2:

Se não há mobilização do setor, se as empresas não têm o hábito de estarem juntas, de fazerem parcerias, de trabalharem em ações conjuntas, torna-se difícil implantar um NIC, que é um ambiente cooperado. (Relato do IEL2.)

Para o projeto-piloto do NIC P&G, o IEL/FIEMG procurou captar empresas de negócios diversos, com o objetivo de constituir um grupo representativo das várias áreas que formam a cadeia de petróleo e gás. Após a inscrição das primeiras empresas da CIP&G, foram convidadas outras que complementariam o rol com a diversidade desejada.

Um dos argumentos para captação de empresas foi a disponibilização da estrutura da FIEMG enquanto instituição de apoio à indústria, com acesso direto ao governo do Estado e poder de influenciá-lo. Desse modo, as empresas vislumbravam unir-se a um grupo forte e com potencial de auxiliá-las em suas reivindicações e necessidades, o que viria ao encontro de seu objetivo principal, ou seja, fechar negócios, conforme verificado no item anterior. Segundo um dos entrevistados:

Os olhos dos empresários brilhavam na expectativa de receber pedidos de materiais e de projetos. Na verdade, o NIC não pode prometer isso. Existe um pouco de ansiedade natural neles em ver o retorno imediato dessa socialização. Isso é uma

característica do empresário. Mas num projeto da natureza do NIC, não se pode esperar pedidos de materiais e projetos no curto prazo. Por isso, acho que a expectativa deles estava acima do que era possível oferecer. (Relato do IEL10.)

Conforme relatado por vários entrevistados, no levantamento de empresas potenciais para participação no NIC P&G, realizaram-se entrevistas visando conhecer os produtos, fornecedores e tratamento dado pelas candidatas às informações estratégicas a seu negócio. Durante as entrevistas, buscou-se também identificar seus concorrentes.

Como resultado, verificou-se que vários concorrentes entre si faziam parte do grupo do NIC P&G. O IEL/FIEMG, contudo, procurou esclarecer às empresas interessadas que, embora existissem empresas concorrentes no grupo, havia, por outro lado, uma série de ações que poderiam ser levadas a cabo conjuntamente.

Além disso, para tirar proveito de determinadas oportunidades lançadas pela Petrobras, as empresas deveriam construir consórcios e negociar parcerias entre si. Segundo o IEL2, ãum núcleo de inteligência competitiva tem força para fazer essa mobilizaçãoö. Ainda segundo ele:

É como se fosse a própria FIEMG batendo na porta da Petrobras para abrir uma negociação. Ela tem maior força porque representa 20 mil ou 30 mil indústrias. Quando as empresas têm um amadurecimento maior, elas compreendem que é bom ter um parceiro e atuar junto com outras empresas para a indústria. (Relato do IEL2.)

Grande parte das empresas que participam do NIC P&G é sindicalizada. Dentro do Sistema Indústria, segundo vários entrevistados, procura-se prestigiar as empresas que participem de sindicatos, pois o objetivo é promover o associativismo, fazendo com que elas percebam que, atuando em conjunto, são mais fortes que isoladamente.

O IEL/FIEMG procura mostrar às empresas que algumas podem ser concorrentes entre si, mas que, em determinadas ações, é melhor que estejam unidas e com melhor representação política na busca de regulamentações para o setor, formulação de políticas de desenvolvimento e realização de *lobby* para o segmento.

Também como argumento de captação, e em prol das empresas participantes do NIC P&G, foi expressa a intenção do IEL/FIEMG de encabeçar uma série de ações em nome do setor de petróleo e gás, de modo que, ao serem identificadas as necessidades específicas de uma das empresas do grupo, a promoção de ações, no sentido de atendê-la, seria executada em nome do setor como um todo.

Quanto à criação da metodologia do NIC, os gestores do IEL/FIEMG entrevistados consideram que ela teria sido criada em Minas Gerais, tendo profissionais dedicados tanto à sua concepção quanto à parte executiva. Contou-se também como uma consultoria que

aportou a metodologia de inteligência competitiva estabelecendo os conceitos de ambiente de Inteligência, sigilo, âmbitos competitivo e pré-competitivo.

Conforme relata o IEL5, em certa ocasião, as Federações das Indústrias da Bahia e do Espírito Santo vieram a Minas Gerais conhecer a metodologia do NIC, interessadas em replicá-la em seus Estados.

Igualmente, o SEBRAE, que havia aportado recursos para a implementação do NIC, em Minas Gerais, por meio do convênio entre SEBRAE Nacional e Petrobras, manifestou intenção de institucionalizar a metodologia, divulgando e criando os NIC nos vários Estados brasileiros, visando ao desenvolvimento das micro e pequenas empresas em cada região. Foi ponderada, no entanto, a impossibilidade de se estabelecer uma metodologia única visando a sua replicação em outros Estados, na medida em que estes se encontram em estágios distintos de desenvolvimento do setor. Por essa razão, deveriam ser considerados a dinâmica de mercado e o desenvolvimento do segmento em cada um deles, para então se adaptar a metodologia de distribuição de informações em âmbito pré-competitivo, em vez de uniformizá-la.

Conforme relatado no início deste item, durante a implementação do grupo-piloto do NIC P&G em Minas Gerais, e com o auxílio das empresas que se interessaram em dele participar, foram realizados testes dos produtos a serem oferecidos, os quais, até então, constituíam-se unicamente em ideias conceituais. Como resultado, verificou-se que, para se construir os processos e produtos era necessária maior vivência com as empresas, visando à validação dos produtos a serem oferecidos. As empresas prontamente auxiliaram nessa validação, não manifestando, na prática, preocupação quanto à concorrência entre as empresas do grupo.

Nos primeiros seis meses de funcionamento do grupo-piloto, a participação no NIC era gratuita. Chegado o momento em que deveriam iniciar o pagamento das mensalidades, algumas empresas deixaram o grupo.

Segundo a percepção dos entrevistados, aquelas que continuaram se decidiram assim por se considerarem empresas *õda casaõ*, por manterem interesse político pela FIEMG ou por vislumbrarem ganhos na participação.

Nesse sentido, um dos pontos fortes percebidos no processo foram relatórios divulgados pelo IEL/FIEMG para as empresas do NIC P&G, onde se encontravam detalhadas oportunidades de negócios existentes nos projetos de construção de navios da Transpetro, conforme relatam alguns dos entrevistados:

Apareceu uma grande oportunidade que foi a da Transpetro, que está construindo 27 navios de grande porte. Os navios são nominados pelos os canais que eles ultrapassam, tem os Suemax, os Panamax, a categorização se dá pelo lugar onde ele navega. Há navios de 300 metros de comprimento, que correspondem a 3 campos de futebol. É uma cidade que flutua, com uma demanda equivalente a de uma cidade com cem mil habitantes, e necessita de vapor, geração de energia, indústria moveleira, água tratada, tem um universo extraordinário de demandas. (Relato do IEL10.)

Uma das justificativas que eles deram para continuar no NIC P&G foram os relatórios consolidados, quando nós pegamos todas as etapas do projeto da Transpetro e debulhamos para as empresas: este aqui é o lugar onde vocês vão ter as oportunidades. (Relato da IEL7.)

A FIEMG pode oferecer muita coisa em termos de abrir oportunidades, contatos, portas para as empresas. Como, por exemplo, nós já fizemos com relação à Transpetro. Trouxemos o presidente da Transpetro aqui, fizemos a relação de empresas que se interessavam em ser fornecedoras na construção de navios, ou em abrir contatos com os presidentes dos estaleiros para conhecer as necessidades que eles têm. O que a gente apresenta do NIC é o que ele oferece em nível de informação para as empresas e também esses relatórios detalhados sobre as oportunidades que começam a chamar mais atenção. (Relato do IEL2.)

Para terem acesso aos benefícios da rede, as empresas contribuem mensalmente com o NIC P&G, com valores que variam entre R\$ 200,00, para pequenas, R\$ 400,00, para médias e R\$ 800,00, para grandes empresas (ANEXO A), o que corresponde ao pagamento de 30% dos custos de funcionamento da iniciativa.

Além do pagamento das mensalidades, o NIC P&G ainda é sustentado por três entidades: pelo governo do Estado, através da Secretaria de Desenvolvimento Econômico; pelo programa Rede de Competências do IEL Nacional, que paga uma parte da sua equipe; e pela FIEMG.

Para que o NIC P&G se apresente autossustentável, cerca de 50 empresas devem estar associadas, para o que se planeja esforço de captação de novos membros. Nesse sentido, o único pré-requisito que as empresas devem apresentar, segundo os entrevistados, é possuir sede em MG, ou ainda alguma unidade industrial ou fabril, não sendo permitido ser somente representante. É consentido qualquer porte ou estrutura de capital. Quanto ao fato de multinacionais associadas ao NIC aproveitarem informações estratégicas em outros Estados ou países onde possuam unidades, os respondentes se revelam cientes do fato, e alguns o consideram, inclusive, positivo. Para a IEL4:

Uma multinacional estaria ativando a rede, fazendo negócios, tornando-se mais competitiva porque teve acesso às informações estratégicas do NIC. Não faria sentido o NIC ter uma proposta abrangente se forem geradas fronteiras para a informação dentro do Estado, pois se sabe que, em algum momento, todas as empresas irão se apropriar dela. (Relato da IEL4.)

Mesmo assim, a maioria dos entrevistados reconhece que o NIC P&G seja de maior interesse para pequenas e médias empresas, na medida em que estas não possuem condições financeiras para contratação de profissionais especializados em inteligência competitiva, nem tempo disponível para realizar monitoramento de seu ambiente.

Por outro lado, é percebido que as empresas hoje associadas estão mais interessadas na articulação com os governos estadual e federal, já que o NIC se constitui em uma oportunidade das pequenas e médias participarem em painéis técnicos e eventos, ambientes em que as grandes contratantes do setor abrem seus projetos e em que se verificam maiores possibilidades de construir *network*.

Tais oportunidades de interação que o NIC oferece são percebidas como mais relevantes que os relatórios e informações de monitoramento disseminados. Por isso, é reconhecido que, para a sobrevivência do NIC P&G, as grandes empresas, inclusive multinacionais, também devam participar, conforme ressalta o IEL2:

As pequenas e médias se interessam muito pelos painéis técnicos, por esse trabalho de articulação da FIEMG junto ao governo estadual, ao governo federal. Elas participam por enxergar no NIC essa oportunidade. Quando vêm o presidente da Transpetro e o presidente da Petrobras biocombustível realizar *workshops* conosco, elas querem estar presentes. É uma oportunidade de participar e de ter um canal de ação, de contatos. Então elas vão se interessar mais por este tipo de produto do NIC, pelas oportunidades que o NIC oferece, do que provavelmente pelos relatórios, pela informação que nós trabalhamos. É por isso que deve haver também o interesse das grandes empresas. (Relato do IEL2.)

Segundo os entrevistados, na implementação do NIC P&G, foram previstas duas atividades que interagem entre si: a inteligência competitiva e a gestão do conhecimento.

A produção de inteligência competitiva é considerada um trabalho de agregação de valor à informação coletada, transformando-a em Inteligência, valendo-se da hierarquização dado-informação-conhecimento.

A gestão do conhecimento, por sua vez, é considerada, em termos práticos, na organização do material produzido, rico em informações sobre o setor, procedido por meio da geração de textos que, ao organizar as informações, estrutura o conhecimento produzido no IEL/FIEMG e o armazena para consultas e reutilizações oportunas.

Para tal, na equipe do NIC P&G existem profissionais responsáveis pela metodologia e parte técnica. No planejamento e na organização, estão os órgãos da FIEMG diretamente envolvidos, orientando e criando estratégias baseadas nas informações privilegiadas sobre o setor.

Na oportunidade de sua implementação, a equipe operacional do NIC foi composta por (a) dois coletadores, responsáveis por mapear informações na Internet, coletando-as e organizando-as. A primeira etapa de seu trabalho é a triagem, quando se identificam as informações interessantes. Essas informações são enviadas ao (b) analista, que as identifica e as checa quanto à sua veracidade, cientes da existência de contrainformações. Para tal, eles fazem contato com as fontes primárias, profissionais que pertencem à indústria de petróleo e gás e fazem parte da FIEMG, para validá-las. A partir daí, o produto é enviado aos (c) especialistas do setor antes de ser divulgado. A equipe é também composta por um (d) jornalista que formata notícias e produtos, redigindo-os numa linguagem própria para os empresários.

Os coletadores são profissionais da área de administração ou economia e, normalmente, recém-formados. O analista é também economista, mas é profissional mais experiente e com visão ampla para identificar oportunidades. Ele possui conhecimentos gerais sobre o setor de petróleo e gás, razão pela qual os especialistas são necessários para estabelecer potenciais para as empresas do NIC. Esses últimos, especificamente, são terceirizados e atuam como braço técnico. No caso do NIC P&G, são dois egressos da Petrobras, por aposentadoria. O aposentado da Petrobras possui acesso livre à empresa, o que facilita seu trabalho de verificação de oportunidades.

Os especialistas auxiliam também na captação de empresas. Na ocasião da implementação do NIC P&G, assessorados pela gerência comercial do IEL/FIEMG, realizaram entrevistas em mais de vinte empresas. Durante as entrevistas, buscaram enxergar seu potencial mercadológico, analisavam o capital social e a razão de ser das empresas, seu mercado, seu acesso a sindicatos e publicações da área e, especificamente, se já mantinham negócios no setor de petróleo e gás ou com a Petrobras. A partir dessa avaliação técnica, produziam relatórios sobre a potencialidade das candidatas se associarem ao NIC P&G. Nessa avaliação, explicitavam também o potencial de complementaridade entre as empresas, o que favoreceria a formação de consórcios entre elas.

Além disso, os especialistas são responsáveis por construir bons relacionamentos com as empresas do grupo e fazer interface entre elas e as pessoas certas na Petrobras, para que haja aproximação direta para negócios. São ainda responsáveis pela agenda anual de painéis técnicos, sugerindo palestrantes da Petrobras e, esporadicamente, participam da formatação do NIC News, o *clipping* comentado de notícias setoriais, com as análises do setor, enviado periodicamente por *e-mail* às empresas associadas.

O IEL/FIEMG enfrenta alguns desafios com relação a essa equipe. Pelo fato de o NIC P&G ainda não ter se tornado autossustentável, existem limitações financeiras. Diante dessa realidade, os coletadores, analista e jornalista são bolsistas da Fundação de Amparo à Pesquisa (FAPEMIG) e recebem seus salários por meio dessa instituição. A referida Fundação, no entanto, já chegou a atrasar por três ou quatro meses o pagamento da bolsa, sendo, por isso, significativo o *turnover* na equipe do NIC P&G. Também por isso, a equipe é considerada *õjúniorõ* (relato do IEL3), no sentido de que ainda não possui sabedoria para se valer da própria rede, visando extrair-lhe o máximo de informações e oportunidades. Segundo esse mesmo entrevistado:

A equipe deve ter capacidade de articulação para mobilizar as fontes que temos à disposição para gerar Inteligência. O coletador, por exemplo, deve aprender a ir a campo e obter informações. Fazer entrevistas, visitas, participar de seminários da área, ou interagir com quem passou pelo seminário. Captar informações não só na Internet, mas em outros veículos ou meios. É importante que a equipe seja mais proativa. Eles não interagem diretamente com o cliente, mas deveriam, porque o cliente também é uma fonte de informação primária, ele dá o *feedback* do que eles estão vivenciando no mercado. Tudo isto faz parte do monitoramento ambiental. (Relato do IEL3.)

Além disso, a qualificação da equipe também é um ponto de dificuldade no processo. De acordo com o IEL5:

Ninguém entende do mercado de petróleo e gás com um ou dois meses. Não consegue. Quando passa a entender, temos o problema da falta de pagamento das bolsas e as pessoas dizem que não vão mais trabalhar aqui, com toda razão. Já passou muita gente boa por aqui, mas saíram por esse problema. Nós não conseguíamos resolver a situação com a FAPEMIG, e nem internamente com o IEL, porque o presidente da FIEMG dizia que não ia contratar pessoas para cuidar disso no IEL sem saber se o projeto ia dar certo. (Relato do IEL5.)

Outro desafio enfrentado em relação à equipe reside na estrutura comercial do IEL/FIEMG. O IEL/FIEMG possui um setor comercial que tem por objetivo fazer visitas às empresas, oferecendo-lhes os serviços que disponibiliza.

Em 2008, no entanto, houve uma desestruturação dessa área, com a saída do gerente e de alguns agentes de vendas. Como no IEL/FIEMG existe prioridade em relação a estágios para estudantes, que é um setor gerador de receitas, somente um ano depois foi contratado novo gerente para a área comercial e um agente de vendas que atenderá o setor tecnológico.

Segundo o IEL2, ão número de empresas associadas ao NIC ainda é pequeno porque não houve ação comercial forteõ. Outro desafio citado pelos entrevistados é a troca frequente

de Coordenadores do NIC P&G, na medida em que, em dois anos de funcionamento, o Coordenador atual já é o terceiro da iniciativa.

Para eles, esse fato tem efeito desarticulador. Portanto, para que os produtos gerados pelo NIC P&G sejam traduzidos em produtos de Inteligência, é necessário um ótimo verdadeiro (relato da IEL4). Segundo essa mesma entrevistada:

Devido ao alto *turnover* de pessoal na equipe do NIC P&G e o despreparo dos analistas, a qualidade dos produtos é instável. Isso faz com que nossa credibilidade junto aos clientes seja afetada. Mas é um problema estrutural que a gente enfrenta, falta de dinheiro. (Relato da IEL4.)

Contudo, apesar das dificuldades enfrentadas em relação à equipe do NIC P&G, um fator facilitador para que haja maior interação entre IEL/FIEMG e as empresas associadas é a sensibilização dos empresários para a inteligência competitiva. Essa sensibilização foi realizada pelo IEL/FIEMG de forma pontual, na ocasião da implementação do grupo, mas acredita-se que um aprofundamento nessa iniciativa poderia facilitar a aproximação e a geração de confiança entre o IEL/FIEMG e as empresas, segundo relato:

[...] se as empresas entendem o que é inteligência competitiva, elas não vão se incomodar em mostrar para nós quais são seus pontos fortes e fracos, pois isso é essencial para que monitoremos os fatos que afetarão suas realidades internas. As empresas hoje ainda não nos comunicam sobre seus pontos fortes e fracos, por deficiência nossa. Mas o fariam na medida em que a gente interaja mais com elas. (Relato do IEL3.)

Já o IEL8 considera que:

A forma como o NIC foi apresentado aos empresários foi com ênfase na ferramenta tecnológica. O que é inteligência competitiva foi apresentado pelo lado do robô. É como se dissesse a uma pequena empresa que existe um computador poderoso que vai realizar mil maravilhas para ela. A metodologia tem alguns conceitos que são muito interessantes, mas a apresentação foi muito técnica e, para algumas pessoas, não é fácil compreender. Em minha opinião, deveria haver uma sensibilização dos empresários para o ambiente de interação e compartilhamento.

Os entrevistados apontam, ainda, outro desafio enfrentado durante a implementação do NIC P&G: a falta de articulação central entre os diversos atores da FIEMG no segmento de petróleo e gás, ou seja, como a Rede Petro, Prominp, a Rede de Tecnologia (RETEC), dentre outros. Essas diversas entidades promovem palestras e encontros técnicos com grandes nomes do segmento, algo que poderia ser divulgado e promovido entre elas com vistas ao melhor aproveitamento das oportunidades. Todavia, segundo o IEL10, õas informações e os convites não circulam para todos a tempo de aproveitá-losõ.

Em termos gerais, segundo vários entrevistados, o aporte de investimentos para produzir um núcleo de inteligência competitiva competente ainda não é suficiente. Considerando-se o tempo em que o NIC P&G já está em funcionamento, se houvesse uma boa estrutura de aportes financeiros, sua produção teria sido maior e melhor, afirmam.

Questões como alto *turnover* de pessoas envolvidas, tanto da área operacional quanto da comercial, má qualificação da equipe e priorização do Programa de Estágio para estudantes, em detrimento dos trabalhos do NIC P&G são devidas, segundo os entrevistados, à falta de aporte financeiro do governo do Estado de Minas Gerais, que, idealmente, deveria investir mais nessa iniciativa, inclusive no desenvolvimento de políticas próprias para o setor.

Nesse sentido, conforme já citado no item 5.1.2, já existe um projeto formatado pelo IEL/FIEMG, a ser apresentado ao governo do Estado, com vistas a alcançar apoio para o desenvolvimento de políticas para o setor de petróleo e gás em Minas Gerais. Tal ação é decorrente do esforço de mobilização que a FIEMG está direcionando para o setor, iniciativa essa fortalecida pela implementação do NIC P&G, que, além de congrega empresas do segmento, procura mobilizá-las de forma associada visando ao fortalecimento da indústria, conforme explanação do IEL2:

Com este trabalho que estamos fazendo no NIC, a gente está procurando interferir em nível de políticas do Estado, de maneira que os governos estadual e federal possam auxiliar as empresas nas suas necessidades, nos problemas que eles vivenciam no dia-a-dia, e que a gente poderia contribuir. Os empresários têm como fazer pressão para que essas políticas sejam aprovadas mais rapidamente. Principalmente as empresas maiores. É importante que as grandes empresas estejam junto conosco, ajudando a pressionar. A gente consegue mobilizar a Usiminas, a Mendes Júnior, e mesmo a própria Petrobras. A gente consegue interferir junto com elas para tentar que o Estado atenda às reivindicações que as empresas mineiras têm para o setor. (Relato do IEL2.)

Assim foram colocados os aspectos relevantes que concernem à implementação do NIC P&G pelo IEL/FIEMG, segundo o relato de seus gestores.

A partir do conjunto de dados obtidos nas entrevistas realizadas com os profissionais do IEL/FIEMG, cabe destacar os principais aspectos identificados no processo de implementação do NIC P&G:

a) formação do rol de empresas do grupo realizada com representação das várias áreas que formam a cadeia de petróleo e gás, utilizando critérios que facilitassem a formação de consórcios entre elas, com restrição a empresas que não fossem mineiras, mas com permissão de serem multinacionais de grande porte se tiverem sede no Estado;

b) formação do rol de empresas do grupo abrigoando empresas concorrentes entre si, mas visando a sua atuação em parceria para o fortalecimento da cadeia e maior representação política junto ao governo do Estado;

c) NIC P&G formatado para atender a pequenas empresas idealmente, mas, por enquanto, somente conta com médias e grandes, inclusive multinacionais, o que é considerado benéfico à dinâmica de negócios do setor;

d) IEL/FIEMG enfrenta problemas quanto à formação da equipe do NIC P&G, pelo alto *turnover* de seus componentes, o que impede melhor preparo da equipe e gera instabilidade na qualidade dos produtos de informação;

e) expectativa de que o NIC P&G se torne uma iniciativa autossustentável, o que ainda não se tornou realidade;

f) argumentos de captação de empresas para o grupo incluem as informações e análises oferecidas sobre o setor, formação de *networking* com empresas do setor, oportunidades geradas pelas empresas do segmento e relatórios sobre essas oportunidades, a representatividade da FIEMG junto ao governo do Estado e a gratuidade dos primeiros meses de associação;

g) oportunidade de sensibilizar o governo do Estado sobre a necessidade de políticas específicas para o setor;

h) produtos de informação gerados pelo NIC P&G requerem boas estratégias de coleta e análise e também de organização e armazenamento dessas informações;

i) necessidade de sensibilização e esclarecimento dos empresários quanto ao conceito de inteligência competitiva, à dinâmica dos produtos gerados pelo NIC P&G, ao papel não intermediador do IEL/FIEMG no fechamento de negócios, mas da possibilidade desse Instituto auxiliar nas questões específicas do setor se tiver conhecimento dos pontos fortes e fracos de cada empresa associada, o que seria alcançado por meio de maior interação com elas (APÊNDICE C).

O próximo item abordará como as empresas associadas ao NIC P&G se estruturaram internamente para o recebimento e aproveitamento dos produtos elaborados e promovidos pelo IEL/FIEMG.

5.2.2 Processo de implementação do aproveitamento das informações de IC oriundas do NIC P&G (segundo os gestores das empresas participantes)

A pesquisa realizada nas empresas revelou que, após se associarem ao NIC P&G, estas não promoveram rearranjos internos visando ao aproveitamento das informações dele originadas.

Nas empresas de grande porte, especificamente, foi relatado que já existia trabalho de acompanhamento do mercado por parte dos setores comerciais, de vendas ou de *marketing*, além de funcionamento de sistemas de inteligência competitiva, inclusive em âmbito internacional. Isso, dada a ampla dimensão de seus mercados de atuação e a estruturação que algumas já possuíam, oriundas dos negócios que realizam com a Petrobras.

Para elas, o NIC P&G seria mais uma fonte de informação considerada confiável para confrontação de informações provenientes do mercado ou da mídia, propiciando maior varredura das oportunidades de mercado, conforme relatam os gestores da Vallourec & Mannesmann Tubes e da Mendes Júnior Trading e Engenharia entrevistados:

A gente já acompanha muito o mercado por aqui, então o NIC é mais uma fonte de informações. Às vezes até para confrontar com alguma coisa que a gente está vendo acontecer no mercado. Por exemplo, uma informação que o NIC divulga confirmando se está ocorrendo alguma coisa mesmo, por exemplo, um cancelamento de projeto, ou uma postergação. Aí a gente tem uma fonte mais confiável que é a do NIC, para confrontar alguma coisa que às vezes a gente escutou na mídia e não sabe se é realmente verdade. (Relato da E4.)

Os trabalhos do NIC são complementares às nossas atividades de Inteligência de mercado pela dimensão dos nossos negócios e pela estruturação que nós temos dos negócios junto à Petrobras. A participação da Mendes Júnior no NIC é uma complementação do trabalho que já existe de varredura do mercado. (Relato do E1.)

Ainda para as grandes empresas, os painéis técnicos são considerados um ponto alto, na medida em que se apresentam como complementares a suas atividades de Inteligência de mercado.

Além disso, as grandes empresas entrevistadas consideram o NIC P&G importante para o desenvolvimento e qualificação das pequenas e médias empresas do Estado, para que se tornem suas futuras parceiras, conforme destaca o E1:

Eu vejo o NIC como uma ferramenta muito importante para trazer este assunto ao conhecimento das pequenas e médias empresas, para que elas se qualifiquem para se tornarem nossos parceiros. Eu entendo o NIC como sendo uma ferramenta importante nesse sentido. [...] Então, como desenvolvedor de mercado para esta

indústria, o NIC para nós torna-se interessante no sentido da gente ter novas opções de parceiros. (Relato do E1.)

Já para as empresas de médio e pequeno porte, as informações oriundas do NIC P&G são recebidas pelas áreas de vendas e de mercado. Conforme apurado, os funcionários dessas áreas são quem geralmente decidem sobre participar ou não dos painéis técnicos, também considerados por eles o ponto alto da iniciativa, pela oportunidade de se fazerem contatos e se captarem informações relevantes para análises.

Para essas empresas, no geral, o boletim eletrônico enviado pelo IEL/FIEMG, NIC News não traz informações privilegiadas, mas sim repete o que já está na mídia, caracterizado pelos entrevistados como *clipping*. Eles consideram que, nesse boletim eletrônico, deveriam ser tratadas informações privilegiadas sobre novos investimentos da Petrobras, especificando as áreas a serem contempladas, detalhando os serviços que serão contratados e os valores a serem investidos. O boletim, segundo eles, também deveria apresentar análises sobre o mercado, indicando quais empresas estão buscando formação de consórcios ou parcerias para fornecimento à Petrobras, além dos itens e serviços que elas estariam contratando, conforme alguns relatos das empresas participantes:

O NIC é muito mais um informativo do que já aconteceu do que realmente alguma coisa em primeira mão. Em termos de informações e em termos de contratos. (Relato do E12.)

Quando a gente entrou no NIC, eu costumava ler muito os boletins, mas praticamente todas as informações que estavam nos boletins a gente já tinha antes de recebê-lo. O NIC News a gente até lê, mas muito pouco. Não é nenhuma informação muito privilegiada, não. Normalmente, são informações que a gente já sabe, já estão no mercado. E no NIC News, muitas vezes, são assuntos que saem no jornal. E quando sai no jornal, a coisa já está muito amadurecida anteriormente a esta comunicação pela mídia. E a gente precisa buscar a informação quando os nossos clientes ainda estão pensando, no nascedouro. (Relato do E8.)

Se, por exemplo, a Petrobras vai construir uma refinaria, é um investimento de 12 milhões de dólares formais. É um volume muito grande. E o que eu tenho que fazer, o que eu posso fornecer? Fornecer circuitos, equipamentos? Eu faço esta análise do que a gente pode. Mas quem vai encabeçar? Muitas vezes a captação do negócio é feita por quem está fornecendo o pacote e não pela Petrobras. Essas informações não são tratadas pelo IEL. (Relato do E8.)

Quanto à escolha das pessoas que fazem interface com o IEL/FIEMG - oportunizadas por seus diversos produtos como painéis técnicos e recebimento dos boletins eletrônicos -, nas várias empresas pesquisadas, tal decisão baseia-se nas informações geradas pelo NIC P&G, em momentos específicos. Assim sendo, no início dos trabalhos do NIC P&G, presidentes e diretores estavam presentes nos painéis técnicos. Em um segundo momento, os funcionários

que passaram a acompanhar as reuniões e painéis técnicos derivavam-se dos níveis gerenciais, como gerentes de negócios de áreas de vendas, comerciais, gerentes de projetos, de contratos, financeiros ou mesmo de engenharia e desenvolvimento de novos produtos. É importante citar, no entanto, que as empresas pesquisadas consideram relevante que haja sempre um representante nas reuniões, sejam painéis técnicos ou outras.

Dessa forma foi relatado o aproveitamento das informações oriundas do NIC P&G pelos gestores das empresas participantes. Em síntese, os principais aspectos identificados no processo de implementação do aproveitamento das informações de IC oriundas do NIC, segundo os gestores das empresas participantes do NIC P&G são:

- a) o IEL/FIEMG não divulga informações privilegiadas ou estruturadas,
- b) as empresas participantes estão sempre presentes nos painéis técnicos, considerados ponto forte do NIC P&G;
- c) a interface com o IEL/FIEMG e o aproveitamento das informações oriundas do NIC P&G eram feitos pelos gerentes de negócios ou de mercado e respectivas equipes, e, primeiramente, eram feitos pelos ocupantes de cargos estratégicos;
- d) o NIC P&G é considerado, pelas grandes empresas, fonte adicional, mas confiável, de informações;
- e) as empresas participantes não promoveram reestruturação interna para receber informações do NIC P&G.

O APÊNDICE D apresenta um quadro síntese dos aspectos identificados no processo de implementação do aproveitamento das informações de IC oriundas do NIC, segundo os gestores das empresas participantes do NIC P&G.

5.2.3 Quadro comparativo- Implementação

O quadro a seguir mostra, comparativamente, as percepções sobre a implementação do NIC P&G e das informações dele oriundas, segundo os profissionais ligados ao IEL/FIEMG e os gestores das empresas participantes:

Processo de implementação do NIC P&G (segundo a percepção dos profissionais ligados ao IEL/FIEMG)	Processo de implementação do aproveitamento das informações de IC oriundas do NIC P&G (segundo os gestores das empresas participantes)
<p>1. Formação do rol de empresas para o grupo, realizada com representação das várias áreas que formam a cadeia de petróleo e gás, utilizando critérios que facilitassem a formação de consórcios entre elas, com restrição a empresas que não fossem mineiras, mas com permissão de serem multinacionais de grande porte se tiverem sede no Estado.</p> <p>2. Formação do rol de empresas para o grupo, abrigoando empresas concorrentes entre si, mas visando a sua atuação em parceria para o fortalecimento da cadeia e maior representação política no governo do Estado.</p> <p>3. O NIC P&G foi formatado para atender a pequenas empresas idealmente, mas, por enquanto, somente conta com médias e grandes, inclusive multinacionais, o que é considerado benéfico à dinâmica de negócios do setor.</p> <p>4. O IEL/FIEMG enfrenta problemas quanto à formação da equipe do NIC P&G pelo alto <i>turnover</i> de seus componentes, o que impede melhor preparo da equipe e gera instabilidade na qualidade dos produtos de informação.</p> <p>5. A expectativa é que o NIC P&G se torne uma iniciativa autossustentável, o que ainda não se tornou realidade.</p> <p>6. Os argumentos de captação de empresas para o grupo incluem as informações e análises oferecidas sobre o setor, a formação de <i>networking</i> com empresas do setor, as oportunidades geradas pelas empresas do segmento e relatórios sobre essas oportunidades, a representatividade da FIEMG no governo do Estado e a gratuidade dos primeiros meses de associação. O formato de divulgação são visitas a empresas selecionadas e convites para que elas participem das palestras e painéis técnicos no IEL/FIEMG.</p> <p>7. O IEL/FIEMG vislumbrou, a partir da implementação do NIC P&G, a oportunidade de tentar sensibilizar o governo do Estado sobre a necessidade de políticas específicas para o setor.</p> <p>8. Os produtos de informação gerados pelo NIC P&G requerem boas estratégias de coleta e análise e também de organização e armazenamento dessas informações.</p> <p>9. Identifica-se a necessidade de sensibilização e esclarecimento dos empresários quanto ao conceito de inteligência competitiva, à dinâmica dos produtos gerados pelo NIC P&G, ao papel não intermediador do IEL/FIEMG no fechamento de negócios mas da possibilidade desse Instituto auxiliar nas questões específicas do setor, se tiver conhecimento dos pontos fortes e fracos de cada empresa associada, o que seria alcançado por meio de maior interação com elas.</p>	<p>1. O IEL/FIEMG não divulga informações privilegiadas ou estruturadas, conforme era esperado.</p> <p>2. As empresas participantes estão sempre presentes nos painéis técnicos, considerados ponto forte do NIC P&G.</p> <p>3. A interface com o IEL/FIEMG e o aproveitamento das informações oriundas do NIC P&G é feita pelos gerentes de negócios ou de mercado e respectivas equipes; primeiramente, era feita pelos ocupantes de cargos estratégicos.</p> <p>4. O NIC P&G é considerado pelas grandes empresas uma fonte adicional e confiável de informações.</p> <p>5. As empresas participantes não promoveram reestruturação interna para receberem informações do NIC P&G.</p>

Quadro 6: Quadro comparativo ó Implementação

Fonte: Elaborado pela autora

Empresas organizadas em rede possuem maior força de mobilização. O reconhecimento disso se dá na busca do IEL/FIEMG em tentar sensibilizar o governo do Estado de Minas Gerais para o desenvolvimento do setor de petróleo e gás, a partir das necessidades das empresas participantes do NIC P&G.

O NIC P&G foi formatado para atender a pequenas empresas idealmente, mas conta também com a participação de grandes empresas. Tal fato é considerado benéfico à dinâmica de negócios do setor, já que dentre os principais aspectos da implementação da iniciativa estão a facilitação de formação de *networking* entre empresas do setor, além do convite à participação ter sido baseado em critérios que facilitassem a formação de consórcios entre elas. Desse modo, as empresas menores estariam mais motivadas a participar visando, especialmente, identificar potenciais parceiros entre as grandes.

De acordo com Jaworski, Macinnis e Kohli (2002), a IC tem um papel crítico no planejamento mercadológico e estratégico das empresas, e o ponto de início de um esforço de IC é organizar-se para ela. Ainda segundo esses autores, do ponto de vista gerencial, fica claro que o desenvolvimento formal de um esforço de IC é um pré-requisito para uma IC bem sucedida. Assim, o fato de as empresas participantes não terem promovido reestruturação interna para receber informações do NIC P&G e tampouco ter havido sensibilização e esclarecimento dos empresários quanto ao conceito de inteligência competitiva podem ser fatores relevantes para o bom aproveitamento das informações recebidas do NIC P&G.

Contudo o agrupamento em redes de empresas concorrentes entre si, mas que visam a uma atuação em parceria, vem ao encontro do que Powell (1998) aponta sobre a colaboração dentro de uma rede e suas potencialidades de transformações nas organizações participantes: a presença de uma rede densa de relações colaborativas pode mudar as percepções sobre competição, e as organizações podem perceber que não é mais necessário ter a propriedade privada e exclusiva de um ativo para extrair seu valor. A partir daí, os participantes da rede passam a ser vistos como parceiros e não mais como concorrentes.

Isso posto, o próximo item tratará do funcionamento efetivo e da participação das empresas na dinâmica do NIC P&G, com destaque para o compartilhamento de informações e seus desafios no âmbito pré-competitivo.

5.3 Participação efetiva no NIC P&G

A dinâmica de funcionamento do NIC P&G pressupõe a divulgação de informações e análises sobre o setor de petróleo e gás, por meio de boletins eletrônicos enviados por *e-mail* aos gestores das empresas associadas, os NIC News. Além dos NIC News, alguns relatórios de análises sobre oportunidades de negócios e relatórios de monitoramento ambiental têm divulgação periódica, também por *e-mail*.

Os painéis técnicos são a oportunidade de encontros presenciais entre as empresas associadas, com a presença de um palestrante convidado pelo IEL/FIEMG, sejam pessoas estratégicas da Petrobras ou de outras empresas e instituições ligadas ao setor. O IEL/FIEMG também disponibiliza às empresas o serviço de laudos técnicos, que são consultorias propiciadas por especialistas da instituição, orientadas a diagnósticos de competitividade, e apoio à obtenção de certificações e qualificações demandadas por empresas contratantes do setor. Os laudos técnicos são contratados e pagos à parte, sob demanda.

O NIC P&G também dispõe de um portal institucional³ em que essas e outras ferramentas estão sendo integradas. O portal contém informações gerais e abertas sobre o NIC P&G e notícias sobre o setor. Para acesso a informações mais detalhadas são necessários *login* e senha, somente disponibilizados para empresas associadas ao NIC P&G e usuários de empresas membros da Câmara da Indústria do Petróleo e Gás (CIP&G) assinantes.

Segundo o IEL³, o sistema permite que sejam criados grupos de interesse que acessam páginas com conteúdos diferentes dentro do portal. Atualmente existem o grupo das empresas participantes do NIC P&G e o grupo das empresas associadas à CIP&G. Cada grupo tem acesso a um módulo, em que são disponibilizadas informações de seu interesse.

Os membros da CIP&G que não são clientes do NIC P&G têm acesso às informações da Câmara, mas não às de inteligência competitiva, que estão disponíveis somente para as empresas participantes do NIC P&G. Esses primeiros, inclusive, recebem o NIC News, na medida em que a CIP&G é patrocinadora do NIC, mas não têm acesso à análise das notícias.

O grupo de empresas participantes do NIC P&G é considerado o grupo de principal interesse para o IEL/FIEMG, pois é o grupo pagante. Todas as empresas participantes possuem senhas que dão acesso às mesmas informações para todas, no âmbito pré-competitivo. Planeja-se a criação de mais um grupo, o de fontes primárias, ou seja, das

³ Disponível no: <http://www.fiemg.org.br/Default.aspx?alias=www.fiemg.org.br/nic-cppeg>

pessoas oriundas ou especialistas do setor de petróleo e gás que auxiliam o analista do NIC P&G na validação das notícias.

O portal integrado contém ferramentas desenvolvidas pela Plugar Informações Estratégicas, empresa de consultoria e tecnologia para Inteligência Competitiva e temas relacionados à Inteligência e monitoramento de mercado. Tais ferramentas são: o *Software* de Apoio ao Processo de Inteligência Competitiva (SAPIC), que tem por objetivo acompanhar movimentos de mercado, cenários de competição e macro tendências, transformando dados e outras informações em Inteligência, e o e-Monitora, outro *software*, que permite armazenamento e tratamento de informações não estruturadas, classificando, analisando e disponibilizando recursos para disseminação do conhecimento produzido.

O SAPIC possui um Robô de Fontes Secundárias, que se constitui de um *software* de captura, classificação e distribuição de informações, que monitora cerca de trinta mil fontes de jornais, revistas, portais, *sites* de entidades, universidades e governos no mundo.

O e-Monitora, por sua vez, realiza o monitoramento de informações em mais de mil e quinhentos veículos de comunicação da Internet no Brasil, entre jornais, revistas, portais, *sites* de entidades, universidades e governos. O IEL3 explica a utilização dos sistemas:

O objetivo da ferramenta SAPIC é construir os projetos de Inteligência, vis-à-vis às metodologias que estão focadas. Por exemplo, eu construo um projeto para monitoramento de gás natural, em que estou fazendo análise de cenários, e outro projeto de oportunidades de investimentos na REGAP da Petrobras. E aí podemos fazer uma análise para as empresas. Então o SAPIC funciona como a ferramenta onde existe a metodologia incorporada para trabalharmos disciplinadamente com relação à metodologia. (Relato do IEL3.)

Para as empresas que pagam a assinatura do portal, nós damos acesso para pesquisar notícias no e-Monitora. Ele pode pesquisar notícias como usuário. Esta é uma ferramenta, é um produto que disponibilizamos para os clientes que são assinantes do NIC. (Relato do IEL3.)

O SAPIC oferece também a possibilidade de criação de fóruns de discussões virtuais, ainda não utilizados pelo IEL/FIEMG, mas que, segundo o entrevistado, são passíveis de serem utilizados em ambiente pré-competitivo. O planejamento seria a proposição de um tema para discussão, em que especialistas convidados pelo IEL/FIEMG interagiriam com as empresas participantes. Conforme a intenção do IEL3:

No fórum de discussão, se estamos falando do âmbito de inteligência pré-competitiva, as empresas só irão se expor quando se sentirem à vontade para isso. Só que elas vão ter ali a oportunidade de interagir com especialistas. Por exemplo, nós tivemos uma reunião na Câmara com apresentação de um especialista do Centro de Pesquisas da Petrobras (CENPES), que mostrou os diversos núcleos que o CENPES

possui, as diversas redes que o CENPES tem. Algumas redes ali nos interessam. Nós ficamos sabendo que existe dentro do CENPES um grupo que trabalha só com pesquisas relacionadas a tubulações. Isso nos interessa porque interessa especificamente a um cliente nosso, que já falou que precisa dessas informações. Não só esse cliente, mas vários outros que fazem produtos agregados a dutos. Se eu puder criar um fórum virtual, com a presença do especialista desta rede ligada a dutos, para conversar e dar explicações sobre o que acontece nessa área, os nossos clientes irão se beneficiar. Mas este é o passo seguinte, nós ainda não estamos oferecendo isso para os clientes. [...] O fórum é um produto que nós temos para lançar. Vai vir com o amadurecimento do NIC. (Relatos do IEL3.)

A utilização de todas essas ferramentas, contudo, faz sentido apenas se os empresários participantes identificarem acréscimo de valor nas informações disponibilizadas pelo NIC P&G, ou respostas a suas questões estratégicas. Assim, o que é disponibilizado deve ser considerado relevante para o contexto do setor e influenciá-lo, conforme defende a IEL4:

A gente tem que ampliar. Por exemplo, esta semana pegamos uma notícia que o governo divulgou sobre gás. E foi um caos porque os analistas acharam que estava pouco, pois a notícia em si o empresário já tem. Você vai publicar para o cliente o que o governo falou? Não tem sentido. Que evolução você vai dar para o cliente governo, para o cliente empresário, sob todos os aspectos que você vem pesquisando ao longo do mês? Somente aí vai interessar e a gente terá credibilidade para proporcionar uma leitura saudável a quem está recebendo aquele produto. A credibilidade do NIC está por detrás do que a gente agrega de valor e não o que a gente repete de notícia publicada. Isso aqui não é garimpo, é Inteligência mesmo. Pensar dói. Quando se vai para a última fase que é de análise, nós temos que agregar. E se não está agregando, não está respondendo a uma questão estratégica. A gente tem que ficar o tempo todo bolando uma maneira de agregar valor. Quer dizer, você está respondendo à questão que é a proposta estratégica do cliente? Não? Então isso é só uma notícia. Isso não é relevante para o contexto do setor. Não está influenciando, não está mudando nada. (Relato da IEL4.)

Analisada a utilização das ferramentas tecnológicas no NIC P&G, no item seguinte serão apresentadas algumas características da participação dos empresários mineiros na dinâmica do NIC P&G, sob o ponto de vista dos profissionais ligados ao IEL/FIEMG.

5.3.1 Participação no NIC P&G (segundo os profissionais ligados ao IEL/FIEMG)

A receptividade das empresas participantes do NIC P&G quanto aos serviços disponibilizados pelo IEL/FIEMG, em termos de conteúdo, foi tratada no item 5.2.2. Nele se destaca que, segundo os gestores das empresas envolvidas, o IEL/FIEMG não divulga informações privilegiadas ou estruturadas; que as empresas participantes estão sempre presentes nos painéis técnicos, considerados ponto forte do NIC P&G e que o NIC P&G é

considerado, pelas grandes empresas, uma fonte adicional, mas confiável, de informações. Esses aspectos são reiterados pelos gestores do IEL/FIEMG, conforme alguns relatos:

Eu acho que as empresas queriam mais informações. É uma deficiência, talvez, da nossa equipe que está hoje aqui no NIC que não ainda não consegue buscar muita coisa nova para disponibilizar. Quando a gente disponibiliza a informação, muitas empresas já terão aquela informação antes da gente. Em termos de produtos, em termos do que estamos divulgando, ainda é pobre. Mas eu acho que nós vamos chegar lá. Mesmo em termos de painéis técnicos, cujos resultados são muito bons. A proposição é de promovermos mais, um por mês. (Relato do IEL5.)

No ano passado fizemos visitas às empresas participantes para fazer uma avaliação. As empresas elogiaram, gostaram do trabalho, acham que é bom. Gostam do boletim. Disseram que liam os boletins, gostaram dos relatórios da Inteligência. Elogiaram mais os painéis técnicos. E nos chamaram a atenção no sentido de detalhar para eles um pouco mais as oportunidades em termos de negócios. Eles sentiram que, por exemplo, a Petrobras divulga um investimento de tantos milhões, mas este investimento significa, na prática, o que para eles? O pessoal da Manesmann, por exemplo, já sabe o que vai significar esse investimento em relação a quantos tubos eles vão precisar comprar. Mas as empresas menores têm dificuldades em saber. A gente precisa fazer o trabalho de detalhamento para eles. Esse investimento significa quanto em compra de tubos, de válvulas, disto ou daquilo. Este tipo de relatório interessa muito para eles. Só que é muito difícil para nós, porque é caro para produzir. Mas nós estamos já acertando com o SEBRAE que irá ajudar a gente a bancar o relatório que vamos produzir agora. Mas, durante essas visitas às empresas participantes, nós achamos que elas precisariam conhecer mais sobre inteligência competitiva, como eles podem utilizar os produtos que nós estamos fornecendo para eles e transformá-los em resultados competitivos. (Relato do IEL2.)

Conforme relatado pelo IEL2, durante visitas às empresas participantes, realizadas em 2008, visando avaliar a dinâmica do NIC, constatou-se necessidade de sensibilizar os empresários sobre o tema inteligência competitiva. Para a IEL4, a sensibilização, no entanto, não é suficiente se a empresa não pretende implantar uma cultura de inteligência competitiva. Mesmo assim, destaca ser importante que elas conheçam e experimentem os produtos do NIC. Para ela, os empresários ainda não estão despertos para o alto potencial do mercado de petróleo e gás em Minas Gerais. Todavia não seria possível odiar a influência da inteligência competitiva na estratégia das empresas, sob pena de elas não aproveitarem oportunidades de crescimento vindouras. Ainda segundo suas palavras:

A gente abria os painéis técnicos com a apresentação do que é inteligência competitiva, e como funciona o NIC. Eu acho que alguns empresários introjetaram a ideia e decidiram tentar implantar na empresa deles, mesmo que fosse com um funcionário e uma base, outros nem ligaram. Não adianta você querer vender uma coisa que não tem cultura nas empresas. Eu acho que eles precisam experimentar mesmo. Mas agora os empresários serão desafiados prospectivamente, quero dizer, sobre possibilidades para o futuro. Não se pode mais gerenciar pelo retrovisor. Eles dizem: -nós fomos os maiores Mas, e o futuro, está claro para você? A gente tem o produto para construir o cenário prospectivo das empresas para daqui a dez anos,

visão de futuro. Vamos olhar para frente. Então quando se rompe esta barreira, que os tira da zona de conforto, eles vão buscar. Eu acho que muita coisa vai acontecer, porque a zona de conforto e algumas coisas estão sendo desconstruídas, e vamos precisar construir de novo. (Relato da IEL4.)

Para o IEL1, mais do que promover sensibilização dos empresários para a inteligência competitiva, é necessário mostrar a eles que as possibilidades de negócios oriundas da participação no NIC P&G e consequente implementação do monitoramento de mercado irão trazer, efetivamente, ganhos financeiros:

É importante mostrar a possibilidade de êxito, de faturamento. Que as informações fornecidas pelo NIC podem vir a criar uma Inteligência interna que atenda. Porque tudo isso é para ajudá-los a vender. Esse negócio todo não é para ninguém ser mais feliz, não. É para fazer negócio. Não é felicidade, eu estou falando de negócio, de recurso, de grana, de resultado, de riqueza, ouro. Eu espero que o NIC possibilite às empresas enxergarem o que vai acontecer daqui a dez meses e se planejem para estar prontas e habilitadas para participar da festa quando o décimo mês chegar. (Relato do IEL1.)

Segundo o IEL2, tanto uma cultura empresarial sensível à inteligência competitiva, quanto o uso que se faz dela visando ao fechamento de negócios são elementos importantes:

Muitas empresas não se mobilizam, não despertam e não querem investir nisso porque acham que vão perder dinheiro. Tem o lado cultural, a gente precisa mostrar isso para as empresas, mostrar que há informação relevante disponível. E precisa garantir também que elas aprendam a utilizar a informação para transformá-la em ações efetivas para negócios. Que elas precisam ter iniciativa de saber como trabalhar internamente a informação para ter um aproveitamento melhor. E, recebendo aquela informação, inclusive nos exigir mais coisas. Perguntar-nos mais coisas. Usar o NIC para colher mais informações para elas. Nós estamos aqui dispostos a receber essas solicitações, para que as empresas as traduzam em negócio efetivo. (Relato do IEL2.)

A vocação industrial de Minas Gerais - a mineração, a metalurgia, a siderurgia - e o perfil acomodado do empresariado mineiro também foram citados como empecilhos a uma maior participação de empresas no NIC P&G.

Para os gestores do IEL/FIEMG, o empresariado mineiro carece de visão de negócios, no sentido de enxergar que o setor de petróleo e gás recebe e tenderá a receber investimentos cada vez mais amplos, inclusive para a exploração de petróleo na recém-descoberta camada pré-sal. Nessa direção, os empresários já deveriam estar monitorando informações e se planejando para tal, conforme relata o IEL2:

O empresário mineiro tem certa dificuldade de enxergar as coisas. De receber informações e enxergar as oportunidades, se mobilizar para ir em busca daquela oportunidade de ganhar negócios num dado contexto. Ele fica esperando que a coisa caia no colo dele, que a oportunidade seja mais fácil. O mineiro fica meio

acomodado. A gente sentiu isto na fase de crescimento da economia, em que os empresários estavam com a carteira cheia de demandas e se acomodaram no sentido de para que eu vou querer fornecer para a cadeia de petróleo e gás se estou cheio de demandas aqui, se não estou conseguindo dar conta dela; é muito difícil fornecer para a Petrobras, eles têm muitas exigências, eu não preciso de entrar nesta cadeia. E houve empresas que não quiseram participar do NIC P&G dando essa justificativa. Mas o que está acontecendo hoje? O mercado enxugou e as oportunidades e o setor que continua investindo é o da Petrobras. Agora ficam todos loucos para vir para esse setor. O empresário mineiro precisava ter a visão de que é um setor que tem muitos investimentos e, com o pré-sal, vê-se o volume de dinheiro que a Petrobras está movimentando, o esforço que o governo está fazendo para fortalecer a indústria nacional. O empresário mineiro deveria enxergar isto com uma perspectiva para ele, ou seja, mesmo se ele não entrasse no setor naquele momento, que ele ficasse acompanhando, monitorando. Então eu acho que o nosso desafio é tentar mostrar isso para os empresários mineiros. (Relato do IEL2.)

Essa característica de acomodação do empresariado mineiro é uma dificuldade que a gente vê no sistema FIEMG como um todo. De vez em quando, a gente realiza eventos. A gente abre determinadas oportunidades e os empresários que participam, que estão presentes, são poucos. Mas quando você vai levantar problemas e dificuldades, tem vários deles manifestando um monte de problemas. Quando existem oportunidades deles participarem em que eles poderiam ajudar a interferir, eles não vão. (Relato do IEL2.)

O desenvolvimento da cadeia de petróleo e gás em Minas Gerais é um desafio muito forte. Tem que ter uma liderança muito efetiva, e uma busca permanente de resultados concretos e, em função da forma como o empresariado enxerga isso, tem que quebrar muitas barreiras. A nossa cultura de imobilismo, de ceticismo. (Relato do E1.)

O que é que está faltando para o empresário mineiro enxergar a grande oportunidade do pré-sal? Existem algumas coisas que a gente pode fazer para incentivar isto. A primeira coisa que eu acho é que o empresário tem que querer. Ninguém consegue fazer coisa nenhuma se não quiser. Se o empresário quiser, ele faz até sozinho, independente do NIC. O NIC é tão somente um apoio de informação para o empresário. Se o governo do Estado e a FIEMG, que transita muito bem politicamente, decidissem fazer um programa de médio ou longo prazo, para colocar a indústria mineira num nível de atuação mais forte, eventualmente chamando algumas empresas que tenham *expertise* no negócio para se instalarem aqui, poderia ser mais estimulante. Eu acho que tem que ter: vontade política, gestão e tem que querer. Essas três coisas. (Relato do IEL10.)

A FIEMG, enquanto instituição de apoio à indústria, oferece outras ferramentas de capacitação e qualificação a pequenas e médias empresas, cumprindo o real propósito do Sistema FIEMG, que é o de promover e estimular o desenvolvimento sustentado da indústria mineira⁴. O projeto dos núcleos de inteligência competitiva, que atua no âmbito pré-competitivo, integra-se, desse modo, com outras ferramentas em âmbito competitivo como, por exemplo, os já citados laudos técnicos.

Para tal, as empresas recebem visita de especialistas do NIC, os quais produzem diagnóstico e apresentam laudo apontando melhoramentos necessários para que elas possam

⁴ Fonte: www.fiemg.com.br

competir em uma determinada oportunidade. Assim, são analisados o negócio da empresa, sua forma de funcionamento, seus produtos, o *quem é quem*, falhas existentes, bem como pontos de melhoramento, buscando-se compreender o que é competitivo para aquela empresa. Os laudos técnicos não fazem parte do portfólio do NIC, mas o complementam. De toda forma, constata-se um cuidado com o vazamento de informações competitivas das empresas. Para produzir um laudo técnico, os especialistas têm acesso às informações competitivas que não podem ser de conhecimento geral.

Essa diferenciação é clara para os entrevistados quando se trata dos diferentes âmbitos em que as empresas convivem dentro da FIEMG: o pré-competitivo (NIC) e o competitivo, no qual se lida com informações sigilosas. No pré-competitivo, segundo a IEL4, o ambiente pode ser compartilhado e cooperativo, diferentemente da postura de um consultor que produz um laudo técnico e tem acesso a informações sigilosas da empresa.

As empresas participantes do NIC P&G ainda não solicitaram que fossem feitos laudos técnicos sobre suas empresas, apesar de esse serviço já estar disponível pelo IEL/FIEMG. Inclusive, um dos objetivos da equipe do NIC é *envender* mais laudos técnicos, pois isso geraria mais informações sobre cada empresa e seus negócios, além de fornecer ao IEL/FIEMG insumos importantes para a construção do perfil das empresas e dos históricos de atendimento. Afinal, tais informações seriam relevantes para que o IEL/FIEMG viesse a conhecer, além do nível de competitividade de cada empresa, sua posição na cadeia de fornecimento e poder de barganha individual. A partir daí *opoderiam* ser identificadas oportunidades de negócios e ações competitivas úteis a cada empresa, segundo relata o IEL3.

Para a IEL4, *õa* maior dificuldade que a equipe do IEL/FIEMG tem é entender o que é competitivo para cada empresa. Entender a linguagem competitiva delas é difícil para nós porque não estamos dentro do negócio. *õ* Ainda segundo ela, o objetivo dos laudos técnicos é *õ* conhecer melhor as empresas porque, quando localizarmos uma oportunidade comercial, conseguiremos *ler* as empresas do grupo ali.

A IEL4 e o IEL3 destacam, ainda, como está idealizado o projeto integrado de informações que o IEL/FIEMG pretende oferecer às empresas, atualmente em fase inicial:

O IEL/FIEMG tem dois tipos de posicionamentos. Existem os produtos da camada pré-competitiva, que são produtos comuns. [...] A outra formatação já atua na camada competitiva que é um produto chamado laudo técnico, que é aquele em que a gente faz avaliação de competitividade com os especialistas. Este é mais técnico porque nós estamos indo para dentro da empresa apurar as características competitivas, avaliar, sugerir. É mais estratégico. Inclusive, a gente propõe que a empresa tome alguns cuidados para não haver vazamento de informações estratégicas, até mesmo por causa do nosso método. Na realidade, a gente observa

que o vazamento de informações não pode acontecer dentro do NIC, porque a gente ali não está trabalhando neste nível de possibilidade. Mas se fosse um laudo técnico, onde estaríamos levantando as características competitivas da empresa, onde faríamos um diagnóstico, um plano de ação, veríamos as falhas, os processos de tradução de informações em produtos de Inteligência, nós não divulgaríamos isso para dentro do NIC. Aquilo ali é da empresa. O posicionamento do NIC é diferente, é setorial. O laudo técnico, que é um produto mais técnico, este sim, me preocupa em termos de vazamento de informações. [...] É por isso que o laudo técnico está fora do portfólio do NIC. É no âmbito competitivo das empresas. O pré-competitivo é o ambiente mais compartilhado, cooperativo deles. [...] Fazendo o laudo técnico, se tem acesso a muitas informações. E aí a gente alavanca os serviços do próprio sistema FIEMG. Podemos ajudar o empresário a tirar as certificações ISO que ele precisa para participar de licitações, por exemplo. E não podemos trazer essa informação para dentro do ambiente de pré-competitividade da rede. (Relato da IEL4.)

Quando você leva o NIC para dentro de uma empresa, você tem que conhecer o negócio, o funcionamento, quem são as pessoas, as palavras-chave relacionadas àquele negócio. Cada empresa tem características diferentes. A gente está investindo na preparação dos analistas do NIC para produzirem o que estamos chamando de Perfil das empresas - o que ela produz, quem é quem, qual foi a última interação que fez com o NIC, o que ela solicitou, qual a sua capacidade etc. Porque pode ser que quem faça a interação hoje seja eu, mas pode ser que amanhã eu saia. É um histórico do atendimento. A gente não está dentro do negócio, então a maior dificuldade que a gente tem é entender o que é competitivo para a empresa. A linguagem competitiva é muito difícil para nós. A gente queria estar mais próximos das empresas, estar conversando. Mas, por exemplo, perguntar sobre um produto específico sem conhecer a necessidade específica da empresa fica muito vago. Mas se estivéssemos vendendo o laudo técnico, estaríamos construindo o histórico de atendimento, conhecendo melhor a empresa, porque quando a gente bater o olho numa oportunidade comercial a gente consegue ler as nossas empresas ali. Este negócio aqui é para fulano, fulano vai gostar disto, e a gente vai evoluindo. (Relato da IEL4.)

Um dos aspectos que hoje está nos beneficiando no NIC, é que nós fizemos uma separação entre o Cadastro Básico das empresas, que são aquelas informações comuns a todas as empresas, daquilo que é Perfil. Cada *site* do Sistema FIEMG tem um interesse particular em relação a uma indústria. Dependendo desse interesse, buscamos uma série de informações da empresa que interessam ao objetivo daquele *site*, que está relacionado com aquela empresa. No caso do NIC P&G, nós temos um Cadastro Básico que é comum, que é compartilhado por todo o Sistema. Mas eu tenho condições de criar um Perfil com perguntas e com tabelas que a empresa, ao preencher, me dá informações de como ela está posicionada dentro da cadeia produtiva de petróleo e gás. Este é o primeiro mapeamento que é feito entre aquelas empresas que vão se relacionar com o NIC. (Relato do IEL3.)

Quando estávamos trabalhando na implementação do Observatório de Desenvolvimento Industrial (vide item 5.1.1 deste trabalho), a questão que se voltava para a gente eram as formas que poderíamos criar para interagir com as empresas e obter delas informações para a formulação de políticas nacionais. O Observatório estava carecendo desta parte interativa com as empresas. A gente sempre pensava no macro, nas questões estratégicas, mas precisávamos obter informações com os empresários para gerarmos ações de capacitação para as empresas e mostrarmos que existem oportunidades, mas que, para que eles aproveitassem aquelas oportunidades, deveriam ser feitas algumas ações que precisariam ser fomentadas por nós. E nós pesquisamos não só oportunidades de negócios, mas também ações competitivas que podem ser úteis às empresas. Ou seja, se uma empresa precisa implementar uma norma ISO, se precisa se adequar ambientalmente para participar de licitações etc. No mapeamento que fizemos da indústria de petróleo e gás, procuramos identificar aquelas que interagem diretamente com a Petrobras, as que atuam na esfera dos grandes *players*, aquelas

que são fornecedoras intermediárias e as fornecedoras dos fornecedores, para justamente conhecer o poder de barganha que cada uma tem. (Relato do IEL3.)

Porém uma das razões que dificultam a interação entre o IEL/FIEMG e as empresas é a insegurança dos componentes da equipe do NIC P&G em interagir para falar de negócios com as empresas, quer por desconhecimento do setor, quer por desconhecimento de sua linguagem. Por isso, os especialistas, que são os *experts* da equipe em petróleo e gás, ainda estão à frente desse trabalho que, no futuro, será feito pelos analistas, conforme comentado no item 5.2.1 deste trabalho.

Quanto à eficácia dos produtos do NIC P&G, o IEL/FIEMG não implantou nenhuma medida de *performance* sobre o número de negócios fechados entre as empresas do grupo, nem dos negócios entre empresas participantes diretamente com a Petrobras. Alega-se que o fechamento de negócios não é feito com a participação direta do IEL/FIEMG, e que seria difícil medir se os negócios fechados pelas empresas do grupo, dentro do setor de petróleo e gás, foram motivados especificamente pelo NIC P&G. Os gestores do IEL/FIEMG, inclusive, salientam que tais informações não seriam facilmente disponibilizadas pelos empresários:

O número de negócios fechados dentro do grupo a gente não tem porque a gente não usa o grupo para fechar negócios dentro do grupo. Não fazemos este tipo de trabalho diretamente dentro do NIC porque o NIC trabalha com informação e com Inteligência. Essa parte de fechamento de negócios não é feito com participação direta nossa. (Relato do IEL2.)

Não existe *feedback* sobre o fechamento de negócios. É muito difícil provar que de todos os serviços que são gerados pelo IEL/FIEMG efetivamente podem dar certo resultado por causa deste estímulo especificamente. É difícil medir. Temos alguns *feedbacks* dos empresários sobre os produtos do NIC, mas não da rede. (Relato da IEL4.)

Todavia é do conhecimento dos gestores do IEL/FIEMG que existem contatos para negócios, entre as empresas participantes do NIC P&G e da CIP&G, por exemplo, durante as reuniões dos painéis técnicos. Tal monitoramento, contudo, é considerado importante pelos gestores do IEL/FIEMG, que planejam realizá-lo futuramente.

Também as empresas participantes, segundo relatos, declaram ser difícil mensurar se algum fechamento de negócios foi motivado especificamente pela participação no NIC:

Eu acho que o ganho maior que temos no NIC é a participação nos painéis técnicos. Lá, temos informações detalhadas, contatos com pessoas da área. Mas a gente não consegue mensurar se fizemos um negócio ou não em função do NIC. Durante os painéis técnicos, por exemplo, com a Gasmig ou com a REGAP, nós aproveitamos para manter contato com essas empresas, trocamos cartão com o pessoal e fazemos a visita depois. Então nós não conseguimos mensurar se isso deu resultado, mas abre algumas portas. (Relato do E5.)

Diferentemente, o E1 relatou parcerias entre a Mendes Júnior e empresas como a Delp Engenharia Mecânica e a Orteng Equipamentos e Sistemas, motivadas pela participação no NIC. No entanto há possibilidade de essas parcerias não terem sido, de fato, motivadas pelo NIC P&G, na medida em que: todas as empresas supracitadas são participantes e co-fundadoras da Câmara da Indústria do Petróleo e Gás (CIP&G), anterior ao NIC; o período ainda breve de funcionamento do NIC são somente dois anos; o porte econômico das empresas citadas é significativo; o fato de o Diretor-Presidente da Orteng ser o atual presidente da FIEMG. Infere-se, então, a partir desses dados, que elas possuem relacionamento de negócios mais antigo, não propriamente motivado pela participação no NIC:

Já ocorreram efetivamente parcerias pela participação no NIC. A Delp é uma parceira nossa para um trabalho metal-mecânico mais sofisticado, são vasos de pressão, etc. E ela é uma das poucas empresas no Brasil que tem essa *expertise*. Tem a Orteng também, com quem nós temos alguns negócios na parte elétrica. (Relato do E1.)

Há também relato de tentativa de formação de parceria entre duas empresas participantes do NIC P&G, para fornecimento a terceiros. A parceria, todavia, não chegou a ser efetivada:

Com a Nansen, nós chegamos a ter um contato por causa do NIC. Foi por causa daquelas informações divulgadas inicialmente, sobre o que a cada empresa oferece. A Nansen estava procurando algum parceiro para um consórcio, fomos juntos ao mercado e sugerimos, mas não conseguimos avançar. Quer dizer, não se fechou o contrato. Houve conversa com outras empresas, mas não se chegou a fechar nenhum negócio efetivamente. (Relato da E9.)

Contudo, segundo os gestores do IEL/FIEMG, não obstante algumas medidas de *performance* produzidas pela equipe do NIC P&G, como, por exemplo, o número de boletins NIC News expedidos e o número de relatórios de monitoramento publicados, registra-se a necessidade de implantar novos indicadores, como, por exemplo, relativos à satisfação dos empresários quanto aos produtos do NIC P&G. Este é apontado como um próximo passo, quando estiverem superadas as preocupações básicas com a estrutura de funcionamento do NIC, a criação e integração de sistemas e procedimentos, pois todos esses fatores influem na agilidade de entrega dos produtos gerados, muitas vezes sem a qualidade necessária, conforme relato desse gestor:

Não existem medidas de *performance* no NIC P&G porque seria muito difícil para a gente coletar essas informações. O número de negócios fechados dentro do NIC seria um indicador para a gente começar a monitorar, mas, para isso, a gente teria que ter uma massa crítica maior de empresas associadas. Nós estamos ainda fazendo prospecção. Efetivamente associadas são poucas empresas. Por isso, ainda é difícil fazer essa mensuração. De certa forma, nós ainda também estamos numa fase de estruturação. Talvez quando tivermos experiência acumulada e não precisarmos mais nos preocupar com estrutura, criação de sistemas, integração de sistemas, formatação, procedimentos, porque tudo isso influi na agilidade de entrega dos produtos. Nós vivemos uma fase recente em que estávamos ansiosos por entregar os produtos, mas ficava faltando valor agregado e isso pode ser um tiro no pé. Se o empresário acha que não tem valor agregado à informação, ele não lê, não abre a notícia. Esse é um desafio para nós. O que nos faz falta agora é uma ação comercial mais intensa no mercado. Interagir com as empresas a ponto de perguntar: eu te passei essa informação, você usou? Você viu que importante? Esse *feedback* está fazendo falta para nós. O IEL/FIEMG está preocupado com isso a ponto de um dos nossos indicadores ser o nível de satisfação dos empresários. Nós estamos trabalhando nisso. Mas dizer que esse indicador é perfeitamente monitorado, não podemos. (Relato do IEL3.)

Apesar do trabalho ainda pouco estruturado do NIC P&G devido a fatores como os expostos acima, as empresas participantes visualizam ganhos na participação, mesmo não praticando o compartilhamento de informações entre si, em um comportamento que se possa classificar como cooperativo. Esperam, contudo, que a FIEMG seja promotora, de forma colegiada e participativa, de associação entre empresas do segmento, conforme abordado no item seguinte.

5.3.2 Participação no NIC P&G e compartilhamento de informações entre empresas do grupo (segundo os gestores das empresas participantes)

Conforme já comentado, o grupo do NIC P&G é atualmente formado por empresas de grande e médio portes, apesar de idealmente formatado para o atendimento a pequenas e médias.

A participação de empresas de grande porte no grupo, todavia, é vista como benéfica à dinâmica de negócios no setor, na medida em que uma das motivações da criação do NIC P&G é a formação de consórcios e parcerias entre empresas mineiras visando ao fornecimento para o setor de petróleo e gás.

As empresas participantes salientam que, primeiramente, foram feitos bons trabalhos pela equipe do NIC P&G, mas, atualmente, não estão recebendo informações sobre o setor que lhes facilitem o fechamento de negócios. Alegam também não realizarem reestruturações

internas para o recebimento das informações e análises divulgadas pelo NIC P&G, além de apontarem os painéis técnicos como ponto forte de estímulo à participação na rede.

Foi constatado também que, além da não realização de reestruturações internas para o recebimento das informações e análises, o recebimento dos boletins eletrônicos NIC News e a participação nos painéis técnicos são feitos por profissionais de nível gerencial, geralmente de áreas de vendas e de relacionamento com o mercado. Quanto ao aproveitamento das informações divulgadas pelo NIC P&G, as empresas admitem não as utilizarem, ou subutilizarem. Isso devido à falta de profissionais qualificados ou de metodologia sistemática para fazer as leituras de oportunidades, conforme relatos:

As informações do NIC não são aproveitadas na minha percepção. Geralmente as nossas demandas são muito pontuais e, como nós não sabemos utilizar muito bem essa rede de informações que a gente tem, no caso o NIC, nós a subutilizamos. Quando há uma demanda pontual, como é o caso da engenharia, eu acho que os gerentes desse departamento que recebem as informações as aproveitam muito bem. Só que a proposta do NIC foi antecipar as novidades. A proposta da Transpetro foi muito bem tratada, mandaram todo um estudo sobre o que era, o desenho, quem era quem, o que se iria fazer. Mas depois não teve mais esse serviço. (Relato do E10.)

A nossa empresa não tem um setor ou departamento de inteligência competitiva. Dentro da área comercial, temos pessoas que já se capacitaram na área de inteligência competitiva, são pessoas que fazem treinamentos, que já desenvolveram alguma coisa. Não temos uma área específica, então as áreas comercial e de *marketing* é que dão apoio. Quando recebemos as informações, a gente absorve, interpreta e identifica como podemos transformar num negócio. Não existe um profissional específico para isso, não existe uma metodologia para se fazer análise dessas informações. Elas são analisadas de forma menos sistemática, pelo fato da gente não ter uma metodologia. Mas as informações são analisadas e ficamos atentos aos movimentos do setor. (Relato do E3.)

Segundo vários gestores pesquisados, entre as empresas do grupo, tampouco, estão estabelecidas práticas de disponibilização de informações ou troca de informações no sentido cooperativo. O que cada empresa disponibiliza para o grupo são informações institucionais, a partir de coleta inicial quando da formação do grupo, realizada por especialistas do NIC P&G, que aplicaram questionário para pesquisar informações sobre atuação, serviços e produtos de cada empresa participante visando disponibilizá-las para o grupo.

Durante os painéis técnicos também são realizados contatos pessoais de cunho comercial, quando há conversas informais e troca de cartões de visitas entre os participantes. Além disso, as informações sobre busca de mercado e crescimento de cada empresa são consideradas sigilosas, de acordo com relatos dos gestores entrevistados:

As informações que a nossa empresa já divulga para o grupo são as informações que estão naquele catálogo que foi formulado no início dos trabalhos do NIC. (Relato do E2.)

A princípio a gente disponibiliza, do ponto de vista institucional, nossa forma de enxergar as coisas, a forma como a gente trabalha, e isso contribui com o NIC como instituição. Porque o dia-a-dia de mercado é assunto nosso. Nosso planejamento estratégico, nossa busca de mercado e crescimento é um trabalho sigiloso. (Relato do E1.)

O nosso aproveitamento no NIC, até então, é como observadores, no sentido de buscar informação. A gente tem pouca informação sobre esse mercado de petróleo e gás, então queremos entender o que existe neste mercado e como a gente pode contribuir. Basicamente é isto. (Relato do E3.)

Fora as reuniões, não existe troca de informações entre as empresas do grupo. A gente não vê nenhuma. Isto era uma das coisas que a gente falou quando o NIC começou, que a gente poderia entrar em contato umas com as outras, o que não aconteceu. Acabamos afastando. Antes, as reuniões iniciais proporcionavam conversas, mas depois o painel técnico tornou-se o único momento. Às vezes nem todas participam do painel. A gente não vê como um ambiente cooperativo, não. (Relato do E5.)

Esperava-se ainda que as grandes empresas participantes do grupo dessem preferência de cotação e contratação às empresas médias participantes da rede, o que, na prática, não se verifica:

Nunca nos foi pedido para que trocássemos informações dentro do grupo. Nunca se falou nisso. Foi inclusive proposto fazermos uma divulgação das empresas entre as empresas do grupo, para vendermos umas para as outras, mas isso não chegou a acontecer. Nós tivemos uma reunião para entrarmos junto com Mendes Júnior na Petrobras, já que é difícil a Petrobras contratar empresas menores. Essa integração entre as empresas do grupo é uma ideia muito boa. Nas diversas concorrências em que participa, a Mendes Júnior não cota com empresas do grupo do NIC. Nós não temos como concorrer com empresas dos Estados do Rio e São Paulo por causa da isenção de ICMS que eles têm. A FIEMG é a voz classista da indústria, deveria hastear esta bandeira. A construção civil, por exemplo, conseguiu avançar bem, mas os demais setores não. A concorrência é por preço. Esse cooperativismo não existe: -eu pertença, então tenho que fortalecer o meu grupo. É legítimo uma empresa grande ter uma oportunidade e abraçá-la primeiro. Mas se há uma oportunidade que eu posso abraçar com o outro, eu devo fazê-lo. (Relato do E10.)

Portanto, as empresas participantes esperam que o IEL/FIEMG, por meio do NIC P&G, seja fomentador de parcerias dentro do grupo, além de atuar como porta-voz das empresas no fechamento de contratos de fornecimento para grandes empresas.

A busca de cooperação e troca de informações entre as participantes é, de certa forma, almejada por elas, que esperam que a FIEMG seja promotora de uma forma colegiada e participativa de associação entre empresas do setor de petróleo e gás visando aos mesmos objetivos de fechar negócios e lhes permitir crescimento:

Eu não vejo cooperação entre as empresas. Não vou falar que não existe, porque pode ser que todos eles tenham o mesmo pensamento que eu, e ninguém esteja tomando a iniciativa por conflitos de interesses e coisas assim. Acho que quem teria que unir todo este pessoal e conversar sobre o que nós podemos fazer juntos é a coordenação do NIC, porque dentro do próprio NIC há empresas concorrentes. (Relato do E8.)

Eu acho que a FIEMG deveria fazer uma tentativa de colocar todos os participantes do NIC para conversar, para trabalharmos juntos, fazermos parceria. Ela tem como conversar os níveis altos das empresas contratantes e propor um consórcio. (Relato do E8.)

Para criar um ambiente para que o grupo seja mais competitivo, tem que se exercitar mais. A questão é mais profunda do que isso, no sentido de que há interesses específicos e isso é complicado numa mesa de negócios. O paulista, por exemplo, sempre que vai buscar uma associação, é no sentido de uma defesa coletiva. Todo mundo vai brigar, todo mundo vai ganhar ou todo mundo vai perder. E ninguém está preocupado com quem está ganhando mais ou ganhando menos. Aqui em Minas Gerais, eu sinto que existe essa resistência. Isto é característica do mineiro. Um fala que o outro pode ser concorrente, que ele não está cedendo, que ele pode estar transformando algo que o outro já deveria ter, e isso no sentido do objetivo de qualquer associação, qualquer agrupamento, é destrutivo. Quando se faz parte do NIC, ou da Câmara, ou de alguma federação, ou de algum ambiente que tem um objetivo maior do que a própria empresa, no âmbito social, tem que respeitar isto. Eu acho que este é o grande problema, comparativamente. Em São Paulo, existe uma dificuldade muito grande de acessos. Em Minas, especificamente Belo Horizonte, há uma facilidade enorme de acessos. A facilidade para reunir grandes nomes de Minas dentro da FIEMG é enorme. Em São Paulo, é muito difícil, existem grupos, hierarquias e aqui não tem essa história, é mais simples. Existem características críticas do povo mineiro, como um todo, que são críticas para a sobrevivência, e isso não é explorado. Se houvesse uma ação mais colegiada, mais participativa, visando o objetivo do grupo, poderia ser mais fácil e mais ágil. É essa a questão. (Relato do E2.)

Da mesma forma, vários entrevistados do IEL/FIEMG consideram que falta integração entre as empresas do grupo, além de admitir que o comportamento colaborativo seria benéfico tanto para o grupo, quanto para o setor.

O comportamento colaborativo poderia ser alcançado, segundo gestores do IEL/FIEMG entrevistados, por meio da implantação de práticas que visem, principalmente, aumentar o entrosamento entre a equipe do NIC P&G e os empresários participantes, bem como medidas administrativas internas a cada uma delas para melhor aproveitamento da participação no NIC P&G, conforme será abordado no item seguinte.

5.3.3 Compartilhamento de informações e desafios ao compartilhamento no âmbito pré-competitivo (segundo os profissionais ligados ao IEL/FIEMG)

Uma das principais expectativas que os gestores do IEL/FIEMG entrevistados manifestam, em termos de cooperação entre as participantes do NIC P&G, é que as empresas de grande porte façam contatos com aquelas de menor porte, nas quais vislumbrem potenciais fornecedores. Espera-se que haja interação entre estas visando à criação de uma rede de parcerias.

Para o IEL2, a instituição pretende ãlimitar-se a criar ambiente para que uma grande empresa do setor apresente ali uma oportunidade, sem se responsabilizar por ações efetivas formais para interação entre participantes do grupo.

Para o IEL10, as empresas participantes do NIC devem se complementar e não competir entre si. O papel do NIC P&G, portanto, seria fomentar o encontro dos empresários do setor, facilitando a aproximação entre eles, em vez de promover diretamente o entrosamento ou conduzir as negociações, o que, segundo ele, deve ser iniciativa dos próprios participantes. Para ele, o NIC ãnão vai além da oportunidade de aproximar as empresas (relato do IEL10).

Segundo o IEL2, ter as empresas mobilizadas e organizadas é interessante para o segmento de petróleo e gás, até mesmo para que o IEL/FIEMG consiga pleitear com o governo do Estado a definição de políticas mais vantajosas para o setor:

No momento em que buscamos políticas de Estado para o setor, vamos precisar das empresas participando conosco no trabalho, participando das reuniões, trabalhando junto com a gente de forma efetiva. O relacionamento do IEL/FIEMG com elas facilita a mobilização. No caso do NIC, onde já existe organização e algumas ações cooperadas entre as empresas, a mobilização é facilitada. (Relato do IEL2.)

Atualmente, em termos de cooperação na troca de informações entre as participantes do NIC, o que ocorre é, segundo relatos, que empresários do grupo encaminham informações sobre oportunidades de mercado de seu conhecimento, conforme o caso da Transpetro, que gerou um relatório consolidado, em que se encontravam detalhadas amplas oportunidades de negócios nos projetos de construção de navios.

Além disso, o IEL/FIEMG promove o projeto denominado ãCompre Bem, definido como uma rodada de negócios, em que uma empresa que tenha vencido uma licitação apresenta suas necessidades de compras para outros fornecedores.

Por outro lado, não é esperado que as participantes compartilhem informações internas ou mercadologicamente estratégicas. Segundo o IEL2, o empresário somente compartilhará o que for vantagem para ele. O que não for, ele não vai compartilhar. (Relato do IEL2.)

Para o IEL5, as empresas não abrem suas informações; temos que descobrir nas entrelinhas. Quando fecham negócios, não falam, embora saibam que está no planejamento da Câmara de Petróleo e Gás divulgar *cases* de sucesso para a indústria mineira. (Relato do IEL5.)

Segundo o IEL8 investigado, os empresários devem ser mais conscientes do que é segredo industrial, pois matérias que muitos consideram secretas já se tornaram de conhecimento público:

Os empresários devem ter real noção de qual é seu negócio, qual é sua competência essencial e, principalmente, o que são falsos segredos. Há várias empresas que pensam que sua tecnologia é segredo, quando ela já está publicada na Internet. As pessoas devem começar a compreender que nós vamos fazer projetos cooperativos. (Relato do IEL8.)

Isto é, a ideia de cooperação defendida pelo NIC P&G é, em primeiro lugar, que as empresas interessadas em fazer parcerias reúnam informações técnicas básicas e de domínio público sobre sua atividade e posteriormente as compartilhem, para que não seja necessário reinventar a roda (relato do IEL8). Diante dessa possibilidade de haver uma inovação no processo industrial, seria necessário, primeiramente, nivelarem-se conhecimentos e tecnologias já existentes nas empresas para, a partir daí, criarem-se novos:

Esta é a ideia do NIC: criar um centro de excelência e de inteligência competitiva agregando o prático, o acadêmico e o internacional. Num centro de excelência, todos definem o tema e fazem uma agregação. É isto o que está sendo feito no setor de petróleo. As empresas concorrentes se associam para fazer perfurações. Numa associação, as empresas devem apresentar umas para as outras o conhecimento que já têm, que já existe, que é público, sem achar que é segredo seu ou meu. A Petrobras, por exemplo, participa de vários contratos na área internacional e desenvolve determinadas tecnologias em ambientes onde as concorrentes estão todas presentes. Determinadas coisas se pode falar, outras não. O empresário deve saber onde está a diferença e qual é realmente sua competência essencial. Somente então as empresas irão avançar. (Relato do IEL8).

Por esta razão, o IEL8 afirma que deveria haver maior sensibilização dos empresários para o ambiente de interação e compartilhamento que se pretende obter no NIC P&G.

Para o IEL1, as empresas participantes do NIC P&G poderiam ser mais cooperativas umas com as outras, com a condição de que todas ganhem juntas:

Para que haja formação de parcerias, as oportunidades devem ser previamente conhecidas para as empresas se planejarem, formarem consórcios. Por exemplo, a engenharia brasileira é muito forte: empresas como Mendes Júnior, Andrade Gutierrez, Odebrecht e Camargo Corrêa estão presentes no mundo todo, mesmo em países como os Estados Unidos onde há grandes empresas de engenharia. Isso porque eles têm informação em tempo para cotizar e se planejar. São exemplos que temos de empresas que vivem de união. E a união faz a força. (Relato do IEL1.)

Se a união faz a força, o IEL8 não acredita que aconteça a união de um grupo se não houver um facilitador para levá-lo a resultados. Segundo ele, todos os participantes do NIC P&G são, primeiramente, empresários; segundo, possuem conhecimento; terceiro, têm visão.

A soma dessas três características, de forma complementar, poderia produzir uma melhor visão para o grupo (relato do IEL8). Ainda segundo ele, o NIC P&G precisaria de um mediador, uma pessoa da área de Recursos Humanos, que liderasse as discussões do grupo para ajudá-los a atingir os melhores termos de contribuição e colaboração no âmbito pré-competitivo:

Se me pedem para falar em uma reunião com várias pessoas que não conversam entre si, eu ocupo o tempo todo falando, todos saem de lá felizes em me ouvir falar e a gente não produz nada em forma de grupo. Porque produzir é contribuição, não é concordar comigo. Concordar é fazer integração, quando todo mundo concorda, bate palmas e vai para casa. Não existe forma de juntar um grupo para discutir assuntos, se não houver uma pessoa ali cuja formação é de Recursos Humanos. Ela produz resultados através do grupo, sem entender tecnicamente o que o grupo está discutindo. Ou seja, deseja-se discutir determinado problema e criar uma solução. Coloca-se um mediador que não entende do assunto para organizar a conversa. Caso contrário, se ele for especialista, vai dar palpites e entrar no julgamento, coisa que ele não deve fazer porque quem vai julgar são as pessoas que estão discutindo. É um processo. Se o NIC não for um ambiente pré-competitivo colaborativo, não tem sentido. Quando a empresa utiliza seus processos de inteligência competitiva para fazer a leitura do ambiente e leva as informações para dentro da organização, o grupo de pessoas que analisa essas informações é um núcleo cooperativo da empresa, que está tentando entender a informação e como aquilo interfere na estratégia da empresa. Um funcionário de empresa participante do NIC que está presente nas apresentações poderia pensar em apreender as informações e levá-las para a sua empresa. Mas, para uma pessoa sozinha que assiste a uma apresentação, levar as informações para a empresa é quase impossível, é complicado. As empresas deveriam enviar um grupo maior de pessoas para o processo. Enviar um grupo é importante, porque depois elas vão apresentar aquilo para outro grupo ainda maior, levar o material e rediscutir os assuntos, desde que a empresa dê prioridade para isso. (Relato do IEL8.)

Ainda segundo o IEL8, a presença de um mediador nos encontros das empresas participantes do NIC P&G poderia vir a agregar ao grupo maior sentido de colaboração. A questão seria, no entanto, como trabalhar contribuição e colaboração no ambiente pré-competitivo. Isso porque, para o IEL10, este ambiente denominado pré-competitivo é muito competitivo, na realidade.

Para esse entrevistado, por mais que os empresários participantes estejam integrados no ambiente, a existência de competição entre eles é perceptível. Mesmo a exposição de certas informações com o intuito de gerar parcerias, é difícil de acontecer: “Elas se intimidam e não se abrem, para não aproximar” (relato do IEL10).

Para ele, por outro lado, gerar produtos de interesse para as empresas não é tarefa fácil. E concorda que o melhor produto do NIC P&G são os painéis técnicos. “Mesmo assim, o empresário mineiro tem uma característica de muito escondido, não se abre, pensa pequeno” (relato do IEL10):

Pode ser que os empresários não estejam nas apresentações por deficiência nossa, de não sabermos cativar ou mostrar claramente o tamanho das oportunidades. O segundo aspecto talvez seja pela vocação do Estado de Minas, que é metalurgia, mineração e siderurgia, e os empresários não enxergam que existe um filão fantasticamente grande no setor de petróleo e gás. E não querem investir muito porque não sabem qual será o retorno. Não se entusiasma em fazer investimentos que as tornem mais aptas para fornecer para este setor porque é uma área que exige mais investimentos que as outras. Os empresários devem ter coragem de fazer o investimento vislumbrando negócios no médio e longo prazo. O certo é que nós não estamos sendo eficazes em fazer isso acontecer, apesar da FIEMG ser a casa do empresário, da existência da Câmara de Petróleo e Gás, do SEBRAE, do Prominp etc. Nós ainda não conseguimos fazer uma gestão eficaz para condensar tudo isso. Falta articulação. Ainda não conseguimos uma maneira de trabalhar em que aproveitássemos eficazmente todos os recursos que temos. Mas parece que o IEL/FIEMG foi um dos primeiros que abriram o olho para a oportunidade de criar um NIC. Que poderia, inclusive, estar andando com mais velocidade, mas isso não acontece por causa da sua gestão global. Se houver uma boa gestão, a gente consegue. Nossa estrutura de inteligência competitiva ainda é minúscula, comparada com a das grandes empresas. Tem também alto *turnover* dos profissionais pelo fato de serem bolsistas. Faltou essa base, esse domínio tecnológico tanto da dinâmica, quanto do mercado, quanto das ferramentas de inteligência competitiva. Porque isto aqui tem uma metodologia própria. (Relato do IEL10.)

Desenvolver a comunicação do IEL/FIEMG com as empresas do NIC P&G seria uma ação de caráter básico para a integração, segundo a IEL7: “Nós temos oportunidade de contato permanente com as empresas e temos que ter inteligência para aproveitar isso”.

Ainda segundo ela, o envio dos boletos às empresas para pagamento das mensalidades seria boa oportunidade para se fazer contato telefônico, verificar o recebimento e realizar uma rápida pesquisa de satisfação dos empresários quanto aos produtos do NIC:

Aproveitar a ligação e pedir informações, perguntar: está valendo a pena esse valor que o senhor vai pagar? Se o senhor não está gostando, o que nós podemos fazer melhor? Você sente na voz da pessoa se ela está recebendo o boleto como um encargo ou com proveito. Você está ali, podendo interagir e pegar dicas com ele. Se o básico é informação, você tem que falar sobre atendimento, funcionamento, senão o básico não estará sendo cumprido. Isso é informação, comunicação, oportunidade de troca. É a ferramenta do nosso produto. (Relato da IEL7).

O IEL3 propõe que a equipe do IEL/FIEMG deva incutir nas empresas a cultura do aumento da competitividade, o que é, inclusive, um objetivo estratégico do IEL/FIEMG. O NIC, portanto representa ação organizada diretamente com as empresas visando atender a esse objetivo. Ele considera que uma das missões do NIC é sensibilizar as empresas para determinados passos que elas devem dar para se tornarem aptas a jogar neste campeonato, conhecendo as regras do jogo (relato do IEL3). Uma segunda ação importante, segundo o mesmo gestor, seria analisar a vocação natural de cada empresa, verificando onde ela se insere na cadeia e de que forma as informações que o NIC divulga podem beneficiá-la diretamente.

Um empecilho para a consecução dessa ação seria o ambiente pré-competitivo, que impede a verificação específica da realidade de cada participante. Dessa forma, o entrevistado afirma que o NIC estará operando dentro do esperado quando as empresas começarem a solicitar trabalhos específicos: «Esta é uma vantagem do NIC: é possível utilizar toda a rede de articulação que existe dentro do IEL para beneficiar a indústria» (relato do IEL3). Ou seja, espera-se que, a partir do âmbito pré-competitivo, se entre no âmbito competitivo das empresas, em que se poderia, por meio de consultoria, indicar um especialista para produzir laudos técnicos, conforme discutidos anteriormente.

Com base no conjunto dos dados oriundos das entrevistas realizadas cabe destacar os aspectos relevantes sobre participação e compartilhamento de informações no NIC P&G:

- a) não utilização ou subutilização das análises divulgadas pelo NIC P&G;
- b) importância de se promover, com os empresários, maior sensibilização e cultura de inteligência competitiva para que possam melhor aproveitar suas participações junto ao NIC P&G;
- c) inexistência de mensurações sobre resultados de negócios;
- d) necessidade de maior comunicação e maior integração entre o IEL/FIEMG e empresas participantes do NIC P&G;
- e) perfil acomodado do empresariado mineiro e vocação natural do Estado para a mineração, siderurgia e metalurgia;
- f) inexistência de trocas de informações em caráter cooperativo entre as empresas participantes do NIC P&G, na medida em que os empresários não estão culturalmente abertos para o compartilhamento e não se fazem presentes nos eventos promovidos pelo IEL/FIEMG;
- g) o trabalho no âmbito pré-competitivo seria mais bem operacionalizado em conjunto com trabalhos no âmbito competitivo (APÊNDICE E).

5.3.4 Quadro comparativo- Participação

O quadro a seguir mostra, comparativamente, a percepção sobre a participação efetiva no NIC P&G e compartilhamento de informações, segundo os profissionais ligados ao IEL/FIEMG e os gestores das empresas participantes:

Participação efetiva no NIC P&G (segundo os profissionais ligados ao IEL/FIEMG)	Participação efetiva no NIC P&G (segundo os gestores das empresas participantes)
<ol style="list-style-type: none"> 1. É importante promover a sensibilização e a cultura de inteligência nas empresas para que elas aproveitem melhor sua participação no NIC P&G. 2. Não foram implantadas medidas de <i>performance</i> pelo IEL/FIEMG, que não busca conhecer se houve realização de parcerias entre as empresas do grupo. 3. Reconhece-se a necessidade de maior comunicação e integração entre o IEL/FIEMG e as empresas participantes do NIC P&G. 4. Deve-se o não crescimento da indústria de petróleo e gás em Minas Gerais pelo perfil acomodado do empresariado mineiro e pela vocação natural do Estado para a mineração, a siderurgia e a metalurgia. 5. Não existe troca de informações em caráter cooperativo entre as empresas participantes do NIC P&G, pois os empresários não estão culturalmente abertos para o compartilhamento e não se fazem presentes nos eventos promovidos pelo IEL/FIEMG, apesar de a busca de cooperação e a troca de informações dentro do grupo serem almejadas pelas empresas participantes. 6. O trabalho no âmbito pré-competitivo seria mais bem operacionalizado em conjunto com trabalhos no âmbito competitivo. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. As empresas não utilizam ou subutilizam as análises divulgadas pelo NIC P&G 2. Reconhece-se a necessidade de maior comunicação e integração entre o IEL/FIEMG e as empresas participantes do NIC P&G. 3. Não existe troca de informações em caráter cooperativo entre as empresas participantes do NIC P&G, apesar de a busca de cooperação e a troca de informações dentro do grupo serem almejadas pelas empresas participantes.

Quadro 7: Quadro comparativo ó Participação

Fonte: Elaborado pela autora

Para Peci (1999), as organizações que optam por trabalhar sob o formato de rede devem aprender a falar sobre confiança mútua, colaboração e reputação, pois a parceria é a principal característica das redes.

Por sua vez, Davenport e Prusak (1998) apontam como barreiras para o compartilhamento do conhecimento nas redes sociais a falta de confiança mútua, culturas diferentes, vocabulários e quadros de referência distintos.

Dadas essas características da literatura, pode-se afirmar que a integração entre as empresas, algo almejado pelo NIC P&G, ainda não foi plenamente alcançada. Observa-se, portanto, a necessidade de maior preparação cultural das empresas, por meio, por exemplo, de maior sensibilização, para que façam melhor proveito das informações competitivas a que

estão expostas, não somente para gerenciarem seus negócios, mas também para que se promova um ambiente colaborativo e cooperativo entre elas.

Corroborando essa observação o seguinte aspecto detectado na análise sobre a participação e o compartilhamento de informações entre as empresas: as empresas não utilizam ou subutilizam as análises divulgadas pelo NIC P&G.

Barringer e Harrison (2000) sugerem que existem quatro razões estratégicas para a construção de relacionamentos cooperativos (ou colaborativos) entre empresas: (a) o aumento do poder de mercado por meio do levantamento de barreiras de entrada; (b) o aumento do poder político, ou a habilidade para influenciar estruturas de governo, direta ou indiretamente; (c) o aumento da eficiência em pesquisa, produção, *marketing* ou outras funções; e (d) a possibilidade de diferenciação de produtos ou serviços.

A alternativa (b) é algo já percebido pelo IEL/FIEMG e pelas empresas para o que, inclusive, já existe uma ação efetiva. O item (c), por sua vez, foi algo sugerido pelas empresas, por meio das parcerias com universidades visando impulsionar o setor, baseando-se em pesquisas tecnológicas. Infere-se, portanto, que as razões (a), (c) e (d), sugeridas por Barringer e Harrison (2000), ainda não foram trazidas à tona pelo IEL/FIEMG como forma de estimular o comportamento colaborativo entre as empresas.

Dadas as constatações sobre as características de participação das empresas no NIC P&G, o item seguinte tratará dos pontos positivos e desafios dessa iniciativa a partir da avaliação do modelo feita pelos profissionais ligados ao IEL/FIEMG e da avaliação das empresas sobre os resultados alcançados até o momento, em função de sua participação no NIC P&G.

5.4 NIC P&G: pontos positivos e desafios

5.4.1 Pontos positivos e desafios (1) (segundo os profissionais ligados ao IEL/FIEMG)

Em geral, a avaliação que vários profissionais ligados ao IEL/FIEMG fazem do modelo do NIC P&G é de que ele necessita de aperfeiçoamentos, apesar de já estar funcionando efetivamente desde 2007. Isso porque o NIC requer mudança cultural das empresas no que tange ao tema da inteligência competitiva e seus procedimentos.

A busca por políticas do Estado para o setor de petróleo e gás foi citada por alguns entrevistados como um avanço que o NIC P&G traz para Minas Gerais, no sentido de que os empresários e a FIEMG passaram a se organizar melhor para solicitar ao governo incentivos para essa cadeia, visando a seu fortalecimento:

Nesse um ano e pouco de funcionamento mais efetivo do NIC P&G já houve um grande avanço. Agora a gente está vendo que está começando a dar resultados em termos de políticas. Eu considero que está num momento em que ainda tem muita coisa ainda para ser melhorada. Tem muito ainda para a gente aperfeiçoar e desenvolver. (Relato do IEL2.)

Se o governo do Estado (e a FIEMG transita muito bem neste meio) resolvesse fazer um programa de médio ou longo prazo para colocar a indústria mineira num nível de atuação mais forte, ou eventualmente chamando algumas empresas que tenham *expertise* nesse negócio para se instalarem aqui, poderia ser mais estimulante. (Relato do IEL10.)

Eu queria chamar atenção para o potencial que o Estado tem para investir nisso. O Estado é maior do que a FIEMG para fazer esse negócio andar. Não só o NIC Petróleo de Gás, mas os outros que estão sendo criados para outros setores, todos de interesse do Estado. Não que ele vá tirar proveito imediato, mas ele vai fomentar o potencial de crescimento dos negócios de Minas. Se houver fomento para essa atividade no pré-sal, por exemplo, não a curtíssimo prazo, mas a médio prazo estabilizamos a estrutura, conseguimos fazer uma gestão melhor, com pessoal mais treinado, qualificado e aí o negócio vai realmente vai andar. (Relato do IEL10.)

Para alguns entrevistados, a gestão global da iniciativa também deve ser aperfeiçoada no sentido de, além de buscar políticas estaduais para o setor, buscar novas formas de financiamento.

Para tal, faz-se necessária ação comercial efetiva e o melhoramento dos produtos do NIC, ou seja, melhores análises e maior integração entre as empresas:

Eu acho que os produtos do NIC não existem ainda. É um sistema de informações, e não produto. Produtos devem ser claros. Nós temos vários eventos, mas qual é o diferencial de cada um, formatado, delineado, modelado? Hoje nós temos um boletim. Não adianta o empresário ficar recebendo todo mês o boletim. Ele tem que saber que lá tem alguma coisa que faz diferença. Os relatórios consolidados que enviamos mensalmente também por *e-mail* estão no mesmo padrão gráfico, não se diferenciam. Os consolidados acabam sendo repetição do que já tinha sido enviado, além do empresário não saber diferenciá-lo porque ele é no mesmo padrão dos boletins. É necessário desmembrar e trabalhar melhor esses produtos. O consolidado é só um no mês, tem que ter alguma coisa diferente. E devíamos ter também uma forma de interagir com as empresas *top* no setor. Uma provocação, algum evento que esteja acontecendo, colocar lá um *stand*, mobilizar as empresas. Os painéis técnicos são só para as empresas que pagam. E porque não fazemos com empresas dos outros setores? Fazer mais, mexer mais, trazer mais empresas. (Relato da IEL7.)

Em primeiro lugar, eu acho que não é necessário usar a ferramenta de monitoramento de informações com a extensão que se está usando. Porque nesta área, as informações têm análises mais específicas. O jornal passa um determinado tipo de informação, e não adianta você ficar pesquisando milhões de jornais, e as

revistas especializadas trazem outro tipo de informação. A segunda coisa é começar a analisar as informações junto das empresas, para que elas agreguem a visão delas de mercado sobre o que está acontecendo sob o ponto de vista de concorrência, de novos mercados, de novas tecnologias. E tentar comparar isso com a realidade delas. Então, buscar as informações, trazê-las, mas analisá-las sempre no contexto da evolução do mercado. Porque você pode estar tentando fazer uma coisa e o mercado está caminhando em outro sentido. Aquilo já não é mais produto. Por exemplo, você vende arroz, mas o mercado não compra mais arroz, compra comida pronta. Todos os envolvidos teriam que discutir qual é a mudança que está acontecendo. (Relato do IEL8.)

Além disso, foi citada a necessidade de integrar os trabalhos pré-competitivos com os competitivos, no sentido de conhecer melhor as empresas participantes e avaliar sua competitividade, por meio de consultorias individuais, numa nova referência aos laudos técnicos:

Eu acho que, para construir um novo conceito de relacionamento, tem que saber conquistar, ter na retaguarda gente competente, adequada, para oferecer serviços individuais para cada empresa. Ter também discernimento para analisar as oportunidades colocadas. Saber como tratá-las para ter possibilidade de desenvolver o conhecimento, inclusive desenvolver trabalhos com alguma empresa que pague por aquele serviço. Isto tudo ajuda a ter mais confiança no NIC, o fortalece. Não adianta somente monitorar o mercado, devem-se fazer análises das empresas, buscar mais detalhes sobre cada uma delas. (Relato da IEL7.)

A gente está revendo estrutura, revendo produto, posicionamento, porque temos que vender e ser mais competitivos, provocar as empresas: -Deixe nós fazermos um laudo técnico para você ver que não está fechando negócios por uma questão muito simples. Vamos trazer o pessoal da RETEC aqui e eles fazem isso para você, experimente! (Relato da IEL4.)

Quanto ao ponto forte, foi citada a iniciativa em si, ou seja, a criação do NIC P&G enquanto primeira tentativa de organização das empresas que atuam ou pretendem atuar no segmento de petróleo e gás, considerado por vários entrevistados o setor que mais crescerá no Brasil nos próximos anos, dada a descoberta da camada pré-sal pela Petrobras:

O ponto forte do NIC é o fato dele já estar existindo e ser conhecido. Ele tornou-se um paradigma para as Federações das Indústrias de outros Estados, que vêm até aqui conhecer a iniciativa e não precisam cometer os mesmos erros que nós cometemos. Ninguém conseguiu ainda fazer uma coisa igual. Mas tem sido tentativa e erro. (Relato do IEL10.)

Como desafios do NIC P&G foram citados alguns aspectos, como o aumento do número de adesões de empresas; o aperfeiçoamento dos produtos de informação (buscando maior número de fontes primárias de informação, fortalecendo a interação com as fontes,

produzindo análises mais aprofundadas e mantendo a regularidade das notícias); e a necessidade de maior qualificação das pessoas da equipe do NIC P&G:

O fator crítico de sucesso hoje para o NIC são as adesões das empresas. Cativar a rede, cativar demanda para a gente fazer coisa. Porque isto viabiliza para a gente um monte de coisas. A gente poderia, por exemplo, estar em várias feiras, eventos recorrentes, feiras internacionais do setor. Mas precisa ter volume. (Relato da IEL4.)

O primeiro desafio é conquistar mais associados. O mineiro é muito desconfiado. Nós tivemos várias empresas que participaram do projeto-piloto, mas na hora de assinar o contrato, não quiseram. Disseram: -Vou ver o que vai dar isto primeiro. O segundo desafio do NIC é estar à frente do pensamento de todos, é buscar principalmente nas fontes primárias de informação. Porque a fonte secundária já foi para a imprensa e aí todo mundo já sabe. Então é trabalhar junto a essas fontes primárias, andar a frente da imprensa, do concorrente, descobrir informações estratégicas, pré-competitivas para o grupo de empresas e divulgá-las. É isso que o empresário quer. (Relato do IEL5.)

Desafio é a gente conseguir manter uma rede forte de interação com as competências maiores do setor, conseguir manter nossos contatos e ter interação forte com as fontes. Por exemplo, abrir mais portas dentro da Petrobras, ter um canal direto com a área de materiais da Petrobras, que é a área que faz compras e define necessidades de equipamentos, ao invés de pegar notícias sobre a Petrobras nos jornais. Ter canal direto com o Instituto Brasileiro de Petróleo, Gás e Biocombustíveis (IBP) que tem muitas informações, um acompanhamento direto do setor. Então precisamos manter essa rede de Inteligência, esses contatos muito presentes no nosso relacionamento e atuando de forma próxima de nós. Não só para informações, mas no momento de viabilizar, de ajudar a ter oportunidades para as empresas. Isso é o que vai agregar valor naquilo que eu estiver produzindo e oferecendo aos empresários, a rede de conhecimento e de informação. (Relato do IEL2.)

Tem uns cinco meses que nós estabilizamos bem a dinâmica do NIC. Foi só quando mudamos o perfil do profissional. O desafio a gente sabia que iam ser as pessoas. Mas mantivemos o perfil por falta de recursos. (Relato da IEL4.)

Além desses desafios, foi citada também a necessidade de melhor capacitação das empresas para usufruírem, de forma mais efetiva, dos produtos do NIC P&G:

Outro desafio nosso é fazer com que as empresas aproveitem, com resultados efetivos, os produtos que nós estamos oferecendo. (Relato do IEL2.)

Primeiramente, eu provocaria as empresas. (Relato da IEL4.)

Eu acho que o grande ponto é o convencimento das empresas de que o NIC é uma coisa muito útil para elas. E que vai dar certo. Para o empresário acreditar nesse produto. (Relato do IEL1.)

Para a IEL4, se o modelo do NIC P&G tivesse que ser revisto, o processo de implementação deveria ser, em sua opinião, invertido. Primeiramente trabalhar-se-ia a sensibilização das empresas do setor para o conceito de inteligência competitiva, gerando a necessidade de obter informações de mercado de forma estruturada. Posteriormente, as

empresas seriam incentivadas a implantar seus próprios núcleos de inteligência, como forma de se articular internamente para trabalhar as informações, mantendo o NIC P&G como fonte primária. Dessa forma, segundo ela, os produtos do NIC teriam mais qualidade e seriam mais bem aproveitados pelas empresas associadas:

Se tivesse que reimplantar o modelo, eu primeiro trabalharia os produtos de competitividade e não de pré-competitividade. Eu iria sensibilizando as empresas para a Inteligência. Primeiro uma provocação para as empresas, conscientização das empresas do porquê ela quer se tornar competitiva. Gerar a necessidade. A proposta seria vender consultoria para as empresas implantarem os seus próprios núcleos de inteligência. Manter o núcleo do IEL/FIEMG como fonte primária de informação para elas. E aí sairia um produto com muito mais qualidade. Fazer com que elas primeiro entendam o que é isso. E aí seríamos uma fonte básica para elas se desenvolverem no setor. "A gente tem um monte de coisas para oferecer. Mas você está organizado para receber ajuda?" "Eu quero ajuda." "Então arrume a casa primeiro. Você sabe onde é que você quer ser ajudado?" Porque hoje é o inverso. A gente está dizendo o que é e por isso é difícil eles codificarem que a gente está ajudando. Eles não sabem que a gente está ajudando. Primeiro, eu geraria a necessidade. Eu iria para o mercado assim: "você precisa disto e disto." "Mas eu quero" "Então está certo, nós vamos oferecer isto." Mas eu estou oferecendo um monte de coisas e ele não sabe o que quer. Inclusive tem um questionário padrão criado desde o início que é o único questionário que eu aplico em todos os setores antes de implantar um NIC. São três perguntas básicas em cada um: O setor está organizado? Você se articula para a informação? Você toma decisão? São informações de organização. (Relato da IEL4.)

Para o IEL5, a revisão do modelo teria como foco os processos internos do IEL/FIEMG: o modo de contratação das pessoas da equipe; a compra das ferramentas que integram o portal e a forma como o IEL/FIEMG se articula para buscar as informações, de modo a garantir que as empresas associadas sempre recebam notícias em primeira mão:

Mudaríamos muitas coisas. Uma delas seria o modo de contratação das pessoas que trabalham no NIC. Não arriscaríamos jamais fazer um contrato, como foi feito diretamente com a FAPEMIG para a concessão de bolsas para os analistas. Porque o nível de comprometimento deles é diferente. Outro ponto seriam as ferramentas. As ferramentas de monitoramento são vendidas por módulos. Gostaríamos comprar 100% dos módulos, mas hoje não compramos por falta de recursos. Por isso a gente está fazendo só a coleta, mas a ferramenta tem como fazer coleta, fazer uma pré-análise e soltar alguns gráficos. Outra mudança seria pesquisar e trazer notícias em primeira mão. Contratar pessoas que não tenham medo de conversar com outras pessoas, como um gerente de empreendimento da Petrobras, por exemplo. (Relato do IEL5.)

No APÊNDICE F apresenta-se um quadro síntese dos principais pontos positivos e desafios, segundo os profissionais ligados ao IEL/FIEMG.

Tratado o ponto de vista dos profissionais ligados ao IEL/FIEMG, o item seguinte analisa a visão dos gestores das empresas participantes, quanto aos pontos positivos e desafios da iniciativa.

5.4.2 Pontos positivos e desafios (2) (segundo os gestores das empresas participantes)

A maioria dos gestores das empresas participantes declarou que até então não colheram frutos provenientes de sua participação no NIC P&G, em termos de fechamento de negócios. Em decorrência, sugerem maior integração entre as empresas do grupo visando a trocas e formação de parcerias, além de envolvimento do governo do Estado de Minas Gerais, no sentido de maior incentivo às pequenas e médias empresas:

Ainda não tivemos resultados com a participação no NIC. A parte de equipamentos a gente fornece, mas através de empresas que ganham as licitações da Petrobras, e não através do nosso contato diretamente com ela. Temos negócio com Orteng e com a Mendes Júnior. Mas não com a Petrobras diretamente. Sempre como terceiros. (Relato do E8.)

A gente nunca fez negócios, ou fez parcerias ou associação com alguma empresa do NIC diretamente. Não motivado pelo NIC. (Relato da E4.)

Até agora a participação no NIC não ajudou nenhum fechamento de contrato. Nós participamos diretamente da Petrobras em concorrências. Eu acho que deveria existir mais trocas entre as empresas. Mas empresas mineiras são por definição suspeitas. É um caso de cultura. Pode até ser que as empresas maiores que estão no grupo tenham uma opinião diferente do NIC, porque já estão no jogo há mais tempo, são mais experientes, já enxergaram outros caminhos. Então aí eu acho que tem que haver um envolvimento mais agressivo do próprio Estado em favor das pequenas empresas. Senão fica complicado. Eles deveriam até ensinar o caminho das pedras. (Relato do E10.)

Quando perguntados sobre formas como a iniciativa poderia melhor contribuir para a empresa se tornar mais competitiva, os gestores entrevistados citam a característica recatada do mineiro, que impede a aproximação entre as empresas participantes e o consequente fechamento de negócios no grupo: ãQuebrar essa característica cultural do NIC recatado. É ótimo ir às reuniões, comer pão de queijo, mas queremos fazer negócios na própria reunião.õ (Relato do E10.)

Foi citada também a falta de visão comercial do IEL/FIEMG no sentido de buscar financiamentos para as pequenas e médias do setor, bem como sugerida parceria do NIC com universidades, visando à realização de pesquisas e inovações para o setor de petróleo e gás:

Dez empresas para se criar um NIC é muito pouco. Tem cinco do mesmo segmento, engenharia. Estas não se falam em determinados pontos, por causa da competição. Mas eles acham o contrário, poderia fazer um esquema para ajudar os outros.

Também acho que falta visão comercial no IEL. Fomento, financiamento para facilitar. Acho também que o IEL poderia assumir, não sei se com o NIC, parceria com centros de tecnologia. Colocar a universidade no circuito, onde se tem formação voltada para desenvolvimento tecnológico do setor. Mas aí tem que ter parceiros. Se o IEL quiser aproveitar isso no nosso setor, seria bem vindo. (Relato do E2.)

Como pontos fortes, foram citados os painéis técnicos, a interação que o NIC P&G proporciona entre as empresas, além da aproximação com a FIEMG, dada a facilidade dessa Federação em identificar oportunidades de negócios e promover eventos técnicos que congregam as empresas:

Eu acho o NIC muito interessante. Até no nível de alguns detalhes, a interação com o pessoal das empresas, eu acho que é boa. (Relato do E8.)

Eu acho que ponto forte é a proximidade com a FIEMG, com o IEL, a facilidade que essas instituições têm de identificar oportunidades de negócios. A facilidade que elas têm para promover os painéis técnicos, as palestras. Eu acho que o NIC tem facilidade de trazer pessoas de fora para falar de assuntos que interessam para o mercado, para as empresas participantes, e eu vejo isto como um grande diferencial. [...] Na plateia, às vezes eu vejo o próprio presidente da empresa ou o representante do presidente da empresa. Ou seja, muita gente que está ali é tomadora de decisão. Esse é um ponto positivo do NIC, o painel técnico. Eu acho que é a força que o NIC tem para movimentar esse tipo de evento. (Relato do E3.)

O fator crítico de sucesso do NIC P&G mais citado pelos entrevistados, no entanto, é a integração entre as empresas participantes. Para eles, essa integração faz parte da gestão do grupo e potencializaria o setor, além de contribuir para a identificação de possibilidades de parcerias para fornecimento e desenvolvimento de produtos.

Segundo o E2, essa integração, inclusive, viria ao encontro do macro objetivo que orientou a criação do NIC: diferenciar o Estado de Minas Gerais na preparação das empresas para assumir projetos e desenvolver tecnologias para o segmento de petróleo e gás.

Outros fatores citados são: alto *turnover* existente na equipe do NIC P&G; alto ICMS no Estado de Minas Gerais, o que dificulta o vencimento de licitações quando se concorre com empresas de outros Estados que têm menor ICMS; falta de incentivo à formação de consórcios entre as empresas por parte do IEL/FIEMG; falta de continuidade do contato entre IEL/FIEMG e empresas, no sentido de ouvir delas suas necessidades de informações; a grande distância existente entre o que foi projetado como estratégia para o NIC P&G, em que há um objetivo macro muito bem estabelecido de colocar Minas Gerais diferenciado dos outros Estados (relato do E2), e o trabalho que vem sendo realizado; e, finalmente, a falta de agilidade do IEL/FIEMG em dinamizar a iniciativa, conforme alguns relatos:

O primeiro fator crítico é que havia um Coordenador, era uma pessoa e depois passou para outra. O ICMS alto em Minas Gerais é outro fator. Tem que haver um incentivo do Estado, senão toda empresa tem que abrir filial no Estado em que vai fornecer. O terceiro é que NIC deveria incentivar mais os consórcios. (Relato do E10.)

Uma das formas seria fazer uma integração entre as empresas participantes. Se não for desta maneira, se dando as mãos, eu não vejo o NIC como algo muito relevante. Porque as informações que o NIC divulga, se nós não as recebermos, nós vamos correr atrás, pesquisar. O levantamento do mercado é uma atividade nossa. Mesmo com todas as nossas deficiências a gente tem que procurar. (Relato do E8.)

Detalhamento dos projetos. Continuidade. A continuidade é muito importante. Ouvir as nossas necessidades, que tipo de informações nós gostaríamos de saber a respeito de qual projeto. Que descobrissem com as empresas o que levar para o painel técnico, o que perguntar para o palestrante para ele formular a apresentação dele. Pelo menos, o palestrante saberá o que o pessoal que está ali quer saber. Lógico que todo mundo vai pedir mais do que ele pode falar. Mas o que ele conseguir de informações direcionadas é muito melhor. Já nos guia um pouco. (Relato da E4.)

Como ponto fraco, eu acho que existe distância entre aquilo que se pensou, desenvolveu, abordou, a estratégia que foi feita deste ano até 2011 e o que está sendo realizado. Aquilo que está idealizado foi montado basicamente por diretores ou presidentes de empresas, que não têm visão operacional. Eles estão muito distantes da operação em si. Isso é bom, trazer estratégias para fazer o NIC revolucionar, mas cadê a forma? A questão da falta agilidade é em função disso. Entre a ideia e a ação há um distanciamento. [...] Tem o lado positivo e o lado negativo. De negativo, é a falta de agilidade. De positivo, é a disposição de informação. [...] O mineiro tem outra característica que é só andar com certeza. Desconfiado. Anda com passos muito curtos. No fundo, o que falta é integração no sentido em que há um objetivo macro muito bem estabelecido de colocar Minas Gerais diferenciado dos outros Estados, e tem estes diferenciais para serem colocados e abordados. (Relato do E2.)

Se as empresas fossem convidadas a cooperar com o ambiente pré-competitivo do NIC P&G, elas cooperariam para a melhoria da competitividade do grupo. Os gestores entrevistados citaram algumas formas de cooperação que estariam dispostos a praticar. São elas: disponibilização da unidade da empresa em outro Estado para que as empresas do grupo levassem propostas para aquela localidade, sem a necessidade de ali abrir filial; contratação de empresas mineiras como fornecedoras, visando ao desenvolvimento da cadeia de produção local, desde que as empresas que se interessem em fornecer e se capacitem aumentando sua competitividade; e convite aos gerentes da área de compras da empresa para que participem das reuniões do NIC, já que quem participa geralmente são aqueles da área de vendas, para que aqueles primeiros possam identificar potenciais fornecedores entre as empresas do grupo.

Também foi citada, contudo, a necessidade de planejamento quanto à colaboração de cada empresa para o grupo, no sentido de que seria necessário estabelecer claramente os propósitos da contribuição, conforme depoimentos:

Se me pedem para cooperar, eu vou cooperar, mas primeiro nós vamos definir onde e para quê. Porque se isto não for muito claro, não vai adiantar. Eu acho que neste primeiro planejamento que foi feito, teria que ter um objetivo muito claro, muito pragmático, em termos daquilo que nós temos, onde estamos e do que queremos. É preferível liderar os menores do que tentar sugerir grandes espaços sem a consistência necessária. (Relato do E2.)

Disponibilizaríamos nossa unidade no Rio de Janeiro, nossa estrutura lá, para as outras empresas levarem propostas para o Rio. Levantaríamos custos na região, as empresas poderiam utilizar nosso escritório lá. (Relato do E10.)

É interesse nosso desenvolver um parque de fornecedores que tenha competitividade adequada para atingir os nossos propósitos. Porque concorrentes nós temos aí em várias regiões do Brasil e inclusive internacionais. Nós poderíamos contribuir com as empresas mineiras, mas elas vão ter que contribuir para isto. Nós vamos contribuir para o setor de petróleo e gás no sentido de desenvolver o que é do nosso interesse, mas ao mesmo tempo, eles têm que ter a competitividade necessária. A nossa contribuição seria no sentido de desenvolver a cadeia de produção que possa competir em condições de igualdade ou melhores do que os concorrentes que já existem instalados por aí. Principalmente fora de Minas, no Rio e em São Paulo. (Relato do E1.)

Talvez fosse interesse para a área de compras, por exemplo, se, em cada reunião houvesse uma apresentação rápida de cada empresa. Em cada reunião que houver, se faria uma apresentação. Pode ser até que surja algum interesse para agregar valor ao nosso produto. A gente leva o pessoal de compras e pode ser que eles enxerguem alguma oportunidade de negócios em uma das empresas participantes. (Relato da E4.)

Entre as indicações que os empresários deram para que o IEL/FIEMG incrementasse o NIC P&G estão:

- a) trazer informações mais avançadas de mercado, que ainda não estão na imprensa;
- b) especificar e detalhar a apresentação das oportunidades;
- c) fomentar integração entre as empresas do grupo;
- d) aumentar o número de empresas participantes e estimular a troca de ideias entre elas;
- e) diminuir o *turnover* de Coordenadores do NIC P&G;
- f) desenvolver estratégias de médio e longo prazo para o NIC, além de metas institucionais, econômicas e de gestão;
- g) incrementar sua gestão trazendo novos recursos financeiros;
- h) buscar fontes de financiamento para as empresas do setor;
- i) promover parcerias com universidades para impulsionar tecnologicamente o setor com base em pesquisas;
- j) agilizar o desenvolvimento dos produtos do NIC P&G, o que geraria aporte de resultados para as empresas participantes;

k) promover continuidade dos contatos com empresas-chave do setor por meio do acompanhamento dos projetos apresentados nos painéis técnicos;

l) promover mais reuniões entre o IEL/FIEMG e as empresas participantes objetivando a troca de experiências e informações;

m) promover um *coach* estratégico para as pequenas e médias empresas identificando pontos de melhoramentos, e voltar à busca de informações do NIC especificamente para elas, apontando as boas oportunidades para cada uma;

n) nomear um líder para o NIC P&G que tenha bom trânsito pelos sindicatos empresariais da classe e no governo Estadual, com o objetivo de promover entrosamento dentro da FIEMG e, por meio dessas interações, engendrar políticas para motivar e desenvolver a cadeia de produção do setor. Ao mesmo tempo, esse líder deveria ter conhecimento sobre a indústria de petróleo e gás, tanto Petrobras e empresas internacionais do setor que operam no Brasil, quanto o potencial desse mercado no âmbito internacional, visando traduzir esse potencial em discurso que o empresário mineiro das pequenas e médias empresas entenda.

O E1 assim resume os desafios do NIC P&G:

São poucas empresas no grupo depois de dois anos de funcionamento, há as dificuldades administrativas e de divulgação para ele ser reconhecido de fato como uma instituição representativa para este objeto. O esforço que é feito é pesado e difícil, mas para uma a iniciativa atinja o que se pretende, primeiro há que se fortalecer como instituição com representatividade. [...] Deve ser trabalhado o aspecto do planejamento estratégico e como chegar às empresas. O maior desafio é chegar às empresas. Tem que haver uma *entourage* qualificatória para dar legitimidade, para que o NIC seja aceito. É um trabalho de muito mérito, mas difícil, porque Minas está fora do eixo de petróleo e gás. Tem que haver instituições muito fortes, o empresariado é muito arraigado internamente, o interesse é pequeno, é muito difícil. [...] Pois uma instituição, se não tem legitimidade e representatividade, não tem personalidade. Uma instituição deve ser reconhecida pelos seus fundamentos, consistência e oportunidades. (Relato do E1.)

O APÊNDICE G apresenta um quadro síntese dos principais pontos positivos e desafios, segundo os gestores das empresas participantes do NIC P&G, acompanhados de suas respectivas evidências.

5.4.3 Quadro comparativo- Pontos positivos e desafios

O quadro a seguir mostra, comparativamente, os pontos positivos e desafios, conforme relatos dos profissionais ligados ao IEL/FIEMG e dos gestores das empresas participantes:

Pontos positivos e desafios (segundo os profissionais ligados ao IEL/FIEMG)	Pontos positivos e desafios (segundo os gestores das empresas participantes)
<p>1. O modelo do NIC P&G necessita de aperfeiçoamentos pelo fato de estar ainda em fase inicial, pois é uma medida inovadora, que requer mudança cultural das empresas e de seu procedimento quanto à análise de informações de mercado. A busca de políticas para o setor de petróleo e gás foi citada como avanço que o NIC P&G está trazendo para o Estado.</p> <p>2. A gestão global da iniciativa deve ser aperfeiçoada no sentido da busca de verbas por meio de maior adesão das empresas, ação comercial efetiva e melhoramento dos produtos do NIC.</p> <p>3. Existe necessidade de integrar os trabalhos pré-competitivos com os competitivos, no sentido de se conhecerem melhor as empresas participantes e avaliar sua competitividade por meio de consultorias individuais.</p> <p>4. O ponto forte seria a iniciativa em si enquanto primeira tentativa de organização das empresas para o segmento de petróleo e gás, considerado de ótima potencialidade de crescimento.</p> <p>5. Os principais desafios da iniciativa seriam: o aumento do número de adesões de empresas ao NIC P&G, o aperfeiçoamento dos produtos de informação e a melhor qualificação das pessoas da equipe do NIC P&G. Ainda foi citada melhor capacitação das empresas para usufruírem forma mais efetiva dos produtos do NIC P&G.</p> <p>6. Se o modelo do NIC P&G tivesse que ser revisto, julga-se que deveria haver uma inversão no processo de implementação, além de melhoramento dos processos internos do IEL/FIEMG.</p>	<p>1. As empresas participantes ainda não colheram frutos de sua participação no NIC P&G e sugerem maior integração entre as empresas do grupo, além de busca de incentivos do governo Estado de Minas Gerais.</p> <p>2. O NIC P&G ainda pode contribuir para a competitividade das empresas promovendo aproximação entre as empresas participantes, buscando financiamentos e fazendo parcerias com universidades.</p> <p>3. Como pontos fortes foram citados os painéis técnicos, a interação que a iniciativa proporciona entre as empresas e a aproximação com a FIEMG, dada a facilidade dessa Federação em identificar oportunidades de negócios e em promover eventos técnicos que congregam as empresas.</p> <p>4. O fator crítico de sucesso do NIC P&G mais citado é a integração entre empresas participantes; outros fatores citados são: o alto <i>turnover</i> existente na equipe do NIC, o alto ICMS no Estado de Minas Gerais, a falta de incentivo à formação de consórcios entre as empresas por parte do IEL/FIEMG, a falta de continuidade do contato entre IEL/FIEMG e empresas, a grande distância entre o que foi projetado como estratégia para o NIC P&G e o trabalho que vem sendo realizado, e a falta de agilidade do IEL/FIEMG em dinamizar a iniciativa.</p> <p>5. Se as empresas fossem convidadas a cooperar com o ambiente pré-competitivo do NIC P&G, elas cooperariam das seguintes formas: disponibilizando sua unidade em outro Estado para que as empresas do grupo levassem propostas para aquela localidade; contratando empresas mineiras como fornecedoras visando ao desenvolvimento da cadeia de produção local; convidando gerentes da área de compras para participar das reuniões do NIC. Foi mostrada também a necessidade de planejamento quanto à colaboração de cada empresa para o grupo, no sentido de que seria necessário estabelecer claramente os propósitos da contribuição.</p> <p>6. Entre as indicações que os empresários deram para que o IEL/FIEMG incremente o NIC P&G estão: trazer informações mais avançadas de mercado; especificar e detalhar a apresentação das oportunidades; fomentar integração entre as empresas do grupo; aumentar o número de empresas participantes e estimular a troca de ideias entre elas; diminuir o <i>turnover</i> de Coordenadores do NIC P&G;</p>

	desenvolver estratégias de médio e longo prazo para o NIC, além de metas institucionais, econômicas e de gestão; incrementar sua gestão trazendo novos recursos financeiros; buscar fontes de financiamento para as empresas do setor; promover parcerias com universidades visando impulsionar tecnologicamente o setor baseando-se em pesquisas; agilizar o desenvolvimento dos produtos do NIC P&G; promover continuidade dos contatos com empresas-chave do setor por meio do acompanhamento dos projetos apresentados nos painéis técnicos; fomentar mais reuniões entre o IEL/FIEMG e as empresas participantes objetivando a troca de experiências e informações; promover <i>coach</i> estratégico para as pequenas e médias empresas, identificando pontos de melhoramentos, voltando a busca de informações do NIC especificamente para elas e apontando as boas oportunidades para cada uma; nomear um líder para o NIC P&G que tenha bom trânsito entre as instituições e bons conhecimentos sobre o setor visando traduzir esse potencial em discurso que o empresário mineiro entenda.
--	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Quadro 8: Quadro comparativo ó Pontos positivos e desafios

Fonte: Elaborado pela autora

O fator crítico de sucesso do NIC P&G mais citado é a integração entre as empresas participantes. Essa integração supostamente levaria ao objetivo final da iniciativa, que é desenvolvimento de negócios que aumentem a participação da indústria mineira nos investimentos da Petrobras, bem como nos demais *players* dos mercados nacional e internacional de petróleo e gás. Constata-se, portanto, que a integração entre as empresas auxiliaria na busca ao compartilhamento de informações no âmbito pré-competitivo em que as empresas se relacionam.

Faz-se importante ressaltar que, no âmbito pré-competitivo, o relacionamento do IEL/FIEMG com as empresas mantém-se superficial. Esse fato suscita necessidade de que o Instituto promova consultorias individuais (laudos técnicos) para conhecer a realidade específica de cada uma delas e, somente assim, tentar interferir para aumentar sua competitividade. Tal objetivo seria alcançado pela análise da vocação natural de cada uma delas, da verificação de onde elas se inserem na cadeia de petróleo e gás e de que forma as informações pré-competitivas que o NIC P&G dissemina podem vir a beneficiá-las diretamente.

Destaca-se também que os empresários participantes da iniciativa apresentaram-se dispostos a cooperar com o ambiente pré-competitivo de diferentes formas.

Apresentados os pontos positivos e desafios segundo os entrevistados, o item seguinte explicitará as conclusões desta pesquisa.

6. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Este capítulo apresenta as principais conclusões e recomendações referentes à pesquisa Rede de inteligência pré-competitiva: um estudo do Núcleo de Inteligência Competitiva Petróleo e Gás do IEL/FIEMG. Em primeiro lugar serão apresentadas as conclusões e, em seguida, as recomendações e limitações do estudo.

6.1 Conclusões

Esta pesquisa teve por objetivo central verificar como se dá o compartilhamento de informações em âmbito pré-competitivo, a partir da investigação da concepção e implementação de núcleo de inteligência competitiva setorial. Para tal, o objeto de investigação foi o Núcleo de Inteligência Competitiva Petróleo e Gás (NIC P&G), uma iniciativa do IEL/FIEMG.

Tendo como base os objetivos propostos, após sistematização e análise dos dados coletados, à luz do exposto no referencial teórico e das categorias de análise definidas, apresenta-se a seguir, para cada uma das categorias analisadas, os principais resultados obtidos neste estudo.

Em relação à primeira categoria investigada a motivação e tomada de decisão constatou-se que os profissionais do IEL/FIEMG e os gestores das empresas participantes encontram-se em consonância no que tange à identificação de novas oportunidades para empresas do setor, à busca de novos parceiros e à formação de consórcios. Quanto à disseminação de informações, o IEL/FIEMG pretendeu propiciar uma visão mais sistematizada das oportunidades do segmento, enquanto os empresários visavam à obtenção de informações privilegiadas sobre ele e conquista do acesso antecipado às contratações de serviços pela Petrobras. Quanto à aproximação entre IEL/FIEMG e empresários, estes buscavam utilizar a aproximação como chancela de credibilidade, enquanto aquele visava interagir melhor com os empresários e, para eles, criar benefícios diretos.

Infere-se que os gestores das empresas participantes tenham se motivado para a iniciativa buscando benefícios e fechamentos de contratos no curto prazo, talvez pelo desconhecimento do principal objetivo de um processo de inteligência competitiva, que é

proporcionar subsídios para a tomada de decisões estratégicas para negócios. As visões de médio e longo prazo não se fizeram presentes no discurso desses gestores, o que revela tanto a urgência típica do empresariado, quanto a falta de sensibilização para o tema e para os benefícios estratégicos futuros que podem advir da implementação da inteligência competitiva. Ou seja, o NIC P&G não está sendo utilizado como rede de informações ou instância de compartilhamento que possa trazer vantagens no longo prazo.

Em relação à segunda categoria investigada a implementação constatou-se que a formação do grupo foi realizada utilizando critérios que facilitassem a formação de consórcios entre empresas das várias áreas que formam a cadeia de petróleo e gás. O grupo abriga empresas concorrentes entre si, mas visa sua atuação em parceria em prol do fortalecimento da cadeia. Não obstante, a interface com o IEL/FIEMG e o aproveitamento das informações oriundas do NIC P&G é feita pelos gerentes de negócios ou de mercado e suas respectivas equipes, o que, primeiramente, era feito pelos ocupantes de cargos estratégicos.

Essa característica pode denotar, em primeiro lugar, que o interesse político do empresariado tenha influenciado na decisão sobre participação no NIC P&G, por ser esta uma iniciativa da FIEMG, entidade que possui forte representatividade junto ao governo do Estado. Por outro lado, analisando-se um dos aspectos estratégicos da iniciativa colocados pelos gestores do IEL/FIEMG, que vislumbrou, a partir da implementação do NIC P&G, oportunidade de sensibilizar o governo do Estado sobre a necessidade de políticas específicas para o setor, cabe indagar se a participação do nível gerencial nas dinâmicas do NIC P&G seria apropriada quando se propõem discussões de assuntos estratégicos de representatividade e busca de políticas para o segmento.

Outro aspecto a se destacar é que as empresas participantes estão sempre presentes nos painéis técnicos, considerados ponto forte do NIC P&G. Isso vem corroborar a ideia de que tanto a interação pessoal quanto o contato face a face que essa atividade proporciona, enquanto única iniciativa do NIC P&G em que há comunicação presencial entre os gestores das empresas, são valorizados e apoiados.

Quanto aos aspectos gerenciais da implementação citados pelos entrevistados, o IEL/FIEMG enfrenta problemas quanto à formação da equipe do NIC P&G pelo alto *turnover* de seus componentes, o que impede melhor preparo da equipe e gera instabilidade na qualidade dos produtos de informação. Tais produtos, por sua vez, requerem boas estratégias de coleta e análise e também de organização e armazenamento, conforme citado nas entrevistas. Talvez devido a essa dificuldade operacional, o IEL/FIEMG não tenha atendido à expectativa inicial dos gestores participantes, de obter informações privilegiadas ou

estruturadas sobre o segmento. Já as grandes empresas do grupo consideram a iniciativa uma fonte adicional, mas confiável, de informações, visto que já possuem ferramentas de inteligência competitiva implementadas internamente e em funcionamento. Além disso, espera-se que o NIC P&G venha a ser autossustentável financeiramente, o que ainda não se tornou realidade e depende de esforço comercial do IEL/FIEMG.

Outro aspecto estratégico que vale salientar é que as empresas participantes não promoveram reestruturação interna para receberem informações do NIC P&G, o que pode ser fator relevante para o bom aproveitamento de sua participação. Isso pode denotar um aspecto que os gestores do IEL/FIEMG já identificam, que é a necessidade de sensibilização e esclarecimento dos empresários quanto ao conceito de inteligência competitiva. Além disso, ainda segundo os profissionais do IEL/FIEMG, os empresários devem compreender melhor a dinâmica dos produtos gerados pelo NIC P&G e o papel não intermediador do IEL/FIEMG no fechamento de negócios, dada a possibilidade de alimentarem expectativa de que esse Instituto possa advogar em favor deles junto à Petrobras ou outros *players* do setor em casos de licitações.

Em contrapartida, o IEL/FIEMG vislumbra a possibilidade de auxílio nas questões específicas do setor, caso venha a conhecer os pontos fortes e fracos de cada empresa do grupo, o que seria alcançado por meio de maior interação com elas. Nesse ponto, já se identifica que a interação entre IEL/FIEMG e empresas, no âmbito pré-competitivo, não é suficiente para que se promova o almejado desenvolvimento das mesmas enquanto fornecedoras para o setor de petróleo e gás. Ou seja, para tal, faz-se necessária maior interação com as empresas em seu âmbito competitivo.

Em relação à terceira categoria investigada ó participação efetiva ó constatou-se que os gestores do IEL/FIEMG devem o não crescimento da indústria de petróleo e gás em Minas Gerais ao perfil acomodado do empresariado mineiro e à vocação natural do Estado para a mineração, a siderurgia e a metalurgia. Apesar do perfil do empresariado mineiro, Minas Gerais não possui tradição no setor de petróleo e gás por ser um Estado sem costa marítima. Devido a esse fato, o fomento do segmento pode ser mais trabalhoso, tanto do ponto de vista de desenvolvimento técnico, quanto do de formação de *networking* com grandes empresas do setor.

Ainda quanto ao perfil do empresariado mineiro, os profissionais do IEL/FIEMG devem a inexistência de troca de informações em caráter cooperativo entre as empresas participantes do NIC P&G ao fato de os empresários não se encontrarem culturalmente abertos para o compartilhamento e, conforme já citado, não se fazerem presentes nos eventos

promovidos pelo IEL/FIEMG. Isso apesar de a busca de cooperação e troca de informações dentro do grupo serem almejadas pelas empresas.

Entretanto, ao mesmo tempo, reconhece-se a necessidade de maior comunicação e integração entre IEL/FIEMG e empresas. Esse fator talvez seja chave para haver troca de informações em caráter cooperativo entre as empresas do grupo, pois, conforme ressalta Davenport (1998), a preservação e o incentivo à comunicação e ao entendimento são relevantes para tal. No caso do NIC P&G, que atua no âmbito pré-competitivo, para que haja sucesso no compartilhamento entre as empresas, essa condição torna-se ainda mais importante.

A pesquisa revelou também que se considera relevante promover a sensibilização e a cultura de inteligência nas empresas para que elas aproveitem melhor sua participação no NIC P&G. Isso se soma ao fato de que as empresas declararam não utilizar ou subutilizar as análises divulgadas pelo NIC P&G. Dessa forma, faz-se necessária a preparação cultural dos gestores das empresas participantes, por meio da sensibilização para a inteligência competitiva, para que façam melhor proveito das informações competitivas a que estão expostos, não somente para que gerenciem seus negócios, mas também para que se promova um ambiente colaborativo e cooperativo entre eles.

Durante a investigação desta terceira categoria, novamente foi colocado pelos entrevistados do IEL/FIEMG que o trabalho no âmbito pré-competitivo seria mais bem operacionalizado em conjunto com trabalhos no âmbito competitivo. Tal fato demonstra que, no âmbito pré-competitivo, o relacionamento entre IEL/FIEMG e empresas é superficial e gera necessidade de conhecimento mais aprofundado sobre as empresas visando posicioná-las competitivamente na cadeia de petróleo e gás, preparando-as administrativamente e capacitando-as para as exigências de contratação das grandes empresas do setor.

Em relação à quarta categoria investigada ó pontos positivos e desafios ó os gestores do IEL/FIEMG consideram que o modelo do NIC P&G necessita de aperfeiçoamentos pelo fato de ainda estar em fase inicial, pois é uma medida inovadora, que requer mudança cultural das empresas e de seu procedimento quanto à análise das informações de mercado. Julga-se também que se o modelo do NIC P&G tivesse que ser revisto, deveria haver uma inversão no processo de implementação da inteligência competitiva, primeiramente nas empresas e depois no grupo. O melhoramento dos processos internos do IEL/FIEMG como, por exemplo, a gestão global da iniciativa, também foi citado. Esse aperfeiçoamento deve ser direcionado no sentido da busca de verbas por meio de maior adesão das empresas, ação comercial efetiva e melhoramento dos produtos do NIC.

As empresas participantes revelam ainda que não colheram frutos de sua participação no NIC P&G e sugerem maior integração entre as empresas do grupo, além da busca de incentivos do governo do Estado de Minas Gerais. Ressaltam também que o NIC P&G pode vir a contribuir para o aumento da competitividade das empresas participantes promovendo aproximação entre elas, buscando financiamentos para o setor e fazendo parcerias com universidades para realização de pesquisas técnicas.

O ponto forte do NIC P&G, segundo os gestores do IEL/FIEMG, seria a iniciativa em si enquanto primeira tentativa de organização das empresas para o segmento de petróleo e gás, considerado de ótima potencialidade de crescimento. A busca de políticas para esse segmento foi mencionada como um avanço que o NIC P&G está trazendo para o Estado. Os gestores das empresas participantes citam como pontos fortes: os painéis técnicos, a interação que a iniciativa proporciona entre as empresas e a aproximação com a FIEMG, dada a facilidade dessa Federação em identificar oportunidades de negócios e promover eventos técnicos que as congreguem. Vale destacar que o ponto forte mais citado foram os painéis técnicos, única oportunidade em que os participantes encontram-se presencialmente.

Os profissionais do IEL/FIEMG consideram que os principais desafios da iniciativa são: aumento do número de adesões de empresas ao NIC P&G, aperfeiçoamento dos produtos de informação e melhor qualificação da equipe. Foi mencionada, ainda, melhor capacitação das empresas para usufruírem de forma mais efetiva dos produtos de informação. O fator crítico de sucesso do NIC P&G mais citado pelos gestores das empresas participantes é a integração entre empresas, que ainda não foi alcançada. Supõe-se, portanto, que essa integração auxiliaria na efetivação do compartilhamento de informações no âmbito pré-competitivo.

Mais uma vez, nesta quarta categoria de análise, os profissionais do IEL/FIEMG mencionaram a necessidade de se integrarem os trabalhos pré-competitivos com os competitivos, no sentido de se conhecer melhor as empresas participantes e avaliar sua competitividade por meio de consultorias individuais.

No conjunto, esta pesquisa constata que o NIC P&G constitui uma rede social, com base nas definições de Silva (2007) - conjunto de entidades socialmente criadas interligadas por um conjunto de relações sociais, como amizade, relações de trabalho, trocas comerciais ou de informações - e de Gulati (1998) - um agrupamento de núcleos (pessoas, organizações) ligados por um leque de relações sociais de um tipo específico.

Para Carvalho (2002), o uso estratégico das redes sociais pode potencializar os recursos econômicos, de gestão, de tecnologias e de conhecimentos, desde que haja

cooperação interorganizacional. Essa condição, entretanto, ainda não é encontrada no NIC P&G, segundo alguns aspectos já mencionados nesta pesquisa. Todavia, as redes sociais podem se constituir estratégias para a viabilização do processo de IC, por meio do fortalecimento da cultura informacional e pela abertura de novos espaços para o compartilhamento da informação e do conhecimento, conforme defendem Alcará et al. (2006).

O compartilhamento de informações conceitua-se, segundo Davenport e Prusak (1998), como o ato voluntário de pôr as informações à disposição de outros, e implica vontade. Assim, a partir da análise dos relatos colhidos, verifica-se que o compartilhamento de informações no âmbito pré-competitivo se dá apenas do IEL/FIEMG para as empresas e não entre as empresas.

No que tange ao uso da tecnologia, Davenport e Prusak (1998) reconhecem sua importância no compartilhamento da informação, afirmando que a transferência de conhecimento não poderia ocorrer sem as ferramentas propiciadas pela tecnologia da informação.

Davenport (1994), contudo, destaca a importância das pessoas no compartilhamento da informação, inclusive salientando que informações consideradas relevantes pelas pessoas na organização, em grande parte, não são passíveis de serem gerenciadas por recursos tecnológicos, e que a comunicação eletrônica só é possível se primeiro houver comunicação face a face. Infere-se, portanto, que a razão de os painéis técnicos serem considerados ponto forte do NIC P&G, por grande parte dos entrevistados, é a interação que essa atividade proporciona entre os participantes enquanto única prática do NIC P&G em que há comunicação presencial entre eles.

Os dados apurados mostram que o NIC P&G é uma iniciativa pioneira no Estado e no setor, e que os gestores envolvidos na sua concepção, implementação e funcionamento estão em processo de experimentação das ferramentas e práticas utilizadas. Isso nos leva a crer que a iniciativa em si é valiosa, apesar de sua operacionalização ainda suscitar diversas dúvidas. Os gestores do IEL/FIEMG demonstram ter senso crítico apurado sobre a participação das empresas na rede, como também demonstram conhecer com profundidade as ferramentas, seus usos e benefícios, assim como as carências que a iniciativa enfrenta. Não obstante, faz-se recomendável que os responsáveis pelo NIC P&G mantenham aberto um canal de comunicação com as empresas participantes, para buscarem tanto *feedbacks* sobre as dinâmicas implantadas quanto sugestões de melhoramentos e, dessa forma, alcancarem os objetivos definidos para o NIC P&G. Considera-se, principalmente, que um processo de

inteligência competitiva implica mais do que monitoração de mercado e, num ambiente pré-competitivo onde estão presentes empresas concorrentes, a busca de integração na rede pode ser fator crítico de sucesso. Outra importante consideração nesse sentido é que, em ambiente de rede, e de forma colaborativa, ainda se desconhece até que ponto se poderia construir e compartilhar inteligência competitiva.

A partir do conjunto de dados, e retornando à pergunta central que orientou a realização deste estudo: "Como se dá o compartilhamento de informações em âmbito pré-competitivo setorial?", pôde-se constatar que, no caso estudado, o compartilhamento de informações em âmbito pré-competitivo setorial não se verifica de forma plena. Em outros termos, no âmbito pré-competitivo, o relacionamento do IEL/FIEMG com as empresas mantém-se superficial, inclusive suscitando necessidade de que esse Instituto promova consultorias individuais (laudos técnicos), para conhecer a realidade específica de cada uma delas e, somente assim, tentar aumentar sua competitividade, analisando sua vocação natural, verificando onde elas se inserem na cadeia de petróleo e gás e de que forma as informações pré-competitivas que o NIC P&G dissemina podem vir a beneficiá-las diretamente. Apesar disso, os empresários participantes da iniciativa apresentaram-se dispostos a cooperar com o ambiente pré-competitivo.

Em suma, apurou-se que, para haver compartilhamento de informações em âmbito pré-competitivo setorial, são imprescindíveis ações de sensibilização, esclarecimento, conscientização e comunicação.

Conforme propõem Yu, Yan e Cheng (2001), a disposição em compartilhar e o compartilhamento eficiente de informações entre os atores de uma rede asseguram ganhos, na medida em que cada participante se desenvolve valendo-se das informações às quais passa a ter acesso. Elas podem reduzir incertezas e promover crescimento mútuo. Isso porque cada ator possui informações suficientes sobre sua situação, mas não tem informações sobre outras situações. Para reduzir a incerteza e consolidar a parceria, os atores precisam obter mais informações confiáveis de seus parceiros. Dessa forma, todos ganham: cada ator constrói alicerces e desenvolve novas ações, tendo como base as informações compartilhadas.

6.2 Recomendações

6.2.1 Recomendações ao IEL/FIEMG

Recomendam-se aos gestores do NIC P&G:

- A preparação cultural dos gestores das empresas participantes, por meio da sensibilização para a inteligência competitiva, para que façam melhor proveito das informações competitivas a que estão expostos, não somente para gerenciarem seus negócios, mas também para que se promova um ambiente colaborativo e cooperativo entre eles.
- O fomento da integração entre os gestores das empresas participantes para que se construa um ambiente colaborativo e de confiança mútua, o que levaria à formação de parcerias e de consórcios entre elas. Uma sugestão seria a presença de um mediador nas reuniões. Outra sugestão seria uma pequena exposição de cada empresa nos momentos iniciais de um painel técnico, quando todas estiverem reunidas.
- Implantação de medidas de *performance* do grupo NIC P&G, como o número de parcerias realizadas entre as empresas do grupo, de negócios fechados dentro da rede, medidas de satisfação quanto aos produtos e serviços oferecidos, qualidade e utilização das informações disponibilizadas etc.
- Consulta às empresas participantes sobre o conteúdo a ser abordado ou detalhado em cada painel técnico, visando ampliar a utilidade das informações e análises divulgadas pelo IEL/FIEMG.
- Aplicação da ferramenta Análise de Redes Sociais (ARS) visando acompanhar o grupo e fomentar compartilhamento, integração e colaboração entre participantes, utilizando-se do monitoramento dos fluxos formais e informais existentes ao redor da iniciativa.
- Trazer à tona, como forma de estimular o comportamento colaborativo entre as empresas, e segundo propõem Barringer e Harrison (2000), a possibilidade de aumento do poder de mercado do grupo, por meio do levantamento de barreiras de entrada; o aumento da eficiência em pesquisa, produção, *marketing* ou outras funções,

caso haja um relacionamento de cooperação entre as empresas, inclusive fomentando a parceria com universidades visando a pesquisas para o setor de petróleo e gás; e a possibilidade de diferenciação de produtos ou serviços que pode emergir daí.

6.2.2 Recomendações para estudos futuros

A presente pesquisa abre caminhos para outros estudos, com outros enfoques, novas linhas de pesquisa e novas descobertas, como:

- A verificação das necessidades informacionais dos gestores das empresas participantes do NIC que sejam passíveis de se abordar de forma pré-competitiva.
- A replicação do estudo em outras redes interorganizacionais com características diferentes, objetivando verificar o uso do compartilhamento de informações para potencializar recursos econômicos, recursos de gestão, tecnologias e conhecimentos.
- Um estudo acerca da implementação de outra rede em âmbito pré-competitivo, em setor diverso e em região geográfica diferente, para que se compare o desenvolvimento do compartilhamento de informações entre as empresas da rede.
- Uma pesquisa bibliográfica sobre ambientes interorganizacionais pré-competitivos visando ao compartilhamento de informações competitivas.
- A mesma pesquisa replicada em momento futuro, visando verificar a evolução do contexto analisado.

6.2.3 Limitações da pesquisa

As limitações metodológicas desta pesquisa refletem nos resultados obtidos. A primeira delas é que este caso foi intencionalmente selecionado, o que impede sua representatividade amostral.

Outra limitação é que o caso é descrito num determinado momento no tempo, sendo que suas conclusões poderiam variar se a mesma pesquisa fosse aplicada em momento futuro.

Uma limitação situacional é que, no Brasil, a prática da IC ainda é pouco difundida e encontra-se em processo de desenvolvimento. Para que se implante um processo de IC com sucesso, é necessária cuidadosa integração entre cultura organizacional, envolvimento das pessoas e predisposição para mudanças, o que pressupõe que este é um processo trabalhoso e demorado e requer amplo conhecimento dos processos implicados.

REFERÊNCIAS

ABREU, A. F.; GADOTTI, S. J. Gerenciamento da Informação e seu suporte tecnológico. **Alcance**, Universidade do Vale do Itajaí, Itajaí, Ano IV, n.1, jan./jun. 1997.

ALCARÁ, A. R.; TANZAWA, E. C. L.; DI CHIARA, I. G.; TOMAÉL, M. I.; UCHOA JÚNIOR, P. P. M.; HECKLER, V. C.; RODRIGUES, J. L.; VALENTE, S. S. As redes sociais como instrumento estratégico para a inteligência competitiva. **Revista Transinformação**, PUC Campinas, v. 18, n. 2, p. 143-153, maio/ago. 2006. Disponível em: <<http://revistas.puc-campinas.edu.br/transinfo/viewissue.php?id=13#Artigos>> Acesso em: 14 jul. 2009.

ALVARES, L. **A trajetória da inteligência competitiva na esfera pública**. Brasília: Universidade de Brasília, 2009. 20 slides: color. Disponível em: <<http://www.alvarestech.com/lillian/Planejamento/Modulo4/Aula44GOV.pdf>> Acesso em: 1 ago. 2009.

ARAÚJO, V. C. **A importância da utilização de redes informacionais em sistemas de inteligência**. 2002. 145 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) ó Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DOS ANALISTAS DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA. Disponível em: <<http://www.abraic.org.br/>> Acesso em: jul. 2009.

AWAZU, Y. Informal roles and intelligence activities: some management propositions. **Journal of Competitive Intelligence and Management**, v. 2, n. 1, p. 16-24, 2004.

AYRES, F. A. **Base conceitual e prática para implantação um Sistema de Inteligência Competitiva em uma universidade particular**. Jan. 2000. Disponível em: <http://www.databrasil.org.br/Databrasil/DB_PublicacoesOutros.htm> Acesso em: 15 jul. 2009.

BARBOSA, D. M. **A gestão da informação voltada à certificação de processos de desenvolvimento de software**: um estudo de caso. 2008. 151 f. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) - Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte.

BARNES, J. A. Social networks. **Addison-Wesley Module in Anthropology**, v. 26, p.1-29, 1972.

BARRETO, A. A eficiência técnica e econômica e a viabilidade de produtos e serviços de informação. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 25, n. 3, p.1-18, 1996.

BARRINGER, B. R.; HARRISON, J. S. Walking a tightrope: creating value through interorganizational relationships. **Journal of Management**, v. 26, n. 3, p. 367-403, 2000.

BERGERON, P. Veille Stratégique et PME: comparaison des politiques gouvernementales de soutien. Sainte-Foy, Québec: Presses de L'Université Du Québec, 2000.

BERGERON, P.; HILLER, C. Competitive Intelligence. In: CRONIN, B. **Annual Review of Information Science and Technology**. Medford, NJ: Information Today, 2002. p. 353-390.

BESSA, J. S. **Inteligência Competitiva e contra-inteligência**. 2002. Disponível em: <http://www.abraic.org.br/noticias_eib.asp?txtcodautor=9> Acesso em: 1 jul. 2009.

BORGES, M. E. N.; CARVALHO, N. G. M. Produtos e serviços de informação para negócios no Brasil. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 27, n. 1, p.76-81, jan./abr. 1998.

BOUTHILLIER, F.; SHEARER, K. **Assessing Competitive Intelligence Software: a guide to evaluating CI technology**. Medford, NJ: Information Today, 2003.

BRANDENBURGER, A.; NALEBUFF, B. **Co-opetição**. São Paulo: Rocco, 1996.

BRUYNE, P.; HERMAN, J.; SCHOUTHEETE, M. **Dinâmica da Pesquisa em Ciências Sociais: os pólos da prática metodológica**. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1977. Cap. 8, p.223-249.

CAPRA, F. A vida e a liderança nas organizações humanas. In: CAPRA, F. **As conexões ocultas: ciência para uma vida sustentável**. São Paulo: Cultrix, 2002. Cap. 4, p. 109-139.

CARDOSO JÚNIOR, W. F. **A Inteligência Competitiva aplicada nas organizações do conhecimento como modelo de inteligência empresarial estratégica para implementação e gestão de novos negócios**. 2003. 209 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

CARVALHO, D. T. **Sistemas de Inteligência Competitiva**. 1995. 122 f. Tese (Doutorado) ó Universidade de São Paulo, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Departamento de Administração, São Paulo.

CARVALHO, M. R. O. Redes sociais: convergências e paradoxos na ação estratégica. In **Anais... XXVI ENANPAD**. Salvador, 2002.

CASSARRO, A. C. **Sistemas de informação para tomada de decisões**. 3. ed. São Paulo: Pioneira, 1999.

CASTELLS, M. **A sociedade em rede**. 6. ed. São Paulo: Paz e Terra, 1999. V. 1.

CHOO, C. W. **Gestão de Informação para a Organização Inteligente**: a arte de explorar o meio ambiente. Lisboa: Editorial Caminho SA, 2003.

CIANCONI, R. B. **Gestão do conhecimento: visão de indivíduos e organizações no Brasil**. 2003. 287 f. Tese (Doutorado Ciência da Informação) ó Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia/Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro.

COELHO, G. M.; DOU, H.; QUONIAM, L.; SILVA, C. H. Ensino e pesquisa no campo da inteligência competitiva no Brasil e a cooperação franco-brasileira. Puzzle ó **Revista Hispana de La Inteligencia Competitiva**, v. 6, n. 23, p. 12-19, ago./out. 2006. Disponível em: http://s244543015.onlinehome.fr/ciworldwide/wp-content/uploads/2008/05/ensino_e_pesquisa_no_campo_da_inteligencia_competitiva_no_brasil_e_cooperacao_franco-brasileira_-_2006-1-1.pdf > Acesso em: 13 jul. 2009.

COLAUTO, R. D.; GONÇALVES, C. M.; BEUREN, I. M.; SANTOS, N. S. **Os fatores críticos de sucesso como suporte ao sistema de inteligência competitiva: o caso de uma empresa brasileira**. In: CONGRESSO LATINO AMERICANO DE ESTRATÉGIA, XVII, 2004. Itapema. **Anais...** Itapema-SC: UNIVALE, 2004, CD-ROM.

COOK, M.; COOK, C. **Competitive intelligence: create an intelligent organization and compete to win**. London: Kogan Page, 2000.

CORNELSEN, J. M. **Gerência da informação como recurso estratégico nas empresas: o caso Eliane Paraná**. 1999. 97 f. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação e Documentação) ó Escola de Comunicação e Artes, Universidade de São Paulo, São Paulo.

COSTA, J. R. **Inteligência Competitiva no Brasil**. ABRAIC, São Paulo, 2007. Disponível em: <http://iebrasil.unblog.fr/files/2008/09/apresentaojulioeisabraiccomissoieccfbps131207.pdf> > Acesso em: 12 jul. 2009.

CRCI Midi-Pyrénées Service ARIST. Les pratiques des PMI de la région Midi-Pyrénées en matière d'information stratégique et d'intelligence économique. **Revue d'intelligence économique**, v. 6, n. 7, p.29-35, 2000.

CROSS, R.; PARKER, A.; BORGATTI, S. P. A bird's-eye view: using social network analysis to improve knowledge creation and sharing. **Knowledge Directions**, v. 2, n. 1, p. 48-61, 2000. Disponível em: <<http://www.steveborgatti.com/publications.htm>> Acesso em 1 ago. 2009.

DAVENPORT, T. H. **Ecologia da informação**: porque só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação. São Paulo: Futura, 1998.

DAVENPORT, T. H. Saving its soul: human-centered information management. **Harvard Business Review**, v. 72, n. 2, p. 119-131, mar./abr. 1994.

DAVENPORT, T. H., PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial**: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DEGENT, R. J. A importância estratégica e o funcionamento do serviço de inteligência empresarial. **Revista de Administração de Empresas**, v. 6, n. 1, p. 77-86, 1986.

DISHMAN, P. L., CALOF, J. L. Competitive intelligence: a multiphase precedent to marketing strategy. **European Journal of Marketing**, v. 42. n.7/8, p.766-785, 2008.

DIXON, N. **Common knowledge**: how companies thrive by sharing what they know. Harvard: Harvard Business School Press, 2000.

DRUCKER, P. F. The coming of the new organization. **Harvard Business Review**, Boston, v. 88, n. 1, p. 45-53, jan./fev, 1988.

DUGAL, M. S. **Integrating competitive intelligence in organizations**. 1996. 185 f. Tese (Doutorado). Joseph M. Katz Graduate School of Business. University of Pittsburgh. Pittsburgh.

FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DO ESTADO DE MINAS GERAIS. Disponível em: www.fiemg.org.br. Acesso em: 15 jun. 2009.

FERNANDEZ-MOLINA, J. C. Enfoques objetivo y subjetivo del concepto de información. **Revista Española de Documentación Científica**, v. 17, n. 3, p. 320-330, 1994.

FOINA, P. R. **Tecnologia da informação**: planejamento e gestão. São Paulo: Atlas, 2001.

FULD, L. M. **The new competitor intelligence**. USA: John Wiley & Sons, 1995. p.32-115.

FULD, L. M. **What Competitive Intelligence is and is not**. Disponível em:
<<http://www.fuld.com>.<http://www.fuld.com/Company/CI.html>> Acesso em: 2 jul. 2009.

GEUS, A. **A empresa viva**. São Paulo: Publifolha, 1999.

GLOBAL INTELLIGENCE ALLIANCE. **Competitive Intelligence in Large Companies** ó Global Study. GIA White Paper, v. 4, 2005.

GODOY, Arilda Schmidt. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de empresas**. São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63, mar./abr. 1995.

GOLDE, R. A. Planejamento prático para pequenas empresas. In: **Coleção Harvard de administração**. São Paulo: Nova Cultural, 1986. v. 9, p.7-34.

GOMES, E.; BRAGA, F. **Inteligência competitiva**: como transformar informação em um negócio lucrativo. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

GREENWOOD, E. Métodos Principales de Investigación Social Empírica. In: **Metodología de la investigación social**. Buenos Aires, Paidós, 1973. Cap. 6, p. 106-126.

GULATI, Ranjav. Alliances and Networks. In: **Strategic Management Journal**, n. 19, p. 293-317, 1998.

HAKANSSON, H.; SNEHOTA, I. **Developing relationships in business networks**. New York: Routledge, 1995.

HANNON, J. M. Leveraging HRM to enrich competitive intelligence. **Human Resource Management**, v. 36, n. 4, p. 409-422, 1997.

INSTITUTO EUVALDO LODI. Disponível em: www.iel.org.br. Acesso em: 10 mar. 2009

JAWORSKI, B. J.; MACINNIS, D. J.; KOHLI, A. K. Generating competitive intelligence in organizations. **Journal of Market - Focused Management**, v. 5, n. 4, p. 279-307, 2002.

JULIEN, P.-A., LACHANCE, R., RAYMOND, L., JACOB, R.; RARNANGALAHY, C. **La veille technologique dans les PME manufacturières québécoises: caractéristiques, configurations et facteurs de succes**. Trois-Rivières: UQTR: Groupe de recherche en économie et gestion des PME, 1995.

JULIEN, P.-A. New technologies and technological information in small business. **Journal of Business Venturing**, n. 10, p. 459-475, 1995.

JULIEN, P.-A.; RAYMOND, L.; JACOB, R.; RAMANGALAHY, C. Information, stratégies et pratiques de veille technologique dans les PME. **Systèmes d'information et management**, n. 2, p. 63-83, 1997.

JULIEN, P.-A. **Information control**: a key factor in small business development. 41 th International Congress on Small Business (ICSB), Stockholm, 17-19 jun. 1996.

KAHANER, L. **Competitive intelligence**: how to gather, analyze and use information to move your business to the top. New York: Simon & Schuter, 1996.

LESCA, H.; RAYMOND, L. Expérimentation d'un système expert pour l'évaluation de la veille stratégique dans les PME. **Revue internationale PME**, n. 6, p. 49-65, 1993.

MACHADO, F. B. Limitações e deficiências no uso da informação para tomada de decisões. **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v. 9, n. 2, abr./jun. 2002.

MALHOTRA, Y. **Information, knowledge & wisdom**: whose concerns? [S.I.]:[s.n.], 1998. Disponível em: <<http://www.brint.com/wwwboard/messages/1851.html>> Acesso em: 01 de julho de 2009.

MARCHIORI, P. Z.. A Ciência e a Gestão da Informação: compatibilidades no espaço profissional. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 31, n. 2, p. 72-79, maio/ago. 2002.

MARCIAL, E. C.; ORNELAS, A. C. A interdisciplinaridade da atividade de Inteligência Competitiva: análise do Currículo Lattes. In: 31º Encontro da ANPAD ó Associação Nacional de Pós-graduação em Administração, 22 a 26 de setembro de 2007, Rio de Janeiro/RJ. **Anais...** (Rio de Janeiro: s, n., 2007).

MARCIAL, E. C. **Cenários sobre o futuro da inteligência competitiva no Brasil**, 2. ed. Brasília: ABRAIC, 2004. Caderno 1.

MARCIAL, E. C. **Utilização de modelo multivariado para identificação dos elementos-chave que compõem sistemas de inteligência competitiva**. 2007. 163 f. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação)-Universidade de Brasília, Brasília.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

MARTINHO, C. **Redes: uma introdução às dinâmicas da conectividade e da auto-organização**. Brasília: WWF, 2003. Disponível em:
<<http://www.wwf.org.br/informacoes/bliblioteca/?3960>> Acesso em: 2 jul. 2009.

McGEE, J.; PRUSAK, L. **Gerenciamento estratégico da informação: aumente a competitividade e a eficiência de sua empresa utilizando a informação como uma ferramenta estratégica**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

MILES, R. E.; SNOW, C. C. Organizations: new concepts for new forms. **California Management Review**, v. 28, n. 3, p. 62-73, 1986.

MOLINA, J. L.; AGUILAR, C. Redes Sociales y antropología: um estudio de caso (discursos étnicos y redes personales entre jóvenes de Sarajevo). In: LARREA, C. ESTRADA, F. **Antropología en un mundo en transformación**. Barcelona: Editorial Icaria, 2004.

MORAES, G. D. A.; ESCRIVÃO FILHO, E. A gestão da informação diante das especificidades das pequenas empresas. **Ciência da Informação**, v. 35, n. 3, p. 124-132, 2006.

MORESI, E. A. D. Delineando o valor do sistema de informação de uma organização. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 29, n. 1, p.14-24, jan./abr. 2000.

MOYE, N. A.; LANGFRED, C. W. Information sharing and group conflict: going beyond decision making to understand the effects of information sharing on group performance. **International Journal of Conflict Management Bowling Green**, n. 15, p.381-410, 2004.

NADAES, A. D. **Monitoração ambiental no setor de biotecnologia: comportamento de busca e uso de informação em empresas de micro e pequeno portes de Minas Gerais**. 2007. 144f. Dissertação (Mestrado) Universidade Federal de Minas Gerais, Escola de Ciência da Informação, Belo Horizonte.

NOHRIA, N.; ECCLES, R. G. **Networks and organizations: structure, form and action**. Boston: Harvard Business School, 1992.

OROZCO, C. M.; LLANOS, R. A.; GARCÍA, O. S. **Redes sociales: infancia, familia y comunidad**. Barranquilla, Universidad Del Norte, 2003. Disponível em: <http://www.lalibriadelau.com/catalog/product_info.php/products_id/618?sid=10319e6113b4de4127cb09c1cb0a1cd6> Acesso em: 26 jun. 2009.

PAEZ URDANETA, I. **Gestión de la información, aprendizaje tecnológico y modernización del trabajo informacional**. Caracas: Instituto de Estudios Del Conocimiento, Universidad Simón Bolívar; Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Tecnológicas. [S.I.], 1992, p. 97-196.

PECI, A. Emergência e Proliferação de Redes Organizacionais - Marcando Mudanças no Mundo dos Negócios. **Anais Enanpad**, 1999.

PIMENTEL, D. M. The KO roots of Taylor's Value-Added Model. In: JACOB, E. K.; KWASNIK, B. (Ed.). **Proceedings 2009. North American Symposium on Knowledge Organization**, Syracuse, New York, v. 2, p. 58-67, 2009.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

POWELL, W. W. Learning from collaboration. **California Management Review**, California, v. 40, n. 3, p. 228-240, 1998.

PRESCOTT, J. E. The evolution of competitive intelligence. **International Review of Strategic Management**, n. 6, p. 71-90, 1995.

PRESCOTT, J. E.; MILLER, S. H. (Org.) **Inteligência Competitiva na Prática: estudos de casos diretamente do campo de batalha**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

REZENDE, Y. Informação para negócios: os novos agentes do conhecimento e a gestão do capital intelectual. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 31, n. 2, p. 120-128, maio/ago. 2002.

RICHARDSON, R. J. PERES, J. A. S.; WANDERLEY, J. C. V.; CORREIA, L. M.; PERES, M. H. M. **Pesquisa Social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

RODRIGUES, L. C.; TOLEDO, L. A. Alinhamento entre Sistema de Inteligência Competitiva e Gerenciamento da Tecnologia de Informação. **FACEF Pesquisa**, n. 10, p. 59-75, 2007.

SABBATINI, R. M. E.; CARDOSO, S. H. **Interdisciplinaridade e o estudo da mente**. 2006. Disponível em <<http://www.cerebromente.org.br/n06/opiniaio/interdisc.htm>>. Acesso em: 10 jul. 2009.

SILVA, A. B. O.; FERREIRA, M. A. T. Gestão do Conhecimento e capital social: as redes e sua importância para as empresas. **Informação & Informação**, n. 12, p. 1-32, 2007.

SILVA, A. R. **Concepção de um sistema de inteligência competitiva para uma organização do setor de insumos e bens de produção do complexo agroindustrial**. 2005. 107f. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) - Centro de Ciências Exatas e de Tecnologia, Universidade Federal de São Paulo, São Carlos.

SILVA, A. B. O. **O cluster da construção de Minas Gerais e as práticas de colaboração e de gestão do conhecimento**: um estudo das empresas da Região Metropolitana de Belo Horizonte (MG). 2007. 419 f. Tese (Doutorado) ó Universidade Federal de Minas Gerais, Escola de Ciência da Informação, Belo Horizonte.

SISTEMA FIEP ó FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DO PARANÁ. Disponível em: <http://www.fiepr.org.br/observatorios/FreeComponent2272content11369.shtml>. Acesso em: 5 nov. 2009

SOCIETY OF COMPETITIVE INTELLIGENCE PROFESSIONALS. Disponível em: <<http://www.scip.org/resources/content.cfm?itemnumber=601&navItemNumber=533>> Acesso em: 5 jul. 2009.

SOCIETY OF MANAGEMENT ACCOUNTANTS OF CANADA. Developing comprehensive competitive intelligence. **Management Accounting Practices Handbook**. Toronto: The Society. Management accounting guideline 391, 1996.

STAIR, R. M. **Princípios de sistemas de informação**: uma abordagem gerencial. 2. ed. Rio de Janeiro: LTC Livros Técnicos e Científicos, 1998.

TALBOTT, S. **There is no such thing as information**. Disponível em: <http://www.netfuture.org/1999/Feb0999_84.html#3>. Acesso em: 9 jul. 2009.

TARAPANOFF, K. (Org). **Inteligência Organizacional e Competitiva**. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 2001.

TAYLOR, R. S. **Value-added processes in information systems**. Norwood, NJ: Ablex, 1986.

TOFLER, A. **A terceira onda**. Rio de Janeiro, Record, 1980.

TOFLER, A. **Choque do futuro**. Rio de Janeiro, Record, 1970.

TOLEDO, L. A.; TOLEDO, L. A. Sistema de inteligência competitiva: um estudo de caso no setor de telecomunicação. **Revista da FAE**, Curitiba: Centro Universitário Franciscano do Paraná, v.10, n.1, p. 1-18. 2007.

TOMAÉL, M. I.; ALCARÁ, A. R.; DI CHIARA, I. G.. Das redes sociais à inovação. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 34, n. 2, p. 93-104, maio/ago. 2005.

TYSON, K. W. M. **Competitor Intelligence Manual and Guide**. New Jersey: Prentice Hall, 1990.

VALENTIM, M. L. P. **Gestão da informação e gestão do conhecimento: especificidades e convergências**. Londrina: Infohome, 2004. Disponível em: <http://www.ofaj.com.br/colunas_conteudo.php?cod=88>. Acesso em: 5 jul. 2009.

VALENTIM, M. L. P. **Inteligência Competitiva em Organizações: dado, informação e conhecimento**. Rio de Janeiro, v. 3, n. 4, ago. 2002. Disponível em: <http://www.dgz.org.br/ago02/Art_02.htm> Acesso em: 15 jul. 2009.

VERGARA, S. C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

VIEIRA A. S. Conhecimento como recurso estratégico empresarial. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 22, n. 2, p. 99-101, maio/ago. 1993.

WATTS, D. J. **Small Worlds: the dynamics of networks between order and randomness**. Princeton: Princeton University Press, 1999.

WEAVER, W.; SHANNON, C. E. **The Mathematical Theory of Communication**. Urbana, Ill.: University of Illinois Press, 1949.

WEE, L. C. **Antecedents and consequences of competitive intelligence: conceptual framework and empirical evidence**. 1992. 164 f. Tese (Doutorado em Administração de Empresas) ó Comitee of Business Administration, The University of Arizona.

WESTNEY, E.; GHOSHAL, S. Building a competitor intelligence organization: Adding value in an information function. In ALLEN, T. J.; MORTON, M. S. S.cott (Ed.). **Information technology and the corporation of the 1990s: Research studies**. New York: Oxford University Press, 1994. p. 430-453.

WHITE, M. Intelligence Management. In: CRONIN, B. **Information Management: from strategies to action**. London: ASLIB, 1985. p. 19-35.

WILSON, T. D. Information Management. In: FEATHER, J.; STURGES, P. (Ed.). **International Encyclopedia of Information and Library Science**. Routledge, London, 2003.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

YU, Z.; YAN, H.; CHENG, T. C. E. Benefits of information sharing with supply chain partnerships. **Industrial Management & Data Systems**, v. 101, n. 3, p. 114-121, 2001.

APÊNDICE A ó Quadro 9

Quadro 9 Motivações identificadas e suas respectivas evidências (1)

MOTIVAÇÕES ENCONTRADAS E SUAS RESPECTIVAS EVIDÊNCIAS	
<p>1. Desenvolver fornecedores para o setor de petróleo e gás.</p>	<p>- ðA Petrobras e SEBRAE Nacional fizeram um convênio, onde para cada real aportado pela Petrobras o SEBRAE também coloca um real, ou seja, 50% e 50%, para desenvolver ações de capacitação de empresas, mobilização, sensibilização, aumentar a participação da indústria nacional no mercado de petróleo e gás. Esse é o principal objetivo do projeto.ö (Relato do IEL5.)</p> <p>- ðO programa Prominp é tentar comprar no Brasil o que pode ser feito no Brasil. No entanto, se a Petrobras lança uma cotação, uma empresa brasileira apresenta proposta a x reais e uma estrangeira a x dividido por 4, ela vai comprar da estrangeira. Na última licitação, por exemplo, três empresas italianas entraram com um volume grande de entrega e com o preço lá embaixo. Aí não tem como as nacionais participarem. E aí você vai ouvir os empresários falando sobre a questão de impostos, tributos, incentivos fiscais que existe em outros países e que o nosso governo federal não consegue dar.ö (Relato do IEL5.)</p> <p>- ðAs grandes empresas têm o seu próprio núcleo de inteligência, uma visão de futuro, financiam informações sobre materiais, sobre novas tecnologias e a pequena empresa não tem isso. Normalmente ela não sabe empresariar a sua produção. É bem diferente produzir de empresariar. Para produzir, você precisa saber fazer. Para empresariar, você precisa ter os métodos, conhecer a questão pessoas, <i>marketing</i>, etc. Todas essas coisas traduzem a dificuldade que a pequena empresa tem para se manter no mercado. O NIC é um órgão que vai garantir a competitividade. Eu vejo o NIC como a grande estrutura de <i>marketing</i>, de inteligência que existe nas grandes empresas e que a pequena empresa não tem condição de ter.ö (Relato do IEL1.)</p> <p>- ðO NIC é uma estrutura de grande empresa que vai ser formada para captar informações do mercado, em todos os seus cenários, inovação, mercadológico, tendências, economia, para que desta forma ele subsidie suas associadas, que são pequenas empresas, para que participem deste <i>flash</i> quase <i>online</i> do que está acontecendo no mundo. Esta é a minha visão da importância.ö (Relato do IEL1.)</p> <p>- ðA Petrobras fazia compras no mundo inteiro e não comprava em Minas. Por quê? Uma pequena empresa e uma gigante como a Petrobras, como ela vai entrar lá? O empresário vai lá, faz o seu cadastro, pode ser uma micro empresa que tem toda a estrutura, faz pré-qualificação da empresa, preenche um cadastro complexo, tem um cara que fala inglês, tem um projetista assim, tem um cara de Direito, diz para quem ele já forneceu. Os compradores das empresas pedem tudo sobre o seu negócio porque ele não pode falhar. Ele não tem tempo para corrigir depois que fizer a compra. Para quem tem que comprar, é fácil. Para vender, você precisa de um cara que saiba como ninguém como chegar. Muitas vezes ele não sabe como chegar na empresa, ele não tem cadastro. Ele não sabe nem onde é que entrega. Para isso nasceu a Câmara de Petróleo e Gás.ö (Relato do IEL1.)</p> <p>- ðO Estado enxergou e isso é muito bom. A Petrobras diz: -eu coloco o pedido para as empresas de Minas, mas aqui ninguém fornece.ö (Relato do IEL1.)</p> <p>- ðA FIEMG enxergou que o parque industrial mineiro pode ter uma vantagem se utilizar a metodologia do NIC visando o universo do Brasil, ou seja, trazer negócios de petróleo e gás para Minas Gerais. Mas não pode trazer isto para a FIEMG em si, tem que trazer para os associados da FIEMG.ö (Relato do IEL10.)</p> <p>- ðEu acho que a manifestação das empresas mineiras dentro do assunto petróleo e gás, que é muito específico, é frágil. Não vejo uma participação forte. Este é um desafio muito pesado que o pessoal tem no NIC, exatamente por ser o NIC um motivador e desenvolvedor de empresas. Depois das competências desenvolvidas,</p>

	<p>agregar as empresas através de consórcios, de metas ou de aproximação para se ter uma cadeia de fornecedores mais competentes na indústria mineira, para o setor de petróleo e gás. Este é um desafio muito forte. Tem que ter uma liderança muito efetiva, e uma busca permanente de resultados concretos e, em função da forma como o empresariado enxerga isso, tem que quebrar muitas barreiras. A cultura de imobilismo, de ceticismo. Para trabalhar para o setor do petróleo e gás tem que ter alguns investimentos de gestão, de mecanismos produtivos. Mas tem que enxergar isso e desenvolver também, porque para fornecer para a Petrobras, tem que ser competente. A Petrobras, por ser uma empresa que tem muitas qualificações, é obrigada anualmente a sustentá-las. É o famoso CRCC, o Certificado de Registro de Classificação Cadastral. Qualquer fornecedor tem que ter. Há possibilidades de influência no governo de Minas para poder formatar isto. A Câmara de Petróleo e Gás tem feito um trabalho de fortes dimensões nos últimos dois anos. (Relato do E1.)</p>
<p>2. Propiciar uma visão mais sistematizada das oportunidades do setor.</p>	<p>- Informações Estratégicas é uma área importante para os empresários, considerando a situação atual de competitividade e levando-se em conta que estamos numa sociedade em que informação é muito importante. Isso pode representar um diferencial competitivo para as empresas, pois aquelas que não têm informação vão perder competitividade no mercado. Nesse sentido, o IEL tem como um dos seus objetivos trabalhar com informações estratégicas e tentar levá-las para os empresários. (Relato do IEL2.)</p> <p>- Com o NIC, nós estamos tendo condições de interferir no nível de política mesmo, de ajudar o governo de Minas Gerais a enxergar as oportunidades que o setor tem e o que precisaria ser feito para criar oportunidades para que as empresas mineiras as aproveitem melhor dentro da cadeia. (Relato do IEL2.)</p> <p>- Se o empresário é bem informado, sabe qual é a tendência, ele tem como começar a se preparar hoje para começar a fornecer em dezembro, por exemplo. Deu tempo para ele fazer uma coleta de preços, se ele precisar de algum financiamento, pode entrar num banco de fomento, aguardar o prazo necessário, chegar o recurso, treinar a pessoa para a máquina, começar a produzir dentro do cronograma da empresa grande. O interesse do Estado é agregação de valor, potencializar a riqueza. (Relato do IEL1.)</p> <p>- É um desafio porque nós temos que criar valor agregado. Inteligência não é <i>clipping</i>. Não basta pegar a notícia e repassá-la para a empresa. Ou eu me movimento antes da notícia e a entrego antes que seja publicada, ou eu crio uma análise dela, mostrando pontos que não são tão claros. E vou complementar esse quadro com uma série de ações co-relacionadas à notícia, que vão dar uma pista mais clara para a empresa do que ela deve fazer. Hoje nós estamos fazendo isto, o nosso objetivo é interagir cada vez mais com as fontes de informações primárias. É com essas fontes que a gente vai agregar valor para os nossos clientes. (Relato do IEL3.)</p> <p>- Nós estamos agora nos dirigindo para uma consolidação da utilização da rede, interagindo mais com as fontes primárias de forma a obter a informação antecipada. A minha visão é que a gente ponha uma notícia na mão do cliente, e somente uma semana depois ele vai ver que saiu na imprensa. Mas ele foi privilegiado, soube daquilo antecipadamente. Ou, se não pudermos entregar isso para ele, vamos entregar o que foi publicado, noticiado, mas com valor agregado, ou seja, vamos mostrar para ele uma análise daquela notícia para ele ver qual impacto que aquilo tem no dia-a-dia da sua empresa, quais oportunidades se abrem, quais ameaças se apresentam. (Relato do IEL3.)</p>
<p>3. Identificar novas oportunidades de negócios para empresas do setor de petróleo e gás em Minas Gerais.</p>	<p>- O foco das reuniões da Câmara da Indústria do Petróleo e Gás é exclusivamente negócios. Nós estamos com o foco em negócios, oportunidades de negócios na cadeia de petróleo e gás para Minas Gerais. É isso o que a gente sempre coloca na pauta da nossa reunião mensal. Todo mês nós temos uma reunião da Câmara com os membros e com o corpo diretivo onde há a preocupação de colocar na pauta assuntos ligados a oportunidades de negócios voltados para os empresários do setor. Sejam recursos para</p>

	<p>financiamentos, que nós também enxergamos como oportunidade de negócios. Seja por meio dos painéis técnicos. A principal razão da Câmara é a sensibilização das indústrias, daquele grupo de empresas. A gente diz que não estamos trabalhando por Minas Gerais, mas para um Brasil melhor, porque faltam muitos fornecedores da Petrobras. O tempo todo levamos para eles as iniciativas, os <i>cases</i> de sucesso em Minas Gerais ou alguma demanda específica. (Relato do IEL5.)</p> <p>- Começamos a evoluir na necessidade de criar um núcleo de inteligência competitiva para a indústria de petróleo e gás em Minas Gerais. Principal foco dele: negócios. Ficar de olho nas oportunidades de negócios. Sejam elas no porto de Suape, com o pré-sal, na bacia do São Francisco, enfim, o NIC tem o foco em vasculhar o tempo todo o que tem de negócios no setor de petróleo e gás. (Relato do IEL5.)</p> <p>- O objetivo de auxiliar a empresa a buscar negócios tem que ser o motivador maior do NIC. (Relato do IEL2.)</p> <p>- O que Minas Gerais tem, que salta aos olhos? Minério. O que o minério traz para o Estado? Traz muita riqueza. Mas não seria melhor se eu pudesse agregar valor ao minério, ao invés de exportar chapa de aço? Ou exportar geladeira, automóvel, placa de ferro fundida em Minas. Um exemplo, a Petrobras precisa de uma sonda que custa 30 mil dólares. E ela consome esta sonda em 2 horas. Minas Gerais não consegue fabricar. Nós temos minério, nós temos grandes siderúrgicas, mas não conseguimos fazer aquela sonda. Olha que bela oportunidade para o empresário. Então o que interessa para o Estado é a agregação de valores. O NIC é um dos pilares que podem trazer esse tipo de solução. (Relato do IEL1.)</p> <p>- Os resultados esperados tanto pelo Estado quanto para as empresas participantes são retenção da riqueza e agregação de valor. [...] O NIC vem primeiro garantir que a empresa esteja no mercado. Isso para o Estado é fundamental. Está na missão. Não tem problemas sociais e não tem queda de impostos. O governo vive da sustentação social e da arrecadação de impostos. Não tem outra coisa, ele vive disto. (Relato do IEL1.)</p>
<p>4. Contemplar a participação de pequenas e médias empresas nos negócios de petróleo e gás, com a formação de consórcios.</p>	<p>- Em uma das reuniões da Câmara, um alto executivo da Petrobras comentou sobre falta de fundições em Minas Gerais que fundissem corpo de válvula e montassem as válvulas para fornecer para a Petrobras. A Petrobras compra mais de 6 mil válvulas por ano. E eles estavam comprando tudo de São Paulo, porque aqui em Minas não tínhamos condições de fornecer. E ainda não temos. Muitas vezes eles querem apenas fundir o corpo de válvula. Mas, para isso, eles enviam o corpo de válvula para São Paulo. O mercado vende a 10 centavos o corpo de válvula, São Paulo faz a usinagem, monta a válvula e vende para a Petrobras a mil reais cada válvula. O que a gente está querendo fazer é desenvolver a indústria mineira e fazer com que eles possam fundir o corpo de válvula aqui, mas que o façam de forma associativista. Ou seja, forme-se um consórcio entre empresas onde uma funda o corpo de válvula, um centro de usinagem faça a usinagem e uma terceira empresa monte a válvula e forneça para a Petrobras. Esse é o foco que temos dado no projeto da Rede Petro MG. A gente tem sempre a visão de trabalhar a cadeia como um todo. (Relato do IEL5.)</p> <p>- A gente conseguir uma mobilização é difícil, mas é o desafio nosso de todo dia. É tentar mostrar para os empresários onde eles se encaixam na cadeia, principalmente as micro e pequenas. O SEBRAE faz muito bem isso. Todos os anos nós temos ações de capacitação empresarial. Às vezes eles (os empresários) pensam em focar na Petrobras, na obtenção do Certificado de Registro de Classificação Cadastral (CRCC), que é trabalhoso e difícil de se obter, e se esquecem de um oceano de oportunidades por detrás. Ao invés de fornecer em primeira camada, como denominamos os que são fornecedores diretos para a Refinaria Gabriel Passos (REGAP), eles poderiam estar em segunda, terceira ou quarta camada. (Relato da IEL6.)</p> <p>- A gente está tentando estimular e mostrar para as pequenas e médias empresas o</p>

	<p>potencial do mercado de petróleo e gás. O IEL tem produtos aqui dentro que ajudam na qualificação das empresas não só para elas se cadastrarem na Petrobras, mas também para serem fornecedoras de outros fornecedores da Petrobras.ö (Relato do IEL5.)</p> <p>- ðUma visão que nós tínhamos para o NIC era criar uma inteligência competitiva que reunisse várias empresas da cadeia, e ter a possibilidade de construir visões para elas se unirem e terem chances de ganhar uma concorrência. A nossa intenção era gerar uma inteligência que permitisse também uma maior interação entre as próprias empresas do grupo, que elas pudessem se beneficiar e crescer. Na cadeia existem empresas que são amplas e empresas que são fornecedoras destas cadeias. Então você precisa de uma série de ações que permitam fortalecer a cadeia, ou seja, fortalecendo a cadeia, vamos fortalecer muitas empresas.ö (Relato do IEL3.)</p>
<p>5. Aproximar o Sistema Indústria dos empresários, interagir melhor e criar benefícios diretos para eles.</p>	<p>- ðA Rede Petro MG foi fundada em 2003. Como desdobramento das primeiras reuniões do comitê gestor, identificou-se a necessidade e a FIEMG apresentou a possibilidade de criar uma Câmara da Indústria do Petróleo e Gás, para tratar diretamente com os empresários, com o pessoal da indústria o que esse comitê gestor estaria propondo em termos de ações e alinhamento. Não só a gente ficar aqui dentro do escritório discutindo, mas saber a real necessidade do empresário. Por isso foi criada a Câmara da Indústria do Petróleo e Gás também em 2003.ö (Relato do IEL5.)</p> <p>- Sobre os Painéis Técnicos: ðNesse ambiente, nesses cafezinhos, eles vão conhecendo muitas empresas que até então desconheciam. Eu acho que é por isto que eles acham interessante participar dos painéis técnicos, participar dessas reuniões. Uma coisa é a FIEMG convidar para uma reunião com a Petrobras, outra coisa é o empresário se convidar a ir à Petrobras.ö (Relato do IEL5.)</p> <p>- ðMas vimos que precisávamos chegar mais perto dos empresários. Precisávamos que os empresários tivessem participação maior, para que tivéssemos conhecimento maior das suas necessidades e gerássemos produtos para oferecer diretamente para eles. E que eles vissem utilidade nos produtos para o seu dia-a-dia, suas estratégias e que identificassem isso dentro das oportunidades. Foi aí que ficamos conhecendo o conceito de núcleo de inteligência competitiva. Não era só um sistema de informação estratégica, mas um núcleo de inteligência competitiva que, embora atuasse no âmbito de pré-competitividade, nos daria oportunidade de estabelecer ações e sermos proativos na busca de informações para os empresários do que um simples sistema de informação estratégica.ö (Relato do IEL2.)</p> <p>- ðO nosso objetivo é ir atrás de informações para os empresários, que os orientem da melhor forma no fechamento de negócios. Mas nós paramos no nível da pré-competitividade. Ou seja, nós não entramos dentro da empresa, no tratamento que ela vai dar àquela informação que está recebendo. Cada empresa vai tratá-la de uma maneira. Os painéis técnicos e o núcleo de inteligência, são colocados nas mãos deles. Como eles irão orientar suas ações vai depender de cada um, isso é decisão interna de cada empresa.ö (Relato do IEL2.)</p> <p>- ðUma estrutura moderna de informações pode ser ponto de atração de novos empreendimentos. As empresas com alta tecnologia procurarão vir para MG porque reconhecerão aqui uma mentalidade avançada. Elas saberão que aqui terão condições de se tornarem competitivas no seu negócio. O NIC vem garantir que MG esteja no mercado. Isso para nós é fundamental. Está na missão. O governo vive de sustentação social e da arrecadação de impostos. O empresário vai querer ficar aqui, sabendo que em MG ele vai receber uma série de suportes importantes em termos de informações estratégicas e, com isso, baixar seu custo porque não precisará investir nisso.ö (Relato do IEL1.)</p> <p>- ðO que esperávamos era que o sistema indústria como um todo, na interação com as empresas, nos diversos projetos que desenvolvíamos, gerasse informações e estas fossem trabalhadas para cima Mas nunca pensamos em trabalhá-las para baixo</p>

	<p>Começamos a ver que existia oportunidade de interagirmos mais com as empresas e criarmos benefícios diretos para elas. Isso para que a informação estratégica não servisse somente a políticas governamentais ou a ações coletivas da indústria, mas que pudéssemos também levar uma série de ações pré-competitivas ou até mesmo competitivas para o próprio empresário, para que ele se beneficiasse diretamente de todo o trabalho que estava sendo feito.ö (Relato do IEL3.)</p> <p>- òO NIC Petróleo & Gás surgiu de uma confluência de interesses, do interesse da Câmara, das empresas petrolíferas de criar mais oportunidades e participar mais ativamente das oportunidades que a Petrobras, como principal demandadora de serviços, poderia oferecer para esta indústria. E, ao mesmo tempo, de a gente poder gerar ações de capacitação para as empresas e mostrar para elas, que existem oportunidades. Mas para aproveitar as oportunidades, tem que ser feito isto e isto. Estas ações precisam ser fomentadas. Então nós pesquisamos não só oportunidades de negócios, mas também ações competitivas que podem ser úteis às empresas. Ou seja, se ela precisa implementar uma norma ISO, ou se ela precisa se adequar ambientalmente para participar das licitações, e por aí vai.ö (Relato do IEL3.)</p> <p>- òO governo federal pensa como um todo. Se se encontra uma reserva espetacular de óleo leve, com alto conteúdo de gás em São Paulo, é claro que vai haver preferência de investimentos naquela região. Hoje a oportunidade está no pré-sal. Minas tem que verificar se a próxima oportunidade seria o gás natural do Rio São Francisco. Mas se não for, nós vamos estar a reboque de São Paulo e Rio de Janeiro. Rio de Janeiro é um Estado pequenininho, que fica muito dependente da extração de petróleo, então tem que interagir com outras regiões. Mas São Paulo, não, é um Estado completo. Nada contra, somos o mesmo país, mas Minas, para nós, é mais importante.ö (Relato do IEL3.)</p>
--	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Fonte: Elaborado pela autora.

APÊNDICE B ó Quadro 10

Quadro 10 ó Motivações identificadas e suas respectivas evidências (2)

MOTIVAÇÕES ENCONTRADAS E SUAS EVIDÊNCIAS	
1. Buscar contatos e mercado para fornecer para segmento de petróleo e gás, fazendo negócios com a Petrobras ou participando de consórcios.	- õO processo de decisão com relação à participação foi buscar contatos, buscar mercados para o fornecimento exatamente nesta área. Na área proposta. A expectativa de negócios era diretamente com a Petrobras e com os parceiros do NIC para algum consórcio ou alguma coisa neste sentido.õ (Relato do E8.)
2. Ter acesso antecipado às contratações de serviços da Petrobras.	- õA expectativa era que teríamos acesso a todas as prováveis contratações de serviços e licitações. Que fosse antecipado para a gente tudo o que houvesse na área de petróleo e gás.õ (Relato da E9.)
3. Identificar oportunidades no segmento e também potenciais parceiros.	- õA gente tomou a decisão de entrar na área de petróleo e gás. E aí a aproximação com o NIC e com a câmara foi no sentido de auxiliar a empresa na identificação dessas oportunidades, na identificação de empresas que poderiam eventualmente ser nossas parceiras. Nesse relacionamento com o NIC e com a Câmara, a gente já identificou empresas com as quais até entramos em negociações para estabelecer parcerias, sociedade de contratos específicos e consórcios para atuação em projetos específicos. Então a aproximação foi nesta linha. De verificar oportunidades e começar a entender um pouquinho mais e identificar em termos de carência o que é que a gente poderia oferecer para o mercado e identificar parceiros que já atuam nesta área.õ (Relato do E3.) - õFazer parte do NIC foi com o objetivo de buscarmos oportunidades de fazermos parcerias estratégicas. O ambiente ajuda a avaliar quem pode nos apoiar, ou quem vai completar uma atividade que nós temos, sem concorrência. Esta é a diferença entre enxergar uma empresa como nossa parceira e não como nosso concorrente, apesar de estarmos no mesmo setor. No caso da nossa entrada no NIC, nós tínhamos essa meta clara definida, esse objetivo claro estabelecido.õ (Relato do E2.)
4. Utilizar a aproximação com a FIEMG como chancela de credibilidade.	- õA participação da empresa no NIC, o fato participarmos da Câmara e começarmos a ter relacionamento com o pessoal do Prominp, tudo isso contribuiu muito para a nossa entrada dentro da Petrobras de uma forma mais consistente, com mais credibilidade. A gente teve facilidade de relacionamento pelo fato da gente estar fisicamente próximo da REGAP, mas certamente o fato da gente fazer parte do NIC e estar presente em todas as reuniões, sempre tem alguém da nossa empresa lá, eu acho que a Petrobras olha isso de uma forma diferente. Olha, este pessoal está interessado, está procurando informações, eles não estão para brincadeira.õ (Relato do E3.) - õEu acho que a FIEMG deveria fazer uma tentativa de colocar todos os participantes do NIC para conversar, para trabalharmos juntos, fazermos parceria. Ela tem cacifê, tem maneiras de mudar o tipo de coleta de preço da empresa. Ela tem como usar isto e conversar os níveis altos das empresas contratantes e propor um consórcio. No que dá para beneficiar Minas Gerais, ela tem poder de fogo maior. Pode negociar um preço mais acessível. Estas são as coisas que eu acho que a FIEMG deve fomentar para o Estado.õ (Relato do E8.)
5. Obter informações sobre o segmento para fazer negócios com a Petrobras.	- õO objetivo era ter mais conhecimento, mais uma fonte de informação, obter mais informações do mercado, porque a FIEMG está mais próxima dos outros órgãos ligados à Petrobras. A gente teve interesse por causa disso, principalmente por causa da Petrobras. O mercado crescente de petróleo foi um dos fatores que influenciou na nossa decisão de participar do NIC. A expectativa inicial seria realmente obter mais informações do mercado, da cadeia de petróleo e gás,

	participar e fazer negócio. (Relato da E4.)
6. Complementar um trabalho já existente de inteligência competitiva e buscar novos parceiros.	- Os trabalhos do NIC são complementares às nossas atividades de inteligência de mercado na área de petróleo e gás, pela dimensão dos nossos negócios e pela estruturação que nós já temos de negócios junto à Petrobras. A participação da Mendes no NIC é a complementação de um trabalho que já existe de varredura do mercado, inclusive internacional. O NIC tem informações, para nós, que são interessantes. Mas é outra forma de atuação. Na minha opinião, o NIC, dentro da própria característica do sistema de Federação de Indústrias, do próprio IEL no nível nacional, está muito calcado e é muito importante no desenvolvimento das pequenas e médias empresas. No nosso caso, a gente aproveita, por exemplo, as palestras técnicas, há coisas interessantes. Eu vejo o NIC como uma ferramenta muito importante para trazer o conhecimento para pequenas e médias empresas para se qualificarem para se tornarem nossos parceiros. Muitos dos nossos parceiros, e alguns especializados, são de fora de Minas Gerais. Então, como desenvolvedor de mercado para esta indústria, para nós é interessante no sentido da gente ter novas opções de parceiros. (Relato do E1.)

Fonte: Elaborado pela autora.

APÊNDICE C ó Quadro 11

Quadro 11 ó Aspectos relevantes sobre a implementação do NIC P&G e suas respectivas evidências

ASPECTOS RELEVANTES NA IMPLEMENTAÇÃO DO NIC P&G E RESPECTIVAS EVIDÊNCIAS	
<p>1. Formação do rol de empresas para o grupo, realizada com representação das várias áreas que formam a cadeia de petróleo e gás, utilizando critérios que facilitassem a formação de consórcios entre elas, com restrição a empresas que não fossem mineiras, mas com permissão de serem multinacionais de grande porte se tiverem sede no Estado.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - õNós queríamos ter um conjunto de empresas das várias áreas que formassem a cadeia de petróleo e gás. E aí, em função das empresas que se inscreveram, a gente escolheu outras empresas que seriam interessantes para complementar este rol par ao projeto-piloto e fomos atrás da participação dessas empresas.õ (Relato do IEL2.) - õEra importante que, na formação do grupo de empresas do NIC P&G, a gente percebesse o potencial de complementaridade entre as empresas. Só dá certo ser pré-competitivo se eu puder exercitar esta complementaridade entre estas empresas. Entre as empresa de pequeno porte, tem fabricantes de parafusos, de defensas de porto, de tubos, estrutura, etc. Então montamos um sistema de entrevistas iniciais onde se enxergasse potencial, capital social, razão de ser das empresas, qual era seu mercado, quem já trabalhava com a Petrobras, quem já trabalhava para o setor de petróleo e gás, como que ela recebia informações, se ela tinha acesso a sindicatos, publicações. Foi feito um grande questionário e a gente percorreu o mercado.õ (Relato do IEL10.) - õPara fazer parte do NIC tem que ser empresa mineira. Inclusive empresas de fora de Minas já quiseram participar e a gente não pôde atender, porque não é objetivo da FIEMG. O atendimento é muito específico para a indústria mineira. Os recursos que a gente tem, inclusive alguns subsídios das Secretarias do Estado, devem ser para a indústria mineira. A participação da empresa no NIC é mediante um termo de adesão que ela assina, é feito um cadastro desta empresa e pagamento mensal. Não tem nenhuma limitação. Mas só vai atender se a empresa tem interesse dentro do setor de petróleo e gás. A gente já ofereceu o NIC para algumas empresas que não se interessaram porque acharam que a cadeia de petróleo e gás não atendia às suas necessidades.õ (Relato do IEL2.) - õAceitaríamos uma multinacional entrando no NIC se ela tiver uma sede em Minas. Isso não tem problema, não seria impedimento. Mas talvez os produtos de inteligência que nós geramos estejam num nível ainda simplificado ou com valor agregado abaixo do nível que ela já produza internamente.õ (Relato do IEL2.) - õMultinacionais podem participar. Para a gente é como estivesse fortalecendo a rede. Se ela usou a informação para se tornar mais competitiva, para nós, não faz diferença. Porque ele vai ativar a rede, vai fazer negócios. Teve uma informação estratégica nossa que ele usou e se tornou mais competitiva. Então a gente não pode vir com uma proposta de abrangência para o NIC e gerar fronteiras para as informações dentro do Estado. A gente sabe que em algum momento todas as empresas vão se apropriar desta informação e vão fazer seus próprios produtos.õ (Relato da IEL4.) - õEu acho que multinacionais não deveriam participar porque não precisam, elas já têm sua estrutura de inteligência. Quando eu trabalhei na área de suprimentos, em empresas, a gente chamava isso de desenvolver fornecedores. Na realidade, a Câmara de Petróleo e Gás deveria desenvolver fornecedores. Se a Petrobras está investindo no Estado e tem um programa de investimento de 50 bilhões de dólares, Minas Gerais não vai receber nada, porque não tem fornecedores. Na política de desenvolvimento de fornecedores, a grande empresa vai se beneficiar, pois ela vai baixar seu custo porque mais empresas estão entrando no mercado para fornecer. Temos que colocar as pequenas empresas para fornecer para aquelas grandes que já têm cadastro com a Petrobras. Então, eu vejo a grande empresa, a multinacional, como uma facilitadora para termos fornecedores de

	<p>alta qualidade no Estado, isto é, as pequenas e micro empresas.ö (Relato do IEL1.)</p>
<p>2. Formação do rol de empresas para o grupo, abrigando empresas concorrentes entre si, mas visando a sua atuação em parceria para o fortalecimento da cadeia e maior representação política no governo do Estado.</p>	<p>- õNa pesquisa que fizemos junto às empresas inicialmente, uma das perguntas era quais eram os concorrentes delas. E vimos que vários concorrentes estavam lá junto com elas dentro NIC. Existem concorrentes entre eles. Por isso é necessário haver certo amadurecimento do setor porque, embora exista a concorrência entre elas, existem uma série de ações que elas podem fazer em conjunto e que, em conjunto, elas têm mais força para conseguir.ö (Relato do IEL2.)</p> <p>- õQuando as empresas querem aproveitar uma determinada oportunidade da Petrobras, muitas vezes uma empresa sozinha não vai conseguir. Ela vai ter que ter fazer um consórcio, buscar parcerias para esse tipo de ação. Quando a gente mobiliza a Transpetro, por exemplo, a parte de produção de navios, para que a gente atraia oportunidades para o mercado mineiro em relação àquilo que os estaleiros precisam para fabricar um navio, toda essa movimentação política que a gente faz, se for uma empresa sozinha tentando fazer esse tipo de mobilização, ela não consegue. Mas elas unidas, junto com um núcleo de inteligência, têm força maior para fazer essa mobilização. Quando as empresas têm amadurecimento maior, compreendem que isso para elas é bom. É bom ter um parceiro e atuar junto com outras empresas para a indústria. Agora, quando surgir uma oportunidade, quando tiver um edital na rua, aí tem concorrência. Ganha quem der o melhor preço e quem tiver a melhor qualidade, e aí cada uma vai concorrer com a outra para buscar a oportunidade.ö (Relato do IEL2.)</p> <p>- õDentro do sistema indústria nós prestigiamos empresas que sejam filiadas a sindicatos. Grande parte das empresas que estão participando do NIC P&G é sindicalizada. O nosso objetivo é realmente promover cada vez mais o associativismo. Que as empresas sintam que, atuando em conjunto, ganham mais do que isoladamente. Elas podem ser competidoras, mas existem determinadas ações que é melhor que se unam para ter mais representação política nas questões de regulamentação, de marcos regulatórios, de políticas, de <i>lobby</i> etc.ö (Relato do IEL3.)</p>
<p>3 . O NIC P&G foi formatado para atender a pequenas empresas idealmente, mas, por enquanto, somente conta com médias e grandes, inclusive multinacionais, o que é considerado benéfico à dinâmica de negócios do setor.</p>	<p>- õNo nosso trabalho a gente vê que o benefício maior é para as empresas pequenas, pois como ela vai manter uma estrutura com consultores especializados como a gente tem? Abrir este tipo de oportunidade de trazer pessoas importantes, de fornecedores de empresas-chaves. O NIC quer dar mais apoio para as empresas menores. Embora, até por questões culturais, as empresas maiores têm participado mais do que as menores.ö (Relato do IEL2.)</p> <p>- õO NIC talvez seja de maior interesse para pequenas empresas, porque ela não tem gente nem tempo para fazer esse trabalho. Seria caro para ela produzir informações da forma que produzimos aqui. Ela vai se interessar pelo relatório neste nível que nós produzimos. As empresas também se interessam muito pelos painéis técnicos, pelo trabalho de articulação junto ao governo estadual e federal que nós temos.ö (Relato do IEL2.)</p> <p>- õAs pequenas e médias se interessam muito pelos painéis técnicos, por esse trabalho de articulação da FIEMG junto ao governo estadual, ao governo federal. Ela participa por enxergar no próprio NIC essa oportunidade. Quando vêm o presidente da Transpetro e o presidente da Petrobras biocombustível realizar <i>workshops</i> conosco, elas querem estar presentes. É uma oportunidade de participar e de ter um canal de ação, de contatos. Então elas vão se interessar mais por este tipo de produto do NIC, pelas oportunidades que o NIC oferece, do que provavelmente pelos relatórios, pela informação que nós trabalhamos. É por isso que deve haver também o interesse das grandes empresas.ö (Relato do IEL2.)</p> <p>- õA informação atualmente é vantagem competitiva para as empresas, é o</p>

	<p>insumo para se tomar decisões. Existe um número grande de morte de empresas. Mas tem solução, tem método, tem forma, tem um pouquinho de ajuda. Empresas, venham compartilhar suas informações com todos. Será mais saudável para o seu negócio. Infelizmente, as pequenas empresas não vêm, porque não enxergam ainda a agregação de valor. Por enquanto, são só médias e grandes, que têm outro olhar. Pequena não tem nenhuma ainda.ö (Relato da IEL4.)</p> <p>- õEu acho que as empresas grandes entraram mais para apoiar o NIC do que para tirar proveito dele. Elas não precisam do NIC, no meu ver. Elas entraram mais para apoiar e, se possível, tirar alguma oportunidade da aproximação com pequenas e médias para comprar delas algum complemento, ou um pequeno projeto, ou um pequeno equipamento. Uma coisa que eu percebo nas grandes é que, além de já ter um núcleo próprio de inteligência competitiva, já têm contatos até melhores do que o NIC consegue oferecer. Mas as grandes não podem deixar passar em branco este tipo de acontecimento, porque eles têm que saber o que está acontecendo na FIEMG. Algumas empresas pequenas e médias têm vontade de participar do NIC, mas elas têm que ter um retorno muito eficaz, senão não participam porque para elas tirar um dinheiro e colocar aqui é mais difícil.ö (Relato do IEL10.)</p>
<p>4. O IEL/FIEMG enfrenta problemas quanto à formação da equipe do NIC P&G pelo alto <i>turnover</i> de seus componentes, o que impede melhor preparo da equipe e gera instabilidade na qualidade dos produtos de informação.</p>	<p>- õNós tivemos dificuldades na estrutura comercial do IEL. Aqui a gente tem um setor comercial que tem por objetivo fazer visitas a empresas e oferecer os serviços que o IEL tem disponível. No ano passado, estávamos para começar visitas a um número maior de empresas, mas houve uma desestruturação da nossa área comercial. O nosso gerente saiu. Perdemos alguns agentes de vendas. E como aqui no IEL existe uma priorização com relação à questão do estágio, inclusive em nível de geração de receitas, foi dada prioridade ao estágio. Agora é que nós estamos contratando um novo gerente para a área comercial e um agente de vendas que vai atender especificamente ao setor tecnológico. Nossa ideia é começar a visitar algumas empresas. Nós estamos com uma lista aqui de quase cinquenta empresas que têm perfil e potencial para participar do NIC. Precisamos fazer essas visitas às empresas e apresentar o NIC, para despertar interesse. Por enquanto, o número de empresas é pequeno porque não fizemos nenhuma ação comercial maior para oferecer o NIC diretamente a elas.ö (Relato do IEL2.)</p> <p>- õEu acho que a dificuldade da equipe do NIC em interagir com as empresas vem da insegurança deles em falar de negócio com a empresa, sem conhecer o negócio da empresa. Por isso é que a gente tem os especialistas. Para quando a gente está interagindo com uma empresa e não está seguro. Tanto é que os analistas não vão às empresas, quem vão são os especialistas, que são as pessoas que conhecem do negócio. Mas como os produtos do NIC vão ser traduzidos em produtos de inteligência, nós precisamos de um time. Quando está vindo um trabalho grande que vai envolver várias empresas, a gente provoca que eles treinem os analistas nesta conversa. E aí eles vão investigar o assunto, porque é uma resposta que os analistas é que devem trazer. Então isto é ruim. A gente ainda não conseguiu estabilizar.ö (Relato da IEL4.)</p> <p>- õA qualidade dos produtos muda muito. Isso demora a aumentar a nossa credibilidade com os clientes. Mas é um problema estrutural que a gente enfrenta, falta de dinheiro.ö (Relato da IEL4.)</p> <p>- õA mão-de-obra é um problema do NIC. Como é um negócio novo, tem um aprendizado na implementação. Aqui trabalhamos com bolsistas. Se ele sai, leva o conteúdo. A continuidade depois fica comprometida. Isto é um desarranjo de organização financeira. A participação do governo é importante, mas tem que haver autossustentabilidade no NIC P&G. Se nós estamos buscando desenvolver uma competência, existe um preço a pagar. É natural.ö (Relato da IEL7.)</p> <p>- õNós temos uma equipe júnior, que não conhece o mercado de petróleo e gás. Eu falo para eles que eles não precisam conhecer o mercado de petróleo e gás.</p>

	<p>Precisam conhecer as perguntas que têm que fazer para os especialistas que conhecem o mercado de petróleo e gás. Então a missão deles é estarem juntos se relacionando com estes atores. Júnior, porque a equipe ainda não aprendeu a trabalhar dessa forma. Não tem ainda conhecimento de se valer da rede para extrair o máximo dessa rede. Isso é importante para que a equipe possa ser mais proativa. (Relato do IEL3.)</p> <p>- Nós tivemos um problema de troca muito frequente de coordenadores do NIC P&G. Nós estamos no terceiro agora. Isto desarticula um pouco. (Relato do IEL10.)</p> <p>- A estrutura do NIC P&G tem momentos em que fica pobre, tem momentos em que não tem ninguém, tem momentos em que se trocam as pessoas. A maioria dos profissionais é bolsista, o que gera muita renovação, dá muita descontinuidade. Em tese, as empresas que têm inteligência competitiva, possuem equipe de analistas que são profissionais permanentes. É uma estrutura maior. A nossa estrutura aqui é muito pequena, tem muitos bolsistas e pessoas recém-formadas em economia, predominantemente, que conhecem muito pouco do mundo do petróleo e gás. Até ao ponto de nunca terem entrado numa refinaria. Então elas têm dificuldade para lidar com a notícia. (Relato do IEL10.)</p> <p>- Eu acho que o IEL/FIEMG não tem uma estrutura de aporte de investimentos adequada para produzir um núcleo de inteligência competitiva. Ao contrário das empresas, por exemplo, Petrobras e V&M, se montam um setor assim, investem dinheiro ali sem dar retorno por seis meses ou um ano, e investem na equipe. Aqui eu acho que tem um pouco essa limitação. Ou seja, pelo tempo que a gente já está nisso, já podia ter produzido muito, se fosse realmente uma estrutura com aporte financeiro de investimento. Porque isso é um investimento. Se eu vou montar um núcleo desses, eu estou investindo é para os próximos dois anos sem pensar em retorno. Então faltou um pouco disso. (Relato do IEL10.)</p> <p>- Nós começamos o NIC P&G de forma bem errada em termos de pessoas que trabalham no NIC no dia-a-dia. Mas eu digo que começamos errado, os coletadores e o analista, eles até mesmo por uma composição de custo dentro do projeto. Porque o recurso que a FIEMG e o SEBRAE colocavam era pequeno para custear também essas pessoas. A maior parte dos recursos foi para a compra de recursos, computador, compra do robô que custa muito caro, desenvolvimento do site. Então tudo isto envolveu muito custo. (Relato do IEL5.)</p> <p>- Ninguém entende do mercado de petróleo e gás com um ou dois meses. Não consegue. Quando passa a entender, temos o problema da falta de pagamento das bolsas e as pessoas dizem que não vão mais trabalhar aqui, com toda razão. Já passou muita gente boa por aqui, mas saíram por esse problema. Nós não conseguíamos resolver a situação com a FAPEMIG, e nem internamente com o IEL, porque o presidente da FIEMG dizia que não ia contratar pessoas para cuidar disso no IEL sem saber se o projeto ia dar certo. (Relato do IEL5.)</p> <p>- A equipe tem também problema de formação sim, com certeza. Não é da noite para o dia que se entende do setor de petróleo e gás. Uma pessoa começa a entender um pouquinho depois dos seis meses e aí começa a falar: -eu acho que isto é petróleo e gás. Mesmo eu quando comecei, a minha formação não é na área de petróleo e gás, depois de um mês é que eu comecei a entender as siglas. É muita sigla. Entender mesmo de petróleo e gás é muito complexo. Talvez pelo fato até da nossa vocação aqui em Minas Gerais ser em siderurgia. (Relato do IEL5.)</p>
<p>5. A expectativa é que o NIC P&G se torne uma iniciativa autossustentável, o que ainda não se tornou</p>	<p>- A expectativa do NIC é que ele seja auto-sustentável. Tem que ser. Nós não temos que ficar bancando. E nem temos como ficar. O NIC tem que ser depois gerido pelas empresas. Assim como o Estado de Minas fez com a siderurgia. O governo não pode ficar com as empresas, ou com aquilo que ele monta. (Relato</p>

<p>realidade.</p>	<p>do IEL1.)</p> <p>- ðExiste apoio do governo do Estado, através da Secretaria de Desenvolvimento Econômico. Existe um apoio do IEL nacional, que também tem recursos aplicados dentro do programa da Rede de Competências. Uma parte da equipe é bancada por este projeto do IEL nacional. E tem o apoio da FIEMG. Deve ficar por volta de 30% do governo do Estado, uns 40% do IEL nacional talvez uns 30% das empresas.ð (Relato do IEL2.)</p>
<p>6. Os argumentos de captação de empresas para o grupo incluem as informações e análises oferecidas sobre o setor, a formação de <i>networking</i> com empresas do setor, as oportunidades geradas pelas empresas do segmento e relatórios sobre essas oportunidades, a representatividade da FIEMG no governo do Estado e a gratuidade dos primeiros meses de associação. O formato de divulgação são visitas a empresas selecionadas e convites para que elas participem das palestras e painéis técnicos no IEL/FIEMG.</p>	<p>- ðPara captar empresas, levamos o folder, apresentamos os produtos que a gente gera, que são os boletins semanais, mostramos como funcionam os painéis técnicos, quando a gente traz grandes empresas para falar para eles. Apresentamos o que é o NIC, a forma de funcionamento. Mostramos como o NIC monitora o mercado e identifica oportunidade para as empresas. Dizemos que este é um trabalho que toda empresa precisa ter, de acompanhar o que existe de oportunidade. E que este é um trabalho que a gente faz aqui no NIC, de maneira cooperada, de uma forma geral para o setor e para a cadeia. E ainda, como benefício, tem os contatos com os empresários. A gente mostra alguns exemplos de relatórios de oportunidades que a gente gera sobre economia, sobre a Rede Petro, sobre a estratégia, por exemplo, do complexo petroquímico do Rio de Janeiro, que dão uma visão mais detalhada em termos de oportunidades no setor para as empresas. Mostramos que abrimos portas para as empresas associadas, como, por exemplo, já fizemos com relação à Transpetro. De trazer o presidente da Transpetro aqui, de montar uma relação de empresas que se interessam em ser fornecedoras da Transpetro, na construção de navios, de fazer contatos com os presidentes dos estaleiros e conhecer as necessidades que eles têm. O que a gente apresenta do NIC é isto: o que ele oferece em nível de informações para as empresas associadas, as oportunidades, e os relatórios detalhados sobre as oportunidades que começam a chamar mais atenção.ð (Relato do IEL2.)</p> <p>- ðAlgo que a gente mostra de vantagem para os empresários é que a FIEMG, enquanto representativa dos empresários, não só frente ao governo federal e estadual, mas também às grandes empresas, pode abrir oportunidades para eles. Aí existe interesse deles por causa disso. Quando eles veem o nome da FIEMG, percebem que estão se unindo a um grupo que tem força e que pode ajudá-los, ouvindo suas reivindicações e necessidades. E isso atrai. Quer dizer, o nome da FIEMG e da estrutura que oferecemos enquanto instituição de apoio a eles, isso interessa.ð (Relato do IEL2.)</p> <p>- ðA gente está tomando muito cuidado de não ser repetitivo e agregar valor às notícias. A dinâmica é que a empresa que se associar ao NIC faça parte mesmo de uma rede de inteligência. Vai ser bom para ela, vai ser bom para o setor, vai ser bom para o desenvolvimento do Estado. Nos painéis técnicos, a gente promove encontros com pessoas que são relevantes para o negócio. Enfim, queremos quebrar paradigmas mesmo.ð (Relato da IEL4.)</p> <p>- ðDivulgação. Você tem que ir até a empresa falar sobre o trabalho. Corpo a corpo. A FIEMG está fazendo isso de uma forma muito bacana, fazendo convites para as empresas irem até a FIEMG assistir aos painéis técnicos. Isso desperta nelas vontade de candidatar a ser prestador de serviços para os projetos. O trabalho que a área comercial das empresas deveria fazer, a FIEMG está fazendo, está apresentando oportunidades. Eu acho que esse trabalho de divulgação, de ir às empresas, de convidá-las para os painéis, para as discussões, é de uma importância que você não imagina.ð (Relato do IEL1.)</p> <p>- ðA FIEMG tem alguns grupos já formados por causa do trabalho que desenvolvemos. Há a Câmara de Petróleo e Gás e isso é muito bom, porque já congrega representantes do setor e provoca iniciativas. Quando existe um arranjo produtivo local (APL), já existe um grupo que está interessado em melhorias para</p>

	<p>o setor, pensando na competitividade, aberto para inovação. Já existe um grupo para iniciar o trabalho, afinado com questões de inovação. No caso do petróleo e gás foi exatamente assim. Eu diria que o NIC P&G nasceu na Câmara. Começou-se a construção do projeto, oferecendo vários benefícios para as empresas, sem custos, no início, para que, a partir de determinado momento, elas quisessem continuar a pagar. O que mais importa para elas? É a chancela FIEMG? É a oportunidade de participar de reuniões? É a oportunidade de negócios? Tem empresas no grupo que não precisariam do NIC, pois já possuem um trabalho interno de inteligência, mas estão participando da Câmara e do NIC. E, se existe presença das empresas grandes, eu, como empresária de pequena ou média empresa, iria também. (Relato da IEL7.)</p>
<p>7. O IEL/FIEMG vislumbrou, a partir da implementação do NIC P&G, a oportunidade de tentar sensibilizar o governo do Estado sobre a necessidade de políticas específicas para o setor.</p>	<p>- õNós escrevemos, a várias mãos, um plano, uma política de Estado para o setor de petróleo e gás. A gente quer sensibilizar o governo do Estado. Nós não temos dúvidas de que a direção da Câmara da Indústria do Petróleo e Gás já está sensibilizada para o fato de que o negócio petróleo e gás é altamente estratégico para o desenvolvimento do Estado. Não só do Estado como do país. O mesmo para a presidência da FIEMG. Agora precisamos convencer o governo do Estado. Eles têm conhecimento das nossas ações, o que a gente tem desenvolvido até então; mas está faltando uma política de governo para aproveitar melhor as oportunidades que estão surgindo. A Câmara é pequena para este <i>boom</i> que a gente está querendo construir. Então a gente percebe que o governo do Estado tem que puxar este carro. Enfim, falta alguém de governo do Estado de brigar mais por este setor. Fazer o <i>lobby</i>. (Relato do IEL5.)</p> <p>- õCom este trabalho que estamos fazendo no NIC, a gente está procurando interferir em nível de políticas do Estado, de maneira que o governo estadual e federal possam auxiliar as empresas nas suas necessidades, nos problemas que eles vivenciam no dia-a-dia, e que a gente poderia contribuir. Os empresários têm como fazer pressão para que essas políticas sejam aprovadas mais rapidamente. Principalmente as empresas maiores. É importante que as grandes empresas estejam junto conosco, ajudando a pressionar. A gente consegue mobilizar a Usiminas, a Mendes Júnior, e mesmo a própria Petrobras. A gente consegue interferir junto com elas para tentar que o Estado atenda às reivindicações que as empresas mineiras têm para o setor. (Relato do IEL2.)</p> <p>- õEu disse para o pessoal da Câmara que o trabalho da Câmara está caminhando bem, mas não vai adiantar nada se o Estado de Minas Gerais também não tiver uma contrapartida. Temos que estabelecer uma política de petróleo e gás para o Estado no sentido de dinamizar, incentivar. São Paulo já está fazendo, Pernambuco já fez com o Porto de Suape, o Espírito Santo já fez a Bacia de Santos, no Rio já existe. Em Minas, o IPI e ICMS não são competitivos com relação a Rio, São Paulo, Espírito Santo e Pernambuco, que já têm uma política de Estado. Além do mais, não existe no Estado de Minas uma política de petróleo e gás. Então estamos fazendo um trabalho, através da Câmara de Petróleo e Gás e da FIEMG, que é uma sugestão de política de petróleo e gás para o Estado. Mostrar para o governador que nós estamos vendo uma carência disso aqui. Nós não temos condições de crescer se o Estado não tem uma contrapartida. Nosso trabalho sem essa política para o setor vai ser murro em ponta de faca. O ano que vem é crítico sob o ponto de vista político, então a gente já avançou e está sugerindo a estruturação disto no Estado, inclusive em termos de reservas monetárias, para a coisa não ficar patinando. Em minha opinião, isto é fundamental para dar continuidade ao trabalho que nós estamos fazendo na Câmara e no NIC, senão este projeto perde o potencial, perde-se o afã do Estado para se engajar no processo. (Relato do E1.)</p>
<p>8. Os produtos de informação gerados pelo NIC P&G requerem boas estratégias de coleta e</p>	<p>- õA gente tem muita informação, e este negócio de informação é uma loucura; se ficarmos ajuntando todas, a gente não lê nada, fica só arquivando. Mas as empresas precisam efetivamente é de informações estratégicas. É saber o que está acontecendo no mundo. Na FIEMG, nós temos essa proximidade com as</p>

<p>análise e também de organização e armazenamento dessas informações.</p>	<p>empresas. Quando conseguimos a adesão delas, não podemos simplesmente divulgar informações e esperar o que eles irão fazer. Temos que ter algum diferencial realmente ligado a essas empresas. E não simplesmente um <i>clipping</i> de notícias.ö (Relato da IEL7.)</p> <p>- òO NIC tem duas grandes áreas que se interagem de uma forma muito forte, que são a parte de inteligência competitiva, que é um trabalho de agregar valor à informação que foi coletada para transformá-la em inteligência, em conhecimento maior. A gente agrega valor àquela informação para que ela caminhe na direção de subsidiar o conhecimento, a tomada de decisão do empresário. Este é um processo de inteligência competitiva. E existe outro trabalho importante, que é de gestão do conhecimento e a organização de todo este material. A gente vai produzindo um monte de coisas. E o material que a gente tem no final é muito rico em conhecimento, em informações a respeito do setor. Então é preciso um trabalho de gestão de conhecimento também, acoplado ao que o NIC vai produzindo. A gente gera um texto dessas informações. Ele ajuda a organizar. De certa forma, eu faço a organização e estruturação do conhecimento que virá a ajudar todos os NIC.ö (Relato do IEL2.)</p> <p>- òA credibilidade do NIC está por detrás do que a gente agrega de valor e não o que a gente repete de notícia publicada. Isso aqui não é garimpo, é inteligência mesmo. Pensar dói. Quando se vai para a última fase que é de análise, nós temos que agregar. E se não está agregando, não está respondendo a uma questão estratégica. A gente tem que ficar, o tempo todo, bolando uma maneira de agregar valor. Quer dizer, você está respondendo à questão que é a proposta estratégica do cliente? Não? Então isso é só uma notícia. Isso não é relevante para o contexto do setor. Não está influenciando, não está mudando nada.ö (Relato da IEL4.)</p>
<p>9. Identifica-se a necessidade de sensibilização e esclarecimento dos empresários quanto ao conceito de inteligência competitiva, à dinâmica dos produtos gerados pelo NIC P&G, ao papel não intermediador do IEL/FIEMG no fechamento de negócios mas da possibilidade desse Instituto auxiliar nas questões específicas do setor, se tiver conhecimento dos pontos fortes e fracos de cada empresa associada, o que seria alcançado por meio de maior interação com elas.</p>	<p>- òNós estamos trabalhando na sensibilização das empresas. A gente não consegue fechar o pedido entre empresa fornecedora e empresa demandante. Não podemos, é uma iniciativa individual. Nós temos que trabalhar é pelo coletivo. Se a gente sabe de empresa que quer comprar, a gente apresenta a que quer fornecer, porque ela vai vender. Eles é que têm que fechar contrato. A gente não consegue fazer isto. É utopia. Então nós temos que sensibilizá-las o tempo todo, mostrar, divulgar as oportunidades para que eles tenham iniciativa de correr atrás. E tem uns que correm mesmo, mas há outros que vêm para a gente.ö (Relato do IEL5.)</p> <p>- òNo início, os empresários não vão saber o que fazer, podem receber um monte de informações, mas não saber o que fazer com elas. Deve haver um trabalho de implantação do produto, fazer o acompanhamento: o que você está fazendo com a informação que está recebendo?ö (Relato do IEL1.)</p> <p>- òOs olhos dos empresários brilhavam na expectativa de receber pedidos de materiais e de projetos. Na verdade, o NIC não pode prometer isso. Existe um pouco de ansiedade natural neles em ver o retorno imediato dessa socialização. Isso é uma característica do empresário. Mas num projeto da natureza do NIC, não se pode esperar pedidos de materiais e projetos no curto prazo. Por isso, acho que a expectativa deles estava acima do que era possível oferecer.ö (Relato do IEL10.)</p> <p>- òHouve alguma ação da nossa parte no sentido de treinar, de ensinar as empresas o conceito de inteligência competitiva. Porque, se a empresa entende, ela não vai se incomodar de mostrar para a gente os pontos fracos e fortes dela. Eu tenho que convencer a empresa disso. Precisamos que elas nos mostrem seus pontos fortes fracos, porque isso será importante para monitorarmos as notícias que irão afetar a realidade interna delas. Isso faz falta. Por deficiência nossa. Mas as empresas o fariam sim, na medida em que a gente interaja mais com elas.ö (Relato do IEL3.)</p>

	<p>- õNão. Eu senti que isto é uma coisa que falta. Nós vimos que algumas empresas não se interessam em se filiar ao NIC porque não conhecem bem o que é inteligência competitiva, que resultado efetivo isto pode trazer para elas. Nós estamos tentando o apoio da Secretaria de Desenvolvimento e pensando nisso junto com o setor de Ciência e Tecnologia para ter recursos para realizar um treinamento, uma capacitação, talvez um curso de inteligência competitiva.õ (Relato do IEL2.)</p>
--	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Fonte: Elaborado pela autora.

APÊNDICE D ó Quadro 12

Quadro 12 ó Aspectos relevantes sobre a implementação do aproveitamento das informações oriundas do NIC P&G pelas empresas participantes e suas respectivas evidências

ASPECTOS RELEVANTES NA IMPLEMENTAÇÃO DO NIC P&G E SUAS RESPECTIVAS EVIDÊNCIAS	
<p>1. Segundo os gestores das empresas participantes do NIC P&G, o IEL/FIEMG não divulga informações privilegiadas ou estruturadas, conforme era esperado.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - õQuando a gente entrou no NIC, eu costumava ler muito os boletins, mas praticamente todas as informações que estavam nos boletins a gente já tinha antes de recebê-lo. O NIC News a gente até lê, mas muito pouco. Não é nenhuma informação muito privilegiada, não. Normalmente, são informações que a gente já sabe, já estão no mercado. E no NIC News, muitas vezes, são assuntos que saem no jornal. E quando sai no jornal, a coisa já está muito amadurecida anteriormente a esta comunicação pela mídia. E a gente precisa buscar a informação quando os nossos clientes ainda estão pensando, no nascedouro.õ (Relato do E8.) - õSe, por exemplo, a Petrobras vai construir uma refinaria, é um investimento de 12 milhões de dólares formais. É um volume muito grande. E o que eu tenho que fazer, o que eu posso fornecer? Fornecer circuitos, equipamentos? Eu faço esta análise do que a gente pode. Mas quem vai encabeçar? Muitas vezes a captação do negócio é feita por quem está fornecendo o pacote e não pela Petrobras. Essas informações não são tratadas pelo IEL.õ (Relato do E8.) - õA TECEM Tecnologia Empresarial fez um trabalho preliminar de conhecer a nossa empresa a fundo. Eles sabem o que a gente pode ofertar. Fizeram uma pesquisa bem grande aqui e também com as outras empresas do grupo para saber o que a gente poderia oferecer, e cruzar essas informações. A ideia do NIC era direcionar demandas de acordo com o que cada empresa poderia oferecer. Eles deveriam procurar no mercado de petróleo e gás o que interessa para as empresas do NIC. Quer dizer, hoje o NIC é muito mais um informativo do que já aconteceu do que realmente alguma coisa em primeira mão. Em termos de informações e em termos de contratos.õ (Relato da E10.) - õFoi um trabalho até muito bem feito, no início. Eles antecipavam as coisas, mas aí parou tudo. Na demanda da Transpetro, eles colocaram tudo o que o navio precisava, foi um trabalho muito bem feito. E depois não teve mais um trabalho desse tipo.õ (Relato do E11.) - õAs informações do NIC News já são notícias do dia-a-dia. São coisas que estão até saindo no mesmo dia.õ (Relato da E4.) - õNós já tivemos oportunidade de, através do pessoal do NIC, manter um contato com a Petrobras, que era um desejo que a gente tinha. E aí nós fomos lá e quando nós fomos obter mais informações da área da REGAP, por exemplo, eles falam assim: não, isto aí são coisas estratégicas da empresa e eu não posso falar para você. Então o que a gente espera é isto mesmo, que o NIC nos dê informações.õ (Relato da E4.)
<p>2. As empresas participantes estão sempre presentes nos painéis técnicos, considerados ponto forte do NIC P&G.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - õQuanto aos painéis técnicos, em quase todos eu vou ou mando um representante. Os painéis são bons, porque você tem uma margem de contato bom, a gente consegue captar muita coisa interessante para as nossas análises do mercado. Seria o ponto alto.õ (Relato do E8.) - õAs informações que recebemos do NIC são liberadas para o pessoal todo de vendas. O pessoal de vendas vê o que pode ser feito, e se vão participar daqueles painéis. O Gerente Financeiro e de Contratos e o Gerente Financeiro e de Vendas e a equipe deles participam dos painéis técnicos, dependendo de quem irá falar.

	<p>Eu chamo o pessoal da engenharia quando vejo alguma coisa que interessa, eu passo pra frente. O pessoal de vendas são cinco pessoas, eles mesmos avaliam se é interessante participar.ö (Relato da E10.)</p> <p>- õQuem participa dos painéis técnicos sou eu, sempre que posso eu acompanho. Mas tem sempre alguma pessoa da nossa equipe lá, nem sempre sou eu, algumas vezes é o Coordenador Comercial.ö (Relato do E3.)</p> <p>- õOs painéis técnicos são bons. Eu acho que é uma das coisas mais interessante. É um dos pontos fortes do NIC, um evento. É uma coisa mais detalhada, para um grupo mais reduzido. Abre a possibilidade de ter contato com alguma pessoa da empresa palestrante. Eu acho que é muito rico. No painel técnico tem sempre uma pessoa da V&M participando. Sempre tem um representante.ö (Relato da E4.)</p>
<p>3. A interface com o IEL/FIEMG e o aproveitamento das informações oriundas do NIC P&G é feita pelos gerentes de negócios ou de mercado e respectivas equipes; primeiramente, era feita pelos ocupantes de cargos estratégicos.</p>	<p>- õNos painéis técnicos vou eu ou vai o pessoal da Gerência de Negócios que está no dia-a-dia do mercado. A gente manda uma pessoa e depois faz uma breve reunião aqui para saber o que trouxe de novidade.ö (Relato do E8.)</p> <p>- õA participação da presidência e diretoria foi toda na formatação do NIC.ö õQuem vai mais aos painéis técnicos é o pessoal de vendas.ö (Relatos do E11.)</p> <p>- õO aproveitamento das informações do NIC News é feito basicamente pelo pessoal de vendas, pois eles foram diretamente direcionados para receber as informações que viriam do NIC. Dependendo do momento, também o pessoal da engenharia, desenvolvimento de novos produtos participam solicitando ao IEL algumas informações que a gente precisa.ö (Relato do E11.)</p> <p>- õNo início, quando a empresa entrou para o NIC, o meu diretor é quem participava. Somos todos cadastrados para receber o NIC News.ö (Relato do E3.)</p> <p>- õAs informações que a gente recebe, nós divulgamos dentro da empresa, para alguém interessado. Se for da área de gás, nós mandamos para a área de gás. Se for da área estrutural, a gente manda para o pessoal do estrutural. A gente divulga internamente.ö (Relato da E4.)</p>
<p>4. O NIC P&G é considerado pelas grandes empresas uma fonte adicional e confiável, de informações.</p>	<p>- õA gente já acompanha muito o mercado por aqui, então o NIC é mais uma fonte de informações. Às vezes até para confrontar com alguma coisa que a gente está vendo acontecer no mercado. Por exemplo, uma informação que o NIC divulga confirmando se está ocorrendo alguma coisa mesmo, por exemplo, um cancelamento de projeto, ou uma postergação. Aí a gente tem uma fonte mais confiável que é a do NIC, para confrontar alguma coisa que às vezes a gente escutou na mídia e não sabe se é realmente verdade.ö (Relato da E4.)</p> <p>- õO NIC é uma das fontes de informações que nós temos. Mas a gente pesquisa muito na internet também. Tem outros sites de informação relacionadas à área, e a gente acaba recebendo notícia de várias fontes. Mas o NIC é uma fonte importante. Mas este não é um processo formalizado. Existe este departamento corporativo que tem uma busca contínua de informações. Mas aqui, como a gente está muito focado na nossa área, a gente está sempre olhando mais especificamente para o nosso negócio. Aqui, além da informação corporativa sobre a empresa, tem as outras unidades de negócios: a industrial, óleo e gás, a automotiva e a estrutural. Então a gente busca mais focado no nosso negócio, mesmo. As áreas responsáveis por escanear o mercado é a área de vendas, os vendedores, e a área de marketing.ö (Relato da E4.)</p> <p>- õEu acho que o NIC News é uma fonte boa de informação. Porque a gente olha tanta coisa, a gente não olha só o NIC. Mas o NIC é uma fonte importante, porque é uma fonte confiável.ö (Relato da E4.)</p>

	<p>- Os trabalhos do NIC são complementares às nossas atividades de inteligência de mercado pela dimensão dos nossos negócios e pela estruturação que nós temos dos negócios junto à Petrobras. A participação da Mendes Júnior no NIC é uma complementação do trabalho que já existe de varredura do mercado. (Relato do E1.)</p>
<p>5. As empresas participantes não promoveram reestruturação interna para receberem informações do NIC P&G.</p>	<p>- Não. Nada neste sentido. (Relato do E8.)</p> <p>- Nada voltado para isto. Nós tivemos uma mudança interna, mas não diretamente para o NIC. (Relato do E11.)</p> <p>- Não, porque quando a gente associou ao NIC, já fazíamos parte da Câmara de Petróleo e Gás. Em paralelo, a gente começou a montar a equipe da nova unidade da empresa para trabalhar na área de óleo e gás, que é a divisão de serviços. Então na medida em que a gente começou a estruturar essa equipe, fomos estruturando baseados nos canais de informações que a gente já tinha. As pessoas novas que entraram para essa equipe sabiam que tinha o NIC, a Câmara, o IEL que os outros canais de informações. A gente não criou nenhuma estrutura específica dedicada para absorver estas informações, não. Foi um negócio em paralelo. A estrutura foi montada para essa nova divisão. (Relato do E3.)</p> <p>- A nossa empresa não tem um departamento ou alguma pessoa responsável pelos processos de inteligência competitiva. Não tem uma pessoa que faz isto, recolhe informações do mercado. Lá na área de comunicação tem um <i>clipping</i> que fica na intranet. A gente tem uma área aqui que é corporativa e que busca esse tipo de informação, mas busca muitas informações gerais, também. Temos nós, tem a nossa área de marketing aqui dentro do departamento, e a gente busca muita informação do mercado, mas cada gerência busca as suas também. E tem o nosso banco de projetos onde a gente recebe e coloca informações de todos os setores. Porque o volume de informações é gigantesco. Então aqui a gente filtra assim. (Relato da E4.)</p> <p>- O NIC, no nosso caso, é mais interessante do ponto de vista de que consegue fazer uma varredura de oportunidades no mercado. Nós temos o nosso setor que trabalha comercialmente com petróleo e gás, nós já temos a nossa inteligência competitiva instalada dentro das nossas áreas de atuação. (Relato do E1.)</p>

Fonte: Elaborado pela autora.

APÊNDICE E ó Quadro 13

Quadro 13 ó Aspectos relevantes sobre a participação no NIC P&G e compartilhamento de informações e suas respectivas evidências

ASPECTOS RELEVANTES SOBRE A PARTICIPAÇÃO NO NIC P&G E COMPARTILHAMENTO DE INFORMAÇÕES E RESPECTIVAS EVIDÊNCIAS	
<p>1. As empresas não utilizam ou subutilizam as análises divulgadas pelo NIC P&G.</p>	<p>- õAs informações do NIC não são aproveitadas na minha percepção. Geralmente as nossas demandas são muito pontuais, e como nós não sabemos utilizar muito bem essa rede de informações que a gente tem, no caso o NIC, nós a subutilizamos. Quando há uma demanda pontual, como é o caso da engenharia, eu acho que os gerentes desse departamento que recebem as informações as aproveitam muito bem. Só que a proposta do NIC foi antecipar as novidades. A proposta da Transpetro foi muito bem tratada, mandaram todo um estudo sobre o que era, o desenho, quem era quem, o que se iria fazer. Mas depois não teve mais esse serviço.õ (Relato do E10.)</p> <p>- õA nossa empresa não tem um setor ou departamento de inteligência competitiva. Dentro da área comercial, temos pessoas que já se capacitaram na área de inteligência competitiva, são pessoas que fazem treinamentos, que já desenvolveram alguma coisa. Não temos uma área específica, então as áreas comercial e de marketing é que dão apoio. Quando recebemos as informações, a gente absorve, interpreta e identifica como podemos transformar num negócio. Não existe um profissional específico para isso, não existe uma metodologia para se fazer análise dessas informações. Elas são analisadas de forma menos sistemática, pelo fato da gente não ter uma metodologia. Mas as informações são analisadas e ficamos atentos aos movimentos do setor.õ (Relato do E3.)</p>
<p>2. É importante promover a sensibilização e a cultura de inteligência nas empresas para que elas aproveitem melhor sua participação no NIC P&G.</p>	<p>- õA gente abria os painéis técnicos com a apresentação do que é inteligência competitiva, e como funciona o NIC. Eu acho que alguns empresários introjetaram a ideia e decidiram tentar implantar na empresa deles, mesmo que fosse com um funcionário e uma base, outros nem ligaram. Não adianta você querer vender uma coisa que não tem cultura nas empresas. Eu acho que eles precisam experimentar mesmo. Mas agora os empresários serão desafiados prospectivamente, quero dizer, sobre possibilidades para o futuro. Não se pode mais gerenciar pelo retrovisor. Eles dizem: ñós fomos os maioresõ Mas, e o futuro, está claro para você? A gente tem o produto para construir o cenário prospectivo das empresas para daqui a dez anos, visão de futuro. Vamos olhar para frente. Então quando se rompe esta barreira, que os tira da zona de conforto, eles vão buscar. Eu acho que muita coisa vai acontecer, porque a zona de conforto e algumas coisas estão sendo desconstruídas, e vamos precisar construir de novo.õ (Relato da IEL4.)</p> <p>- õÉ importante mostrar a possibilidade de êxito, de faturamento. Que as informações fornecidas pelo NIC podem vir a criar uma inteligência interna que atenda. Porque tudo isso é para ajudá-los a vender. Esse negócio todo não é para ninguém ser mais feliz, não. É para fazer negócio. Não é felicidade, eu estou falando de negócio, de recurso, de grana, de resultado, de riqueza, ouro. Eu espero que o NIC possibilite às empresas enxergarem o que vai acontecer daqui a dez meses e se planejem para estar prontas e habilitadas para participar da festa quando o décimo mês chegar.õ (Relato do IEL1.)</p> <p>- õMuitas empresas não se mobilizam, não despertam e não querem investir nisso porque acham que vão perder dinheiro. Tem o lado cultural, a gente precisa mostrar isso para as empresas, mostrar que há informação relevante disponível. E precisa garantir também que elas aprendam a utilizar a informação para transformá-la em ações efetivas para negócios. Que elas precisam ter iniciativa de saber como trabalhar internamente a informação para ter um aproveitamento melhor. E, recebendo aquela informação, inclusive nos exigir mais coisas. Perguntar-nos mais coisas. Usar o próprio NIC para colher mais</p>

	informações para elas. Nós estamos aqui dispostos a receber essas solicitações, para que as empresas as traduzam em negócio efetivo.ö (Relato do IEL2.)
3. Não foram implantadas medidas de <i>performance</i> pelo IEL/FIEMG, que não busca conhecer se houve realização de parcerias entre as empresas do grupo.	<p>- õAs empresas não informam para nós se fecharam algum negócio. A gente tem pouca informação sobre isto. A gente sabe que existem contatos que eles fazem entre eles ou fazem com a Mendes Júnior, que também participou do projeto. E que elas já tiveram contato com outras empresas que estão dentro do NIC, dentro da própria Câmara. Isso abre para elas conhecimento daquelas empresas. Aí, o fato de elas estarem juntas conversando durante os painéis técnicos e reuniões da Câmara, onde elas trocam cartões, conhecem mais o que um e outro estão fazendo, auxilia a interação. Mas como são informações estratégicas da própria empresa, o que a empresa está fazendo, eles contam pouco para a gente.ö (Relato do IEL2.)</p> <p>- õO número de negócios fechados dentro do grupo a gente não tem. Porque a gente não usa o grupo para fechar negócios dentro do grupo. Não fazemos este tipo de trabalho diretamente dentro do NIC. Porque o NIC trabalha com informação e com inteligência. Essa parte de fechamento de negócios não é feito com participação direta nossa.ö (Relato do IEL2.)</p> <p>- õNão existe <i>feedback</i> sobre o fechamento de negócios. É muito difícil provar que de todos os serviços que são gerados pelo IEL/FIEMG efetivamente podem dar certo resultado por causa deste estímulo especificamente. É difícil de medir. Temos algum <i>feedback</i> dos empresários sobre os produtos do NIC, mas não da rede.ö (Relato da IEL4.)</p> <p>- õEu acho que há relacionamento entre as empresas associadas, mas elas fazem isto fora daqui. Ninguém quer escrever que foi aqui que elas fomentaram mercado. Existem relacionamentos, mas é difícil conseguir documentar isto. Isto é cultural.ö (Relato da IEL4.)</p> <p>- õHoje nós não temos, não. Mas está no plano estratégico do NIC colocar alguns indicadores. Um deles é quanto de negócios foram fechados através do NIC. Tem um plano de indicadores que está sendo projetado.ö (Relato do IEL5.)</p> <p>- õNão temos índice de <i>performance</i> sobre negócios fechados no NIC P&G porque ninguém da equipe do IEL/FIEMG pensou numa forma de perguntar isso para as empresas. O discurso da equipe é o seguinte: a gente não tem essa informação porque isto é estratégico de cada empresa e a gente pode ir até certo ponto. Mas deveria ter esta medida sim, este é o objetivo final, mas temos que conquistar isso.ö (Relato da IEL7.)</p> <p>- õNão existem medidas de <i>performance</i> no NIC P&G porque seria muito difícil para a gente coletar essas informações. O número de negócios fechados no NIC seria um indicador para a gente começar a monitorar, mas, para isso, a gente teria que ter uma massa crítica maior de empresas associadas efetivamente ao NIC. Nós estamos ainda fazendo prospecção, efetivamente associadas são poucas empresas. Por isso ainda é difícil fazer essa mensuração. De certa forma, nós ainda também estamos numa fase de estruturação. Quando a gente tiver já experiência acumulada e eu não precisar mais me preocupar com a estrutura, criação de sistemas, integração de sistemas, formatação, procedimentos, porque tudo isto influi na agilidade com que eu vou entregando os produtos. Nós vivemos uma fase recente em que estávamos ansiosos por entregar os produtos, mas ficava faltando produto com valor agregado e isso pode ser um tiro no pé. Se o empresário acha que não tem valor agregado à informação, ele não lê, não abre a notícia. E isto é um desafio para a gente. O que nos falta agora é uma ação comercial mais intensa entre as empresas. Interagir com as empresas a ponto de perguntar: eu te passei esta informação, você usou? Você viu que importante? Este <i>feedback</i> para a gente está fazendo falta. O IEL/FIEMG está</p>

	<p>preocupado com isto a ponto de um dos nossos indicadores ser o nível de satisfação dos empresários. Nós estamos trabalhando nisso. Mas dizer que esse indicador é perfeitamente monitorado, não podemos.ö (Relato do IEL3.)</p> <p>- õA gente mede alguma coisa sim. Por exemplo, o número de NIC News. Número de relatórios, a gente consegue. Temos um indicador que é da Rede Petro, mas que o NIC pode utilizar, que é o número de negócios fechados no mercado de petróleo e gás. Petrobras mostra o quanto ela comprou e mede a evolução a cada ano deste indicador.ö (Relato do IEL5.)</p> <p>- õUma dificuldade grande que a gente tem é conseguir saber quais os negócios foram realizados dentro do NIC. Igual feira. Se a empresa tal por um contato feito através do NIC desenvolveu um produto novo e está faturando tanto. Para chegar neste ponto, as empresas têm que adquirir muita confiança. E fazer um trabalho cooperativo muito grande também, e aí entramos naquele limite entre cooperar e competir.ö (Relato da IEL7.)</p>
<p>4. Reconhece-se a necessidade de maior comunicação e integração entre o IEL/FIEMG e as empresas participantes do NIC P&G.</p>	<p>- %ode ser que os empresários não estejam nas apresentações por deficiência nossa, de não sabermos cativar ou mostrar claramente o tamanho das oportunidades.+ (Relato do IEL10.)</p> <p>- %emos oportunidade de contato permanente com as empresas e temos que ter inteligência para aproveitar isso. Quando enviarmos o boleto de pagamento mensal, aproveitarmos a ligação e pedirmos informações, perguntarmos: está valendo a pena esse valor que o senhor vai pagar? Se o senhor não está gostando, o que nós podemos fazer melhor? Você sente na voz da pessoa se ela está recebendo o boleto como um encargo ou com proveito. Você está ali, podendo interagir e pegar dicas com ele. Se o básico é informação, você tem que falar sobre atendimento, funcionamento, senão o básico não estará sendo cumprindo. Isso é informação, comunicação, oportunidade de troca. É a ferramenta do nosso produto.+ (Relato da IEL7.)</p> <p>- %o final das contas é o seguinte, a gente aqui do IEL/FIEMG tem que conversar com os empresários. O homem é um ser social para melhorar as suas máquinas. Inteligência social é isso. Que eu saiba, ainda não há uma máquina que tenha superado a do homem. E os fatores emocionais também.+ (Relato da IEL7.)</p> <p>- %emos que inculir nas empresas a cultura do aumento da competitividade, isto inclusive é um objetivo estratégico do IEL/FIEMG. Quando nós falamos isso em termos de lucro, de inteligência competitiva, nós estamos trazendo o objetivo estratégico do IEL/FIEMG para a ação que nós podemos organizar mais diretamente com as empresas. Uma das missões nossas seria justamente sensibilizar as empresas para determinados passos que elas devem dar para se tornarem aptas a jogar neste campeonato, conhecendo as regras do jogo. Isso é muito importante.+ (Relato do IEL3.)</p>
<p>5. Deve-se o não crescimento da indústria de petróleo e gás em Minas Gerais pelo perfil acomodado do empresariado mineiro e pela vocação natural do Estado para a mineração, a siderurgia e a metalurgia.</p>	<p>- õO empresário mineiro tem certa dificuldade de enxergar as coisas. De receber informações e enxergar as oportunidades, se mobilizar para ir em busca daquela oportunidade de ganhar negócios num dado contexto. Ele fica esperando que a coisa caia no colo dele, que a oportunidade seja mais fácil. O mineiro fica meio acomodado. A gente sentiu isto na fase de crescimento da economia, em que os empresários estavam com a carteira cheia de demandas e se acomodaram no sentido de -para que eu vou querer fornecer para a cadeia de petróleo e gás se estou cheio de demandas aqui, se não estou conseguindo dar conta dela; é muito difícil fornecer para a Petrobras, eles têm muitas exigências, eu não preciso de entrar nesta cadeia.ø E houve empresas que não quiseram participar do NIC P&G dando essa justificativa. Mas o que está acontecendo hoje? O mercado enxugou e as oportunidades e o setor que continua investindo é o da Petrobras. Agora ficam todos loucos para vir para esse setor. O empresário mineiro</p>

precisava ter a visão de que é um setor que tem muitos investimentos e, com o pré-sal, vê-se o volume de dinheiro que a Petrobras está movimentando, o esforço que o governo está fazendo para fortalecer a indústria nacional. O empresário mineiro deveria enxergar isto com uma perspectiva para ele, ou seja, mesmo se ele não entrasse no setor naquele momento, que ele ficasse acompanhando, monitorando. Então eu acho que o nosso desafio é tentar mostrar isso para os empresários mineiros. (Relato do IEL2.)

- Pode ser que os empresários não estejam nas apresentações por deficiência nossa, de não sabermos cativar ou mostrar claramente o tamanho das oportunidades. O segundo aspecto talvez seja pela vocação do Estado de Minas, que é metalurgia, mineração e siderurgia e os empresários não enxergam que existe um filão fantasticamente grande no setor de petróleo e gás. E não querem investir muito porque não sabem qual será o retorno. Não se entusiasma em fazer investimentos que as tornem mais aptas para fornecerem para este setor porque é uma área que exige mais investimentos que as outras. (Relato do IEL10.)

- Essa característica de acomodação do empresariado mineiro é uma dificuldade que a gente vê no sistema FIEMG como um todo. De vez em quando, a gente realiza eventos. A gente abre determinadas oportunidades e os empresários que participam, que estão presentes, são poucos. Mas quando você vai levantar problemas e dificuldades, tem vários deles manifestando um monte de problemas. Quando existem oportunidades deles participarem em que eles poderiam ajudar a interferir, eles não vão. (Relato do IEL2.)

- Atualmente, na indústria nacional, tem muitas empresas como a Orteng, a Mendes Júnior que estão produzindo plataformas e desenvolvendo coisas. A Petrobras está apresentando isto como oportunidade. Em todas as reuniões que eu fui o pessoal reclamou da ausência dos empresários. Tinha muito poucos em relação à quantidade que deveriam estar lá querendo se movimentar para poder ser um fornecedor. E, se a indústria brasileira assimilar a tecnologia para o setor de petróleo e gás, pode se tornar fornecedor não só para a Petrobras, mas para o mundo. O potencial no nível mundial é muito grande, e os empresários não estavam lá. Eu fui assistir uma apresentação do presidente da Petrobras no Rio de Janeiro, abriu-se para perguntas, e um empresário reclamou da falta de mão-de-obra qualificada. O presidente da Petrobras respondeu: isto é um problema que você tem que resolver. O que nós estamos apresentando aqui é a oportunidade. Existe o SENAI, que está se mobilizando para capacitar os profissionais, as universidades estão interessadas, mas o setor industrial precisa querer, precisa bancar os alunos, colocar o pessoal para treinar. Quem vai resolver esse problema não é a Petrobras. (Relato do IEL2.)

- O mineiro fica numa situação em que ele é comprado. Ou seja, as empresas vêm comprar os nossos produtos, mas a gente não sai vendendo. A gente tem que mudar esta postura e passar a vender. É dito que mineiro trabalha em silêncio. Mas nós não podemos trabalhar em silêncio, não. Nós temos que dizer que nós somos competentes. Temos que ter uma posição mais agressiva, correr atrás do mercado. Nós sentimos um pouco essa dificuldade aqui na FIEMG. Para nós está sendo um desafio que os empresários se movimentem e façam a coisa acontecer. Que eles nos ajudem inclusive a pressionar a Federação para que a gente faça isto acontecer. (Relato do IEL2.)

- O que é que está faltando para o empresário mineiro enxergar a grande oportunidade do pré-sal? Existem algumas coisas que a gente pode fazer para incentivar isto. A primeira coisa que eu acho é que o empresário tem que querer. Ninguém consegue fazer coisa nenhuma se não quiser. Se o empresário quiser, ele faz até sozinho, independente do NIC. O NIC é tão somente um apoio de informação para o empresário. Se o governo do Estado e a FIEMG,

	<p>que transita muito bem politicamente, decidissem fazer um programa de médio ou longo prazo, para colocar a indústria mineira num nível de atuação mais forte, eventualmente chamando algumas empresas que tenham <i>expertise</i> no negócio para se instalarem aqui, poderia ser mais estimulante. Eu acho que tem que ter: vontade política, gestão e tem que querer. Essas três coisas.ö (Relato do IEL10.)</p> <p>- òO desenvolvimento da cadeia de petróleo e gás em Minas Gerais é um desafio muito forte. Tem que ter uma liderança muito efetiva, e uma busca permanente de resultados concretos e, em função da forma como o empresariado enxerga isso, tem que quebrar muitas barreiras. A nossa cultura de imobilismo, de ceticismo.ö (Relato do E1.)</p>
<p>6. Não existe troca de informações em caráter cooperativo entre as empresas participantes do NIC P&G, pois os empresários não estão culturalmente abertos para o compartilhamento e não se fazem presentes nos eventos promovidos pelo IEL/FIEMG, apesar de a busca de cooperação e a troca de informações dentro do grupo serem almejadas pelas empresas participantes.</p>	<p>- òAs informações que a Empresa já divulga para o grupo são as informações que estão naquele catálogo de informações que foi formulado no início dos trabalhos do NIC.ö (Relato do E2.)</p> <p>- òA princípio a gente disponibiliza, do ponto de vista institucional, nossa forma de enxergar as coisas, a forma como a gente trabalha, e isso contribui com o NIC como instituição. Porque o dia-a-dia de mercado é assunto nosso. Nosso planejamento estratégico, nossa busca de mercado e crescimento é um trabalho sigiloso.ö (Relato do E1.)</p> <p>- òO nosso aproveitamento no NIC, até então, é como observadores, no sentido de buscar informação. A gente tem pouca informação sobre esse mercado de petróleo e gás, então queremos entender o que existe neste mercado e como a gente pode contribuir. Basicamente é isto.ö (Relato do E3.)</p> <p>- òFora as reuniões, não existe troca de informações entre as empresas do grupo. A gente não vê nenhuma. Isto era uma das coisas que a gente falou quando o NIC começou, que a gente poderia entrar em contato umas com as outras, o que não aconteceu. Acabamos afastando. Antes, as reuniões iniciais proporcionavam você conversar, mas depois o painel técnico tornou-se o único momento. Às vezes nem todas participam do painel. A gente não vê como um ambiente cooperativo, não.ö (Relato do E5.)</p> <p>- òA pequena empresa não abre nenhuma informação, de jeito nenhum. Temos que ficar descobrindo nas entrelinhas. E quando fecham negócios eles não falam, embora esteja no planejamento da Câmara de Petróleo e Gás divulgar cases de sucesso para a indústria mineira.ö (Relato do IEL5.)</p> <p>- òO empresário mineiro tem uma característica de muito escondido, não se abre, pensa pequeno. Nós fizemos um painel técnico estratégico e tinha meia dúzia de empresários na plateia. É um erro isso. O palestrante era de uma empresa associada à Petrobras no gás natural, está atuando no pré-sal e está em nível mundial. Aí a gente traz um cara desse quilate do Rio de Janeiro; foi difícil de acertar a agenda dele, esse painel foi adiado duas ou três vezes. E a plateia que estava ali era muito pequena. (Relato do IEL10.)</p> <p>- òTemos que mostrar as oportunidades de mercado, mobilizar os empresários fazer um esforço para que eles queiram aproveitar essas oportunidades. Isso é uma dificuldade que a gente vê no Sistema FIEMG como um todo. De vez em quando nós realizamos eventos, abrimos determinadas oportunidades e são poucos os empresários que participam, são poucos aqueles que vêm. Mas quando se vai levantar problemas e dificuldades, aí tem vários deles manifestando um monte de problemas. Mas quando existem oportunidades deles participarem e ajudarem a interferir, eles não aparecem.ö (Relato do IEL2.)</p> <p>- òAtualmente, na indústria nacional, há várias empresas como Orteng, Mendes</p>

	<p>Júnior produzindo plataformas e desenvolvendo coisas. A Petrobras está apresentando isso como oportunidade. E em todas as reuniões que eu participei, o pessoal reclamou da ausência dos empresários. Havia muito poucos empresários em relação aos que deveriam estar lá querendo se movimentar para ser um fornecedor.ö (Relato do IEL2.)</p> <p>- ðEu não vejo cooperação entre as empresas. Não vou falar que não existe, porque pode ser que todos eles tenham o mesmo pensamento que eu, e ninguém esteja tomando a iniciativa por conflitos de interesses e coisas assim. Acho que quem teria que unir todo este pessoal e conversar sobre o que nós podemos fazer juntos é a coordenação do NIC, porque dentro do próprio NIC há empresas concorrentes.ö (Relato do E8.)</p> <p>- ðEu acho que a FIEMG deveria fazer uma tentativa de colocar todos os participantes do NIC para conversar, para trabalharmos juntos, fazermos parceria. Ela tem como conversar os níveis altos das empresas contratantes e propor um consórcio.ö (Relato do E8.)</p> <p>- ðPara criar um ambiente para que o grupo seja mais competitivo, tem que se exercitar mais. A questão é mais profunda do que isso, no sentido de que há interesses específicos e isso é complicado numa mesa de negócios. O paulista, por exemplo, sempre que vai buscar uma associação, é no sentido de uma defesa coletiva. Todo mundo vai brigar, todo mundo vai ganhar ou todo mundo vai perder. E ninguém está preocupado com quem está ganhando mais ou ganhando menos. Aqui em Minas Gerais, eu sinto que existe essa resistência. Isto é característica do mineiro. Um fala que o outro pode ser concorrente, que ele não está cedendo, que ele pode estar transformando algo que o outro já deveria ter, e isso no sentido do objetivo de qualquer associação, qualquer agrupamento, é destrutivo. Quando se faz parte do NIC, ou da Câmara, ou de alguma federação, ou de algum ambiente que tem um objetivo maior do que a própria empresa, no âmbito social, tem que respeitar isto. Eu acho que este é o grande problema, comparativamente. Em São Paulo, existe uma dificuldade muito grande de acessos. Em Minas, especificamente Belo Horizonte, há uma facilidade enorme de acessos. A facilidade para reunir grandes nomes de Minas dentro da FIEMG é enorme. Em São Paulo, é muito difícil, existem grupos, hierarquias e aqui não tem essa história, é mais simples. Existem características críticas do povo mineiro, como um todo, que são críticas para a sobrevivência, e isso não é explorado. Se houvesse uma ação mais colegiada, mais participativa, visando o objetivo do grupo, poderia ser mais fácil e mais ágil. É essa a questão.ö (Relato do E2.)</p>
<p>7. O trabalho no âmbito pré-competitivo seria mais bem operacionalizado em conjunto com trabalhos no âmbito competitivo.</p>	<p>- ðO IEL/FIEMG tem dois tipos de posicionamentos. Existem os produtos da camada pré-competitiva, que são produtos comuns, trazendo uma tradução para todo mundo. Mas o assinante é quem tem acesso livre aos painéis técnicos, encontros em rede e várias coisas dentro da estrutura. A outra formatação já atua na camada competitiva que é um produto chamado laudo técnico, que é aquele em que a gente faz avaliação de competitividade com os especialistas. Este é mais técnico porque nós estamos indo para dentro da empresa apurar as características competitivas, avaliar, sugerir. É mais estratégico. Inclusive, a gente propõe que a empresa tome alguns cuidados para não haver vazamento de informações estratégicas, até mesmo por causa do nosso método. Como a gente entrou lá, tem que haver um cuidado das duas partes. Na realidade, a gente observa que o vazamento de informações não pode acontecer dentro do NIC, porque a gente ali não está trabalhando neste nível de possibilidade. Mas se fosse um laudo técnico, onde estaríamos levantando as características competitivas da empresa, onde faríamos um diagnóstico, um plano de ação, veríamos as falhas, os processos de tradução de informações em produtos de inteligência, nós não divulgaríamos isso para dentro do NIC. Aquilo ali é da empresa. O posicionamento do NIC é diferente, é setorial. O laudo técnico, que é um produto mais técnico, este sim, me preocupa em termos de vazamento de</p>

informações. Se ocorre vazamento de uma informação competitiva de uma empresa, ou foi ela ou fomos nós. Se for uma empresa brasileira forte, que tem competitividade para ganhar um negócio internacional de grande volume e, no final, o diagnóstico competitivo dessa empresa vaza, aí vaza tudo. Vaza a estratégia de mercado, de setor, de governo, de política, de tudo. É por isso que o laudo técnico está fora do portfólio do NIC. É no âmbito competitivo das empresas. O pré-competitivo é o ambiente mais compartilhado, cooperativo deles. Tem muita agregação, mas se vazarem informações, a gente só toma o cuidado de quem sejam os assinantes, ou seja, quem está vendo. Então é neste sentido, é bom separar bem porque são coisas bem diferentes. Nós ainda não estruturamos como serão feitos os laudos técnicos, pois estamos com dificuldade de encontrar uma empresa cliente que fique à vontade para a gente ir lá fazer o laudo técnico. A gente está até estruturando para que sejam empresas menores porque, fazendo o laudo técnico, se tem acesso a muitas informações. E aí a gente alavanca os serviços do próprio sistema FIEMG. Podemos ajudar o empresário a tirar as certificações ISO que ele precisa para participar de licitações, por exemplo. E não podemos trazer essa informação para dentro do ambiente de pré-competitividade da rede.ö (Relato da IEL4.)

- õQuando você leva o NIC para dentro de uma empresa, você tem que conhecer o negócio, o funcionamento, quem são as pessoas, as palavras-chaves relacionadas àquele negócio. Cada empresa tem características diferentes. A gente está investindo na preparação dos analistas do NIC para produzirem o que estamos chamando de Perfil das empresas - o que ela produz, quem é quem, qual foi a última interação que fez com o NIC, o que ela solicitou, qual a sua capacidade etc. Porque pode ser que quem faça a interação hoje seja eu, mas pode ser que amanhã eu saia. É um histórico do atendimento. A gente não está dentro do negócio, então a maior dificuldade que a gente tem é entender o que é competitivo para a empresa. A linguagem competitiva é muito difícil para nós. A gente queria estar mais próximos das empresas, estar conversando. Mas, por exemplo, perguntar sobre um produto específico sem conhecer a necessidade específica da empresa fica muito vago. Mas se estivéssemos vendendo o laudo técnico, estaríamos construindo o histórico de atendimento, conhecendo melhor a empresa, porque quando a gente bater o olho numa oportunidade comercial a gente consegue ler as nossas empresas ali. Este negócio aqui é para fulano, fulano vai gostar disto, e a gente vai evoluindo.ö (Relato da IEL4.)

- õUm dos aspectos que hoje está nos beneficiando no NIC, é que nós fizemos uma separação entre o Cadastro Básico das empresas, que são aquelas informações comuns a todas as empresas, daquilo que é Perfil. Cada *site* do Sistema FIEMG tem um interesse particular em relação a uma indústria. Dependendo desse interesse, buscamos uma série de informações da empresa que interessam ao objetivo daquele *site*, que está relacionado com aquela empresa. No caso do NIC P&G, nós temos um Cadastro Básico que é comum, que é compartilhado por todo o Sistema. Mas eu tenho condições de criar um Perfil com perguntas e com tabelas que a empresa, ao preencher, me dá informações de como ela está posicionada dentro da cadeia produtiva de petróleo e gás. Este é o primeiro mapeamento que é feito entre aquelas empresas que vão se relacionar com o NIC.ö (Relato do IEL3.)

- õQuando estávamos trabalhando na implementação do Observatório de Desenvolvimento Industrial (vide item 5.1.1 deste trabalho), a questão que se voltava para a gente eram as formas que poderíamos criar para interagir com as empresas e obter delas informações para a formulação de políticas nacionais. O Observatório estava carecendo desta parte interativa com as empresas. A gente sempre pensava no macro, nas questões estratégicas, mas precisávamos obter informações com os empresários para gerarmos ações de capacitação para as empresas e mostrarmos que existem oportunidades, mas que, para que eles aproveitassem aquelas oportunidades, deveriam ser feitas algumas ações que precisariam ser fomentada por nós. E nós pesquisamos não só oportunidades de

	<p>negócios, mas também ações competitivas que podem ser úteis às empresas. Ou seja, se uma empresa precisa implementar uma norma ISO, se precisa se adequar ambientalmente para participar de licitações etc. No mapeamento que fizemos da indústria de petróleo e gás, procuramos identificar aquelas que interagem diretamente com a Petrobras, as que atuam na esfera das grandes <i>players</i>, aquelas que são fornecedoras intermediárias e as fornecedoras dos fornecedores, para justamente conhecer o poder de barganha que cada uma tem.ö (Relato do IEL3.)</p> <p>- öComo nós estamos está falando de ações pré-competitivas, eu não consigo olhar a economia x e y de forma específica. O NIC opera dentro de um conceito em que eu vou beneficiar a todas as empresas do grupo. Ainda em termos de objetivo, o NIC vai estar na estrutura ideal quando as empresas começarem a solicitar trabalhos específicos. É um esboço, nós começamos a ver algumas demandas, mas do lado de cá nós temos que adequar melhor a estrutura para fornecer esse resultado para as empresas. Esta é uma vantagem que o NIC tem porque eu posso utilizar toda a rede de articulação que existe hoje dentro do IEL para poder beneficiar a indústria. O que eu quero dizer com isso, é sair da camada pré-competitiva e entrar na camada competitiva.ö (Relato do IEL3.)</p> <p>- öExistem aqui pequenas e médias empresas que não têm condições de implantar um departamento de pesquisa e desenvolvimento. O P&D acontece na cabeça dos empresários. Então nós estimulamos essas empresas a utilizarem os recursos que colocamos à disposição delas. Por meio da RETEC (vide item 5.1.1 deste trabalho), por exemplo, nós podemos contratar um especialista numa universidade, no SENAI ou no centro tecnológico para orientá-los a transformar uma fraqueza num ponto forte. E aí vale a pena trabalharmos o conceito da inteligência competitiva, no sentido de agregar mais valor às notícias já que elas viriam acompanhadas de análises particulares para cada participante do NIC P&G sobre o impacto daquela notícia em relação aos pontos fortes e pontos fracos da empresa. Aí teríamos condições de analisar o produto de inteligência vis-à-vis a realidade das participantes do NIC P&G, já produzindo uma análise que exponha especificamente o que se precisa adequar internamente para participar de licitações. Antecipar para o empresário as providências que ele deve tomar e dar subsídios para as decisões estratégicas importantes. O objetivo seria proteger a empresa dele. O produto maior do NIC está na aplicação dessas metodologias para que possamos entregar para o empresário uma análise que tenha nexos para ele. Meu dever é entregar a análise apontando o que ele pode e deve fazer. A decisão final de fazer ou não seria dele.ö (Relato do IEL3.)</p> <p>- öPrecisamos que os empresários confiem em nos contratar para gerar um laudo técnico. Uma coisa é falar sobre o setor. Mas não é competitividade do setor que vai fazer a empresa fechar negócio, é a competitividade da empresa. A gente precisa fazer a avaliação de algumas características que precisem ser melhoradas, até mesmo em termos de processos ou que envolvam certificações que as empresas não tenham. Se o empresário não tem como fazer pela empresa dele, ele deve solicitar para a gente fazer.ö (Relato da IEL4.)</p>
--	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Fonte: Elaborado pela autora.

APÊNDICE F ó Quadro 14

Quadro 14 ó Pontos positivos e desafios, segundo os profissionais ligados ao IEL/FIEMG, e suas respectivas evidências

PONTOS POSITIVOS E DESAFIOS, SEGUNDO OS PROFISSIONAIS LIGADOS AO IEL/FIEMG, E SUAS RESPECTIVAS EVIDÊNCIAS	
<p>1. O modelo do NIC P&G necessita de aperfeiçoamentos pelo fato de estar ainda em fase inicial, pois é uma medida inovadora, que requer mudança cultural das empresas e de seu procedimento quanto à análise de informações de mercado. A busca de políticas para o setor de petróleo e gás foi citada como avanço que o NIC P&G está trazendo para o Estado.</p>	<p>- ðEu acho que é um modelo que ainda precisa de aperfeiçoamento, ele ainda está num funcionamento inicial. Esbarra em termos de cultura das empresas, como elas procedem. Tem uma parte que precisa ainda de avanços por parte das empresas, de amadurecimento e de conhecimento para utilizar melhor os nossos produtos. Da nossa parte, a gente tem que conseguir produzir relatórios com mais inteligência, que tenham valor agregado maior. Tem o problema da rotatividade nas equipes que é uma dificuldade. Nesse um ano e pouco de funcionamento mais efetivo do NIC P&G já houve um grande avanço. Agora a gente está vendo que está começando a dar resultados em termos de políticas. Eu considero que está num momento em que ainda tem muita coisa ainda para ser melhorada. Tem muito ainda para a gente aperfeiçoar e desenvolver.ö (Relato do IEL2.)</p> <p>- ðExistem algumas coisas que podem incentivar o empresariado mineiro a enxergar o potencial do mercado de petróleo e gás. A primeira coisa é o empresário querer. Ninguém consegue fazer coisa alguma se não quiser. Se o empresário quiser, ele faz sozinho, independente do NIC ou iniciativa parecida. O NIC é tão somente um apoio de informação para o empresário. Se o governo do Estado (e a FIEMG transita muito bem neste meio) resolvesse fazer um programa de médio ou longo prazo para colocar a indústria mineira num nível de atuação mais forte, ou eventualmente chamando algumas empresas que tenham <i>expertise</i> nesse negócio para se instalarem aqui, poderia ser mais estimulante. Eu acho que tem que ter vontade política, tem que ter gestão e tem que ter querer. Eu acho que estas três coisas.ö (Relato do IEL10.)</p> <p>- ðEu queria chamar atenção para o potencial que o Estado tem para investir nisso. O Estado é maior do que a FIEMG para fazer esse negócio andar. Não só o NIC Petróleo de Gás, mas os outros que estão sendo criados para outros setores, todos de interesse do Estado. Não que ele vá tirar proveito imediato, mas ele vai fomentar o potencial de crescimento dos negócios de Minas. Se houver fomento para essa atividade no pré-sal, por exemplo, não a curtíssimo prazo, mas a médio prazo estabilizamos a estrutura, conseguimos fazer uma gestão melhor, com pessoal mais treinado, qualificado e aí o negócio vai realmente vai andar.ö (Relato do IEL10.)</p>
<p>2. A gestão global da iniciativa deve ser aperfeiçoada no sentido da busca de verbas por meio de maior adesão das empresas, ação comercial efetiva e melhoramento dos produtos do NIC.</p>	<p>- ðEu acho que os produtos do NIC não existem ainda. É um sistema de informações, e não produto. Produtos devem ser claros. Nós temos vários eventos, mas qual é o diferencial de cada um, formatado, delineado, modelado? Hoje nós temos um boletim. Não adianta o empresário ficar recebendo todo mês o boletim. Ele tem que saber que lá tem alguma coisa que faz diferença. Os relatórios consolidados que enviamos mensalmente também por <i>e-mail</i> estão no mesmo padrão gráfico, não se diferenciam. Os consolidados acabam sendo repetição do que já tinha sido enviado, além do empresário não saber diferenciá-lo porque ele é no mesmo padrão dos boletins. É necessário desmembrar e trabalhar melhor esses produtos. O consolidado é só um no mês, tem que ter alguma coisa diferente. E devíamos ter também uma forma de interagir com as empresas <i>top</i> no setor. Uma provocação, algum evento que esteja acontecendo, colocar lá um <i>stand</i>, mobilizar as empresas. Os painéis técnicos são só para as empresas que pagam. E porque não fazemos com empresas dos outros setores? Fazer mais, mexer mais, trazer mais empresas.ö (Relato da IEL7.)</p> <p>- ðEm primeiro lugar, eu acho que não é necessário usar a ferramenta de monitoramento de informações com a extensão que se está usando. Porque</p>

	<p>nesta área, as informações têm análises mais específicas. O jornal passa um determinado tipo de informação, e não adianta você ficar pesquisando milhões de jornais, e as revistas especializadas trazem outro tipo de informação. A segunda coisa é começar a analisar as informações junto das empresas, para que elas agreguem a visão delas de mercado sobre o que está acontecendo sob o ponto de vista de concorrência, de novos mercados, de novas tecnologias. E tentar comparar isso com a realidade delas. Então, buscar as informações, trazê-las, mas analisá-las sempre no contexto da evolução do mercado. Porque você pode estar tentando fazer uma coisa e o mercado está caminhando em outro sentido. Aquilo já não é mais produto. Por exemplo, você vende arroz, mas o mercado não compra mais arroz, compra comida pronta. Todos os envolvidos teriam que discutir qual é a mudança que está acontecendo. (Relato do IEL8.)</p>
<p>3. Existe necessidade de integrar os trabalhos pré-competitivos com os competitivos, no sentido de se conhecerem melhor as empresas participantes e avaliar sua competitividade por meio de consultorias individuais.</p>	<p>- (Eu acho que, para construir um novo conceito de relacionamento, tem que saber conquistar, ter na retaguarda gente competente, adequada, para oferecer serviços individuais para cada empresa. Ter também discernimento para analisar as oportunidades colocadas. Saber como tratá-las para ter possibilidade de desenvolver o conhecimento, inclusive desenvolver trabalhos com alguma empresa que pague por aquele serviço. Isto tudo ajuda a ter mais confiança no NIC, o fortalece. Não adianta somente monitorar o mercado, devem-se fazer análises das empresas, buscar mais detalhes sobre cada uma delas. (Relato da IEL7.)</p> <p>- (Para o NIC ser auto-sustentável tem que ter mais adesões. A gente está revendo estrutura, revendo produto, posicionamento, porque temos que vender e sermos mais competitivos, provocar as empresas: -Deixe nós fazermos um laudo técnico para você ver que não está fechando negócios por uma questão muito simples. Vamos trazer o pessoal da RETEC aqui e eles fazem isso para você, experimente. (Relato da IEL4.)</p>
<p>4. O ponto forte seria a iniciativa em si enquanto primeira tentativa de organização das empresas para o segmento de petróleo e gás, considerado de ótima potencialidade de crescimento.</p>	<p>- (O ponto forte do NIC é o fato dele já estar existindo e ser conhecido. Ele tornou-se um paradigma para as Federações das Indústrias de outros Estados, que vêm até aqui conhecer a iniciativa e não precisam cometer os mesmos erros que nós cometemos. Ninguém conseguiu ainda fazer uma coisa igual. Mas tem sido tentativa e erro. (Relato do IEL10.)</p>
<p>5. Os principais desafios da iniciativa seriam: o aumento do número de adesões de empresas ao NIC P&G, o aperfeiçoamento dos produtos de informação e a melhor qualificação das pessoas da equipe do NIC P&G. Ainda foi citada melhor capacitação das empresas para usufruírem forma mais efetiva dos produtos do NIC P&G.</p>	<p>- (A gente está precisando é buscar mais adesões, aumentar o número de empresas. E também com o grupo de adesão crescendo, os associados vão cobrando da gente produtos mais específicos, e temos que correr atrás para fornecer. (Relato do IEL5.)</p> <p>- (O primeiro desafio é conquistar mais associados. O mineiro é muito desconfiado. Nós tivemos várias empresas que participaram do projeto-piloto, mas na hora de assinar o contrato, não quiseram. Disseram: -Vou ver o que vai dar isto primeiro. O segundo desafio do NIC é estar à frente do pensamento de todos, é buscar principalmente nas fontes primárias de informação. Porque a fonte secundária já foi para a imprensa e aí todo mundo já sabe. Então é trabalhar junto a essas fontes primárias, andar a frente da imprensa, do concorrente, descobrir informações estratégicas, pré-competitivas para o grupo de empresas e divulgá-las. É isso que o empresário quer. (Relato do IEL5.)</p> <p>- (Desafio é a gente conseguir manter uma rede forte de interação com as competências maiores do setor, conseguir manter nossos contatos e ter interação forte com as fontes. Por exemplo, abrir mais portas dentro da Petrobras, ter um canal direto com a área de materiais da Petrobras, que é a área que faz compras e define necessidades de equipamentos, ao invés de pegar notícias sobre a Petrobras nos jornais. Ter canal direto com o Instituto Brasileiro de Petróleo, Gás e Biocombustíveis (IBP) que tem muitas informações, um</p>

	<p>acompanhamento direto do setor. Então precisamos manter essa rede de inteligência, esses contatos muito presentes no nosso relacionamento e atuando de forma próxima de nós. Não só para informações, mas no momento de viabilizar, de ajudar a ter oportunidades para as empresas. Isso é o que vai agregar valor naquilo que eu estiver produzindo e oferecendo aos empresários, a rede de conhecimento e de informação. (Relato do IEL2.)</p> <p>- Outro desafio nosso é fazer com que as empresas aproveitem, com resultados efetivos, os produtos que nós estamos oferecendo. (Relato do IEL2.)</p> <p>- O fator crítico de sucesso hoje para o NIC são as adesões das empresas. Cativar a rede, cativar demanda para a gente fazer coisa. Porque isto viabiliza para a gente um monte de coisas. A gente poderia, por exemplo, estar em várias feiras, eventos recorrentes, feiras internacionais do setor. Mas precisa ter volume. (Relato da IEL4.)</p> <p>- Tem uns cinco meses que nós estabilizamos bem a dinâmica do NIC. Foi só quando mudamos o perfil do profissional. O desafio a gente sabia que iam ser as pessoas. Mas mantivemos o perfil por falta de recursos. A gente pegou o trabalho da ABRAIC e trouxe para dentro do NIC. O que é um analista, o que é um coletador. Lemos e trouxemos para a nossa realidade. O rigor do método é muito legal mas, para traduzir o método para a realidade, a gente não deslancha. Se livro gerenciasse sozinho, a gente colocava o livro na cadeira de presidente. A gente também tem que parar de gerar papel. Gente, se vocês tivessem produzindo, pensando, como vocês escrevem, seria bom. Não adianta fazer coisinha colorida se a gente não trazer informações que realmente interessem. Este é o maior desafio do NIC. É por isso que, primeiramente, eu provocaria as empresas. Porque elas mesmas iriam treinar estagiários de inteligência competitiva que eu poderia contratar no NIC. Hoje eu trago do zero o estudante. E nas empresas ele trabalharia na usina, no forno. E, de repente, poderia ser um analista nosso. O estagiário estaria lá na empresa trabalhando no negócio durante um ano e aí a gente convida: vem para cá, vem ser bolsista aqui e trabalhar no NIC. Olha que bacana. (Relato da IEL4.)</p> <p>- Está faltando vendedor no NIC. O vendedor é a pessoa que consegue entender o produto, mas principalmente, as necessidades do cliente. Um bom vendedor não te oferece nem TV, nem fogão, ele te oferece lazer e conveniência. Vender é uma das profissões mais competentes. O vendedor consegue conversar com o cliente e perceber as necessidades dele, enxergar onde o produto consegue suprir aquelas necessidades e aí sim dizer, eu tenho o que te interessa. Não é chegar para o cliente e falar eu tenho um robô aqui, um sistema, um <i>software</i> pesadíssimo que analisa 1800 jornais por dia. Falta também despertar a mentalidade das empresas hoje em dia. O empresário trabalhou, não ficou aí só participando de reunião e criticando o governo. Enxergou lá na frente e chegou com a solução. Inteligência competitiva é isso, é o empresário ver e acreditar nas informações, analisá-las, trabalhar, estudar e dizer para o cliente: você estava querendo um relógio, está aqui o relógio. (Relato do IEL8.)</p> <p>- O primeiro desafio é a adesão das empresas. Se nós não tivermos adesão, teremos um belo produto que ninguém quer comprar. Temos que convencer as empresas a participarem não só pagando, mas criticando e trazendo as suas experiências. O segundo é a estrutura que vá subsidiar o trabalho, para que ele seja bem feito. Por exemplo, o governo dever ter um órgão que tenha condição de também utilizar a estrutura do NIC, como, por exemplo, o Instituto de Desenvolvimento Integrado de Minas Gerais (INDI) que é um órgão de fomento, de atração de investimentos. Nós temos que ter uma estrutura de credibilidade que adote o NIC, que seja parte integrante desse processo, que o controle também, que receba as informações e as utilize. O INDI vai ao mercado para trazer novos negócios. Então se ele participa do negócio e vive</p>
--	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

	<p>com essas informações, isto também dá sustentação.ö (Relato do IEL1.)</p> <p>- ðUm grande desafio que o NIC enfrenta hoje em relação às empresas participantes é a publicidade. Comunicar. É as pessoas acreditarem, entenderem. Geralmente quem acha que sabe produzir, sabe tudo; que quem sabe fabricar, sabe tudo. E não sabe. Você vê empresas familiares em que o pai é o grande fabricante e vai inserindo os filhos ali. Mas você tem que ter uma estrutura profissional para gerir o negócio. Eu acho que o grande ponto é o convencimento das empresas de que o NIC é uma coisa muito útil para eles. E que vai dar certo. Para o empresário acreditar nesse produto.ö (Relato do IEL1.)</p> <p>- ðMesmice de informação. Não surpreender o cliente.ö (Relato da IEL7.)</p> <p>- ðEnfrentamos desafios quanto à equipe. Só havia economistas, eu defendia a importância de termos um jornalista. Acho que uma equipe deve ser multidisciplinar, pensando e buscando uma complementação ainda maior, junto com os especialistas.ö (Relato da IEL7.)</p> <p>- ðEu vejo três fatores críticos de sucesso. O primeiro, que a gente consiga aumentar o número de empresas aderidas ao NIC. É a questão comercial. Se nós tivéssemos uma equipe comercial vendendo mais o NIC, a gente estaria criando mais oportunidades de vendê-lo. O segundo, é que nós ainda não temos uma regularidade nas notícias. Nós precisamos ainda ter uma equipe melhor capacitada para poder desempenhar de forma mais proativa dentro das nossas iniciativas. E terceiro, temos que terminar a integração das ferramentas no portal. O empresário está esperando alguma coisa e, se você não oferece, vai criando aquela sensação de que ele está pagando, mas não está recebendo o produto que quer. Daí a importância da gente divulgar periodicamente o NIC News, os relatórios. Mais pela visibilidade do que pelo impacto da notícia para a estratégia do empresário. É mais para mostrar serviço, por enquanto. O NIC News nos obriga a fazer a análise da notícia. E ao fazermos a análise da notícia, temos condição de criar um banco de inteligência que vai estar à disposição do empresário no <i>site</i> a qualquer momento. Eu não estou muito preocupado que aquela notícia saia no boletim, mas quando o empresário entrar no <i>site</i>, vai ver que tem várias outras notícias à disposição dele, já analisadas.ö (Relato do IEL3.)</p>
<p>6. Se o modelo do NIC P&G tivesse que ser revisto, julga-se que deveria haver uma inversão no processo de implementação, além de melhoramento dos processos internos do IEL/FIEMG.</p>	<p>- ðSe tivesse que replantar o modelo, eu primeiro trabalharia os produtos de competitividade e não de pré-competitividade. Eu iria sensibilizando as empresas para a inteligência. Primeiro uma provocação para as empresas, conscientização das empresas do porquê ela quer se tornar competitiva. Gerar a necessidade. A proposta seria vender consultoria para as empresas implantarem os seus próprios núcleos de inteligência. Manter o núcleo do IEL/FIEMG como fonte primária de informação para elas. E aí sairia um produto com muito mais qualidade. Fazer com que elas primeiro entendam o que é isso. E aí seríamos uma fonte básica para elas se desenvolverem no setor. -A gente tem um monte de coisas para oferecer. Mas você está organizado para receber ajuda?ö -Eu quero ajuda.ö -Então arrume a casa primeiro. Você sabe onde é que você quer ser ajudado?ö -Porque hoje é o inverso. A gente está dizendo o que é e por isso é difícil eles codificarem que a gente está ajudando. Eles não sabem que a gente está ajudando. Primeiro, eu geraria a necessidade. Eu iria para o mercado assim: -você precisa disto e disto.ö -Mas eu queroö -Então está certo, nós vamos oferecer isto.ö Mas eu estou oferecendo um monte de coisas e ele não sabe o que quer. Inclusive tem um questionário padrão criado desde o início que é o único questionário que eu aplico em todos os setores antes de implantar um NIC. São três perguntas básicas em cada um: O setor está organizado? Você se articula para a informação? Você toma decisão? São informações de organização.ö (Relato da IEL4.)</p> <p>- ðMudaríamos muitas coisas. Uma delas seria o modo de contratação das</p>

	<p>pessoas que trabalham no NIC. Não arriscaríamos jamais fazer um contrato, como foi feito diretamente com a FAPEMIG para a concessão de bolsas para os analistas. Porque o nível de comprometimento deles é diferente. Outro ponto seriam as ferramentas. As ferramentas de monitoramento que a gente são vendidas por módulos. Gostaríamos comprar 100% dos módulos, mas hoje não compramos por falta de recursos. Por isso a gente está fazendo só a coleta, mas a ferramenta tem como fazer coleta, fazer uma pré-análise e soltar alguns gráficos. Outra mudança seria pesquisar e trazer notícias em primeira mão. Contratar pessoas que não tenham medo de conversar com outras pessoas, como um gerente de empreendimento da Petrobras, por exemplo. (Relato do IEL5.)</p>
--	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Fonte: Elaborado pela autora.

APÊNDICE G ó Quadro 15

Quadro 15 ó Pontos positivos e desafios, segundo os gestores das empresas participantes do NIC P&G, e suas respectivas evidências

PONTOS POSITIVOS E DESAFIOS, SEGUNDO OS GESTORES DAS EMPRESAS PARTICIPANTES DO NIC P&G, E SUAS RESPECTIVAS EVIDÊNCIAS	
<p>1. As empresas participantes ainda não colheram frutos de sua participação no NIC P&G e sugerem maior integração entre as empresas do grupo, além de busca de incentivos do governo Estado de Minas Gerais.</p>	<p>- òAinda não tivemos resultados com a participação no NIC. A parte de equipamentos a gente fornece, mas através de empresas que ganham as licitações da Petrobras, e não através do nosso contato diretamente com ela. Temos negócio com Orteng e com a Mendes Júnior. Mas não com a Petrobras diretamente. Sempre como terceiros.ö (Relato do E8.)</p> <p>- òA gente nunca fez negócios, ou fez parcerias ou associação com alguma empresa do NIC diretamente. Não motivado pelo NIC.ö (Relato da E4.)</p> <p>- òAté agora a participação no NIC não ajudou nenhum fechamento de contrato. Nós participamos diretamente da Petrobras em concorrências. Eu acho que deveria existir mais trocas entre as empresas. Mas empresas mineiras são por definição suspeitas. É um caso de cultura. Pode até ser que as empresas maiores que estão no grupo tenham uma opinião diferente do NIC, porque já estão no jogo há mais tempo, são mais experientes, já enxergaram outros caminhos. Então aí eu acho que tem que haver um envolvimento mais agressivo do próprio Estado em favor das pequenas empresas. Senão fica complicado. Eles deveriam até ensinar o caminho das pedras.ö (Relato do E10.)</p>
<p>2. O NIC P&G ainda pode contribuir para a competitividade das empresas promovendo aproximação entre as empresas participantes, buscando financiamentos e fazendo parcerias com universidades.</p>	<p>- òQuebrar essa característica cultural do NIC recatado. É ótimo ir nas reuniões comer pão de queijo, mas queremos fazer negócios na própria reunião.ö (Relato do E10.)</p> <p>- òDez empresas para se criar um NIC é muito pouco. Tem cinco do mesmo segmento, engenharia. Estas não se falam em determinados pontos, por causa da competição. Mas eles acham o contrário, poderia fazer um esquema para ajudar os outros. Também acho que falta visão comercial no IEL. Fomento, financiamento para facilitar. Acho também que o IEL poderia assumir, não sei se com o NIC, parceria com centros de tecnologia. Colocar a universidade no circuito, onde se tem formação voltada para desenvolvimento tecnológico do setor. Mas aí tem que ter parceiros. Se o IEL quiser aproveitar isso no nosso setor, seria bem vindo.ö (Relato do E2.)</p>
<p>3. Como pontos fortes foram citados os painéis técnicos, a interação que a iniciativa proporciona entre as empresas e a aproximação com a FIEMG, dada a facilidade dessa Federação em identificar oportunidades de negócios e em promover eventos técnicos que congregam as empresas.</p>	<p>- òUm ponto forte do NIC seriam os painéis técnicos.ö (Relato da E4.)</p> <p>- òEu acho o NIC muito interessante. Até no nível de alguns detalhamentos, a interação com o pessoal das empresas, eu acho que é boa.ö (Relato do E8.)</p> <p>- òEu acho que ponto forte é a proximidade com a FIEMG, com o IEL, a facilidade que essas instituições têm de identificar oportunidades de negócios. A facilidade que elas têm para promover os painéis técnicos, as palestras. Eu acho que o NIC tem facilidade de trazer pessoas de fora para falar de assuntos que interessam para o mercado, para as empresas participantes, e eu vejo isto como um grande diferencial. Eu vejo os painéis técnicos sempre com palestrantes que têm cargos altos nas empresas, pessoas que chegam aqui para falar de informações relevantes. Normalmente não vem gente aqui para fazer propaganda de empresa. A pessoa chega aqui já sabendo que é um grupo de empresas que estão ali para ouvir alguma coisa de importante mesmo. Na plateia, às vezes eu vejo o próprio presidente da empresa ou o representante do presidente da empresa. Ou seja, muita gente que está ali é tomadora de decisão. Esse é um ponto positivo do NIC, o painel técnico. Eu acho que é a força que o NIC tem para movimentar esse tipo de evento.ö (Relato do E3.)</p>

<p>4. O fator crítico de sucesso do NIC P&G mais citado é a integração entre empresas participantes; outros fatores citados são: o alto <i>turnover</i> existente na equipe do NIC, o alto ICMS no Estado de Minas Gerais, a falta de incentivo à formação de consórcios entre as empresas por parte do IEL/FIEMG, a falta de continuidade do contato entre IEL/FIEMG e empresas, a grande distância entre o que foi projetado como estratégia para o NIC P&G e o trabalho que vem sendo realizado, e a falta de agilidade do IEL/FIEMG em dinamizar a iniciativa.</p>	<p>- òUma das formas seria fazer uma integração entre as empresas participantes. Se não for desta maneira, se dando as mãos, eu não vejo o NIC como algo muito relevante. Porque as informações que o NIC divulga, se nós não as recebermos, nós vamos correr atrás, pesquisar. O levantamento do mercado é uma atividade nossa. Mesmo com todas as nossas deficiências a gente tem que procurar.ö (Relato do E8.)</p> <p>- òÉ a falta de fomento. Falta fazer a gestão disso. Não fui convidado para um movimento de união deste grupo para se atingir um objetivo, um sucesso. Eu não vi nenhum movimento por parte da FIEMG exatamente neste sentido. Eu acho que o projeto pode ir muito mais além. A capacidade da indústria mineira, a capacidade da engenharia mineira é excelente. Ninguém duvida do potencial de Minas como fornecedor de soluções técnicas.ö (Relato do E8.)</p> <p>- òSeria melhor se a gente atuasse efetivamente como um grupo. Para abordar inclusive os dirigentes que vêm fazer as palestras técnicas. A abordagem seria diferente, se feita pela própria FIEMG. Dentro disto, se você tivesse uma maneira de juntar um grupo coeso, seria até interessante nomear, não a FIEMG propriamente dita, mas, com a ajuda da FIEMG, um líder da base de empresas para ele apresentar o potencial que este grupo teria para a empresa que está fazendo a obra.ö (Relato do E8.)</p> <p>- òO primeiro fator crítico é que havia um Coordenador, era uma pessoa e depois passou para outra. O ICMS alto em Minas Gerais é outro fator. Tem que haver um incentivo do Estado, senão toda empresa tem que abrir filial no Estado em que vai fornecer. O terceiro é que NIC deveria incentivar mais os consórcios. Ter um painel de oportunidades na Petrobras. Não é só cadastrar a empresa no NIC e deixá-la perdida. Eu acredito que tem que ter este painel de oportunidades. Oportunidade de negociações. Muitas vezes uma determinada empresa recebe um convite para um serviço na Petrobras, mas ela mantém a <i>expertise</i> do conjunto do escopo. Muito bem, precisa fazer uma associação. No nosso caso, nós temos o domínio de resinas especiais. E muitas vezes a gente não tem tudo na mão, então temos que nos associar com empresas que não são de Minas até por não conhecer todas que estão aqui. Mesmo com contato. Então eu acho que a FIEMG poderia fomentar a formação de consórcios para entrar nestes grandes certames que interessam até ao Estado.ö (Relato do E10.)</p> <p>- òA integração das empresas. A maior parte das empresas que estão no NIC são empresas médias e pequenas. Se houver alguma possibilidade de desenvolver parceria entre elas eu acho que poderia potencializar ainda mais o negócio. Isso depende das empresas. Obviamente que depende das pessoas que estão ali de enxergar estas possibilidades de parcerias. Mas eu acho que a própria coordenação do NIC pode contribuir também entendendo o que cada uma das empresas pode oferecer, em que nicho de mercado que elas atuam e tentando ver o tipo de integração entre uma e outra. A organização do NIC pode contribuir com isto. Para a identificação de possibilidades de parcerias. Porque isto às vezes acontece de forma informal, seria isto de uma maneira mais induzida, mais sistemática. Seria uma boa ideia se o pessoal do NIC pudesse dirigir um pouco a formação de parcerias para fornecimento e desenvolvimento de produtos. Eles poderiam auxiliar a gente nisto. Aí, às vezes, a gente pode abrir um pouquinho mais de informações para alguém do NIC e esta pessoa falar -eu sei de outra coisa que tal empresa está fazendo e quem sabe vocês não conversam? Quem sabe vocês não conseguem complementar alguma coisa?ö Como uma rede de <i>networking</i> talvez seja interessante, complementando mesmo as experiências, as convergências, em torno disto.ö (Relato do E3.)</p> <p>- òComo ponto fraco eu acho que existe distância entre aquilo que se pensou, desenvolveu, abordou, a estratégia que foi feita deste ano até 2011 e o que está sendo realizado. Aquilo que está idealizado foi montado basicamente por diretores ou presidentes de empresas, que não têm visão operacional. Eles estão</p>
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

	<p>muito distantes da operação em si. Isso é bom, trazer estratégias para fazer o NIC revolucionar, mas cadê a forma? A questão da falta agilidade é em função disso. Entre a ideia e a ação há um distanciamento. O que é favorável ao assunto e eles vivenciam isso positivamente é a questão da informação. Isso sim. O comunicado informativo é muito positivo, o NIC News. Eu acho que o NIC peca no sentido de ter muita informação que deveria ser ampliada e por falta de musculatura não consegue abordar ou desenvolver mais esses processos. Existe a informação, o acesso, o interesse de um grupo de empresas definido e não consegue sair para este campo. Tem o lado positivo e o lado negativo. De negativo, é a falta de agilidade. De positivo, é a disposição de informação. Este é um aspecto. Outro aspecto, nós precisávamos ter um pouco mais de setorização. Por exemplo, tem uma abordagem para <i>off-shore</i>, é um caminho. Tem um grupo de empresas que tem interesse naquele segmento. Tem outro que é específico e está voltado um pouco mais para mineração, por exemplo. Como é que se conduz isso? Quem está mais interessado no assunto é que vai puxando. Então a condução do NIC tem ido de encontro ao interesse de algumas empresas e não ao de outras. O mineiro tem outra característica que é só andar com certeza. Desconfiado. Anda com passos muito curtos. No fundo, o que falta é integração no sentido em que há um objetivo macro muito bem estabelecido de colocar Minas Gerais diferenciado dos outros Estados, e tem estes diferenciais para serem colocados e abordados. E segundo é com relação à agilidade, quero dizer, a iniciativa num sentido muito mais ágil. Acho que são os dois gargalos. (Relato do E2.)</p> <p>- Detalhamento dos projetos. Continuidade. A continuidade é muito importante. Ouvir as nossas necessidades, que tipo de informações nós gostaríamos de saber a respeito de qual projeto. Que descobrissem com as empresas o que levar para o painel técnico, o que perguntar para o palestrante para ele formular a apresentação dele. Pelo menos, o palestrante saberá o que o pessoal que está ali quer saber. Lógico que todo mundo vai pedir mais do que ele pode falar. Mas o que ele conseguir de informações direcionadas é muito melhor. Já nos guia um pouco. (Relato da E4.)</p>
<p>5. Se as empresas fossem convidadas a cooperar com o ambiente pré-competitivo do NIC P&G, elas cooperariam das seguintes formas: disponibilizando sua unidade em outro Estado para que as empresas do grupo levassem propostas para aquela localidade; contratando empresas mineiras como fornecedoras visando ao desenvolvimento da cadeia de produção local; convidando gerentes da área de compras para participar das reuniões do NIC. Foi mostrada também a necessidade de planejamento quanto à colaboração de cada empresa para o grupo, no sentido de que seria necessário estabelecer claramente os propósitos da contribuição.</p>	<p>- Disponibilizaríamos nossa unidade no Rio de Janeiro, nossa estrutura lá, para as outras empresas levarem propostas para o Rio. Levantaríamos custos na região, as empresas poderiam utilizar nosso escritório lá. (Relato do E10.)</p> <p>- Se me pede para cooperar, eu vou cooperar, mas primeiro nós vamos definir onde e para quê. Porque se isto não for muito claro, não vai adiantar. Eu acho que neste primeiro planejamento que foi feito, teria que ter um objetivo muito claro, muito pragmático, em termos daquilo que nós temos, onde estamos e do que queremos. É preferível liderar os menores do que tentar sugerir grandes espaços sem a consistência necessária. (Relato do E2.)</p> <p>- Aí é complicado pelo seguinte: nós temos uma área de vendas e uma área de compras. A área de compras não participa do NIC. Então, se for parceria para a gente fornecer o nosso produto, a gente (área de vendas) está à frente. Se for o contrário, as empresas vendendo o produto delas para a V&M, a gente não sabe como proceder. A gente teria que envolver o pessoal de compras, ver a necessidade de cada um. Se alguém numa reunião do NIC manifestar que está interessado em vender para a V&M, a gente pode até buscar o contato. Mas a gente não tem essa experiência. A gente nunca fez negócios, ou fez parcerias ou associação com alguma empresa do NIC diretamente. Não motivado pelo NIC. Mas isto talvez fosse uma boa coisa para a área de compras. Teria que analisar o tipo de negócio. Talvez fosse interesse para a área de compras, por exemplo, se, em cada reunião houvesse uma apresentação rápida de cada empresa. Em cada reunião que houver, se faria uma apresentação. Pode ser até que surja algum interesse para agregar valor ao nosso produto. A gente leva o pessoal de compras e pode ser que eles enxerguem alguma oportunidade de negócios em uma das empresas participantes. (Relato da E4.)</p>

	<p>- ðIsso é um pouco complexo, porque no grupo do NIC as empresas não têm dimensão para serem nossas parcerias porque nossos contratos são de 50 milhões de dólares, um bilhão de dólares. É preço fechado. Então você tem que ter uma condição de seriedade de gestão, de estruturação orçamentária e de operação dentro de uma linha bastante rigorosa e com certa complexidade. Então as empresas que estão lá hoje, no sentido de uma parceria, eu acho muito difícil. Elas tem que crescer muito ainda. Mas podem trabalhar como empresas fornecedoras e contratadas. Isto é possível. Então por exemplo, hoje nós temos necessidade de tubulação, parte elétrica, parte de <i>piping</i>, parte de controles, etc., e a gente poderia identificar quais empresas mineiras têm capacitação e interesse nisso, para ver se poderiam ser fornecedoras nossas. Agora, o mercado é competitivo e esta condição não é exclusividade. É interesse nosso desenvolver um parque de fornecedores que tenha competitividade adequada para atingir os nossos propósitos. Porque concorrentes nós temos aí em várias regiões do Brasil e inclusive internacionais. Nós poderíamos contribuir com as empresas mineiras, mas elas vão ter que contribuir para isto. Nós vamos contribuir para o setor de petróleo e gás no sentido de desenvolver o que é do nosso interesse, mas ao mesmo tempo, eles tem que ter a competitividade necessária. A nossa contribuição seria no sentido de desenvolver a cadeia de produção que possa competir em condições de igualdade ou melhores do que os concorrentes que já existem instalados por aí. Principalmente fora de Minas, no Rio e em São Paulo.ö (Relato do E1).</p>
<p>6. Entre as indicações que os empresários deram para que o IEL/FIEMG incremente o NIC P&G estão: trazer informações mais avançadas de mercado; especificar e detalhar a apresentação das oportunidades; fomentar integração entre as empresas do grupo; aumentar o número de empresas participantes e estimular a troca de ideias entre elas; diminuir o <i>turnover</i> de Coordenadores do NIC P&G; desenvolver estratégias de médio e longo prazo para o NIC, além de metas institucionais, econômicas e de gestão; incrementar sua gestão trazendo novos recursos financeiros; buscar fontes de financiamento para as empresas do setor; promover parcerias com universidades visando impulsionar tecnologicamente o setor baseando-se em pesquisas; agilizar o desenvolvimento dos produtos do NIC P&G; promover continuidade dos</p>	<p>- ðSe o NIC News viesse com informações mais avançadas de mercado, coisas que ainda não saíram na imprensa, coisa que ainda está sendo conversada nos bastidores ajudaria muito. Inclusive a Petrobras vai fazer uma refinaria em Pernambuco. Agora como é que ela vai soltar os pacotes? Como é que ela vai dividir isto? Toda aquela estrutura de processos, quais são os pacotes? Qual ela vai fazer em paralelo ou não vai fazer. O que ela vai fazer por conta dela? Se isto vier detalhado, antes de estar no mercado, isto é uma coisa que adiantaria muito mesmo. Informações práticas. Quando sai alguma informação deste tipo no boletim, ou na imprensa, que vai construir uma petroquímica, uma refinaria, já existe um projeto conceitual muito avançado até na questão da concorrência. E quando já saiu na imprensa, isto já está bem elaborado, bem sintetizado dentro da Petrobras como eles vão fazer. Eles já têm preços estimados, já têm a divisão do pacote, a divisão do canteiro, o que eles vão comprar e o que não vão. Mas isto é uma coisa que a gente não fica sabendo. Então esta é uma coisa que o NIC poderia fazer para os associados. E aí dá mais objetividade para nós. E aí a gente tem que procurar quem vai organizar o pacote. Se a FIEMG capta isto e o grupo vai trabalhar, vamos montar um grupo para atuar neste pacote. A FIEMG podia organizar isto. Organizar isto no grupo com o apoio da FIEMG. Ou a FIEMG estrutura e fala, -daqui para frente é com vocês, eu não tenho mais nada com isto. Nós conseguimos todas as informações, vocês montaram o grupo e nós estamos lá de apoio com vocês vamos até conversar isto lá em cima. E aí entra a política em favor das empresas de MG. -Então vocês estão formados, agora está tudo certinho para vocês trabalharem. Fizemos a nossa função como Federação da Indústria de MG, fiz o que eu podia fazer para vocês, agora eu saio do circuito. Agora é questão de preço, competência. É com vocês.ö (Relato do E8.)</p> <p>- ðEu acho que poderia ser clara essa união, esse bloco de conhecimento que tem dentro do NIC para poder fornecer. Aí existirá uma oportunidade para atingirmos mais rapidamente o nosso objetivo como empresa.ö (Relato do E8.)</p> <p>- ðA FIEMG deve apresentar a oportunidade, ser mais específica, apresentar o cronograma de obra para nós apresentarmos um projeto. Verificar quem tem interesse. Fomentar parceria entre as empresas participantes do NIC. Antecipar</p>

<p>contatos com empresas-chave do setor por meio do acompanhamento dos projetos apresentados nos painéis técnicos; fomentar mais reuniões entre o IEL/FIEMG e as empresas participantes objetivando a troca de experiências e informações; promover <i>coach</i> estratégico para as pequenas e médias empresas, identificando pontos de melhoramentos, voltando a busca de informações do NIC especificamente para elas e apontando as boas oportunidades para cada uma; nomear um líder para o NIC P&G que tenha bom trânsito entre as instituições e bons conhecimentos sobre o setor visando traduzir esse potencial em discurso que o empresário mineiro entenda.</p>	<p>os projetos da Petrobras. Eles devem promover uma rodada de negócios com as empresas que contratam os fornecedores, os EPCistas⁵, de quem a Petrobras compra. Fazer rodada de negócios com eles diretamente. Abrir o critério de contratação, quem está concorrendo, saber quais empresas estão cadastradas na família de fornecedores. Cadastrar as empresas antes para que elas participem da concorrência. Só as empresas que estariam cadastradas no NIC poderiam participar, por exemplo. As próprias empresas participantes poderiam fomentar uma formação de consórcio entre elas, sem depender do NIC.ö (Relato do E10.)</p> <p>- ðEu sugiro uma mudança nos painéis técnicos para abrir espaço para as empresas se apresentarem antes de uma palestra importante. Dar 15 minutos para uma empresa falar o que ela faz, que tipo de parceria que ela busca, que tecnologia tem para oferecer, como que ela hoje atua no mercado de petróleo e gás, como ela pretende atuar. Eu acho que isto aí pode ser muito rico. Não só pela oportunidade falarmos o que temos, mas o que precisamos, o que nos falta em termos de tecnologia e de dificuldade de penetração na Petrobras. Uma integração entre as empresas seria uma boa iniciativa.ö (Relato do E3.)</p> <p>- ðAinda acho a questão estratégica do NIC pouco desenvolvida. O NIC também tem dificuldade de recursos novos. Temos uma estrutura muito enxuta. Se você comparar a FIESP e a FIEMG, a capacidade técnica da FIEMG, no meu entendimento, está muito superior. Em São Paulo tem muito pouca flexibilidade, mas a facilidade de ter movimento é maior lá e não é usado. É totalmente possível o NIC contribuir para a nossa empresa se tornar mais competitiva. É só definir objetivos, planejar, dar os recursos necessários, isso não houve. Tem que ter uma gestão. A gestão, a gerência também é muito importante.ö (Relato do E2.)</p> <p>- ðUma identificação de fontes de financiamento específicas para o setor de petróleo e gás, que podem atender às empresas que estão no NIC. Desenvolver também parcerias com universidades. Às vezes a universidade está desenvolvendo alguma coisa na área, mas teve um cunho totalmente acadêmico porque não teve como pôr em prática, o que talvez ajudasse.ö (Relato do E2.)</p> <p>- ðPrecisamos de agilidade. Se eu tivesse -na prateleiraø algumas condições disponíveis e com parceiros confiáveis entre uma organização, ia fazer bons negócios. A gente sente que o grupo está muito ainda engatinhando.ö (Relato do E2.)</p> <p>- ðÉ raro a gente ficar sabendo algumas coisas primeiro pelo NIC. Mas acho que tende a progredir, que é importante a gente participar. O ideal seria, por exemplo, surgiu um painel técnico sobre um projeto em refinaria, saber quantas engenharias vão participar da concorrência. Muitas vezes a gente não consegue saber disto através do NIC. Mas se está sendo organizado um painel técnico da REGAP, o importante para quem for fazer a apresentação é trazer essas informações para nós. Eles fazem a apresentação bem resumida e, às vezes, mas não trazem um investimento em milhões. E a gente não sabe transformar essa quantia em volume de tonelada de fornecimento de tubulação, o ideal seria especificar as compras. Isso eu acho que o IEL/FIEMG consegue fazer. Então eu acho que uma conversa antes da apresentação seria bom para os palestrantes já trazerem informações focadas. Uma apresentação mais detalhada das necessidades de contratação, com um projeto. O ideal do painel técnico é ter uma continuidade para as empresas mineiras participarem. Eleger uma pessoa</p>
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

⁵ (EPC (Engineering, Procurement and Construction Contracts) são contratos de construção de obras de grande porte. O patrocinador do projeto costuma contratar um empreiteiro para construir as instalações do projeto. Esse empreiteiro é chamado de EPCista, que é um jargão do setor. (Fonte: <http://jus2.uol.com.br/doutrina/texto.asp?id=2806>)

dentro daquele investimento e solicitar a ela que todo mês envie informações de como anda o investimento, trazer o palestrante novamente para ver o estado atual. Para fazermos o acompanhamento desde a primeira apresentação o que já foi feito, o que mudou, o que está cancelado e o que não está, trazer uma pessoa da Petrobras para falar dessa realidade para a gente. Quais as engenharias já assinaram contrato, quem já está trabalhando lá dentro para a gente procurar. (Relato da E4.)

- Convidar mais empresas para participar do NIC. O grupo que está lá hoje pode ser que não vá agregar muito para a nossa área de vendas. E também pode ser que a gente esteja ali buscando parceiros. Entre as empresas do NIC não tem nenhuma que preste serviços para nós. Tem várias empresas de engenharia que poderiam nos passar informações. Só que a gente precisa ter mais troca de ideias. Do ano passado para cá nós não tivemos mais nenhuma reunião do NIC. Trocar estas ideias lá na mesa, não só as nossas opiniões, mas dos outros também. Quando o NIC começa a desenvolver um trabalho legal, aí troca o Coordenador. Aí é complicado. Nas reuniões em que nós estivemos no NIC, havia diretores de empresas, e nós somos todos vendedores. Mas havia diretores, então talvez por isto eles digam que as informações do NIC não atendem, porque eles querem mais informações. Eles querem estratégia. (Relato da E4.)

- O que eu acho é que falta continuidade do NIC, quando nós começamos a gente reunia mensalmente e a gente falava dos principais assuntos. Trocava experiências, a gente dava ideias para o NIC conseguir maiores informações. Então a gente trocava experiências com o pessoal do NIC. E isto acabou. Então as informações que a gente recebe são boas, e atende bem a gente. Agora está faltando isto. (Relato da E4.)

- O que a gente sente falta é das reuniões dos participantes onde a gente trocava experiências, informações. A gente falava sobre determinado assunto, sobre os navios, quem está com isto e aquilo e ali o IEL/FIEMG ia direcionando o caminho. Nós já fizemos isto muito no NIC. Essas reuniões são importantes, elas aconteciam antes do grupo consolidado e hoje não tem mais. Eram reuniões para criar o grupo, então era praticamente só com os participantes. E depois acabou. Eles poderiam manter essas reuniões, os interesses que tinha do grupo. A gente hoje tem um interesse e o mês que vem pode ser outro. Até para tentar focar a busca de informações e não trazer o que está todo mundo sabendo. Não precisa ter reunião mensal, poderia ser de dois em dois meses. O importante é que tenha. Nós participamos dos painéis, da Câmara, dos projetos da FIEMG. Claro que é muito interessante, a gente consegue ter muita penetração nos clientes, troca de cartões, apresentar o nosso produto. Nós achamos que essas reuniões são interessantes para a inteligência competitiva e bom para as empresas também. (Relato da E4.)

- Eu acho que falta organização estrutural baseada no planejamento estratégico. Só o trabalho de divulgação institucional do NIC não é suficiente e nunca vai ser, não vai motivar as empresas. Eu já falei com o pessoal do IEL/FIEMG que eles devem fazer um cadastro das empresas as pequenas e médias que têm vínculo direto e indireto com o setor de petróleo e gás. Identificar quais são e fazer um diagnóstico preliminar nas empresas que têm interesse de se qualificar para atuar no setor de petróleo e gás. Deve haver estrutura na organização para fazer um levantamento nas empresas e a partir disso o NIC pode ter mais corpo e legitimidade. São dois pontos que eu julgo que são muito importantes. Um é a produtividade que o NIC pretende e, o outro, o sistema de busca de informações. Como transformar esta busca de informações que o NIC tem, extremamente eficiente, e fazer o link com o pequeno e médio. Através do diagnóstico das empresas: -eu acho que dentro da sua empresa, tem tal e tal oportunidades, eu enxergo isto aqui. Vai ser um passo catalisador mesmo. Digamos que seria fazer um coach estratégico

empresarial, para a pequena e média.ö (Relato do E1).

- ðEm primeiro lugar, o NIC P&G deve ter um líder que tenha bom trânsito pelos sindicatos empresariais da classe e no governo Estadual, com o objetivo de promover entrosamento dentro da FIEMG e, por meio dessas interações, engendrar políticas para motivar e desenvolver a cadeia de produção do setor. Ao mesmo tempo, esse líder deve ter conhecimento sobre a indústria de petróleo e gás, tanto Petrobras e empresas internacionais do setor que operam no Brasil, quanto o potencial desse mercado no âmbito internacional, visando traduzir esse potencial em discurso que o empresário mineiro das pequenas e médias empresas possa entender. Trazer o pequeno e médio é a função da FIEMG, do NIC, do Estado em si. Motivar os empresários, abrir a visão deles com inteligência e com discurso efetivo que funcione na prática. Em segundo lugar, deveriam ser traçadas estratégias de médio e longo prazo para o NIC P&G, além de metas institucionais, econômicas e de gestão. Uma instituição, se não tem legitimidade e representatividade, não tem personalidade. Uma instituição deve ser reconhecida pelos seus fundamentos, consistência e oportunidades.ö (Relato do E1).

- ðO NIC P&G, primeiro, tem que ter um líder que possa andar bem junto aos sindicatos empresariais da classe, às áreas do governo que têm *links* para a gente estar sempre conversando dentro da própria FIEMG e, através disso, costurar políticas para motivar e desenvolver a cadeia de produção. Tem que levantar essa bandeira, buscar isso. Ao mesmo tempo, tem que entender bem da indústria de petróleo e gás, tanto a Petrobras quanto as internacionais que estão no Brasil, mais a dimensão deste mercado no mercado internacional, para mostrar o potencial disto num discurso que o empresário mineiro pequeno e médio possa entender. Trazer o pequeno e médio é a função da FIEMG, do NIC, do Estado em si. Motivar o pessoal, abrir a cabeça deles, mas com inteligência, com um discurso efetivo que na prática funcione. [...] O NIC deveria traçar estratégias de médio e longo prazo, traçar metas no campo institucional, no campo econômico e de gestão, como foi feito na Câmara de Petróleo e Gás. [...] Uma instituição, se não tem legitimidade e representatividade, não tem personalidade de caráter com uma constituição que tenha fundamentos, que tenha consistência, que tenha oportunidades. Eu acho que a Câmara conseguiu alcançar isso. Eu acho que o NIC poderia ter a Câmara como modelagem referencial, com esta forma de agir. Porque sem isto eu não vejo chance.ö (Relato do E1).

- ðO NIC ideal na parte operacional, no relacionamento entre as empresas participantes, ainda vai precisar de certo esforço para se aproximar desse perfil. São poucas empresas no grupo depois de dois anos de funcionamento, há as dificuldades administrativas e de divulgação para ele ser reconhecido de fato como uma instituição representativa para este objeto. Isto para mim ainda não existe. O esforço que é feito é pesado e difícil, mas para que a iniciativa atinja o que se pretende, primeiro tem que se fortalecer como instituição com representatividade. No setor de petróleo e gás, existem, por exemplo, em São Paulo, a Associação Brasileira de Ensaio Não Destrutivo e Inspeção (ABENDI), a Associação Brasileira da Indústria de Máquinas e Equipamentos (ABIMAQ) e a Associação Brasileira da Infra-Estrutura e Indústrias de Base (ABDIB) que são instituições muito fortes que teoricamente estão no setor de petróleo e gás. Aqui em Minas Gerais não temos nenhuma. Temos a FIEMG, através da Câmara de Petróleo e Gás, que tem esta função institucional e o NIC P&G, que também contribui para isto, mas é um apêndice da Câmara. O NIC não é uma instituição de fato para se chegar onde se pretende. Deve ser trabalhado o aspecto do planejamento estratégico e como chegar às empresas. O maior desafio é chegar às empresas. É um trabalho importantíssimo. Tem que haver uma *entourage* qualificatória para dar legitimidade, para que o NIC seja aceito. Eu vejo isto como um trabalho de muito mérito, mas difícil, porque Minas está fora do eixo de petróleo e gás. Tem que haver instituições muito

	fortes, o empresariado é muito arraigado internamente, o interesse é pequeno, é muito difícil.ö (Relato do E1).
--	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Fonte: Elaborado pela autora.

APÊNDICE H ó Roteiro de entrevistas aplicadas aos gestores das empresas participantes do NIC P&G

Motivação e tomada de decisão	
1	Como você descreveria o processo de tomada de decisão da empresa quanto à participação no NIC?
2	Quem tomou a decisão? Que áreas foram envolvidas na tomada da decisão?
3	Quais eram as expectativas iniciais da empresa em relação ao NIC?
4	Quais eram os resultados esperados para a empresa?
Implementação	
5	Como foi implantado o processo de aproveitamento das informações de IC oriundas do NIC?
6	Que áreas são responsáveis?
7	Como foi realizada a escolha das pessoas que fariam a interface com o IEL? Quem são?
Participação efetiva	
8	Depois que a empresa se associou ao NIC houve mudanças internas para melhor adequação à proposta do NIC?
9	Como as informações providas pelo NIC são tratadas dentro da empresa, em termos de construção de inteligência interna?
10	Quem recebe, na empresa, as informações providas pelo NIC?
11	Qual o papel dessas pessoas no processo IC da empresa?
12	Você enxerga relação de cooperação entre as empresas participantes? Como?
13	A sua empresa disponibiliza informações para as outras empresas da rede ou se utiliza de informações disponibilizadas por elas? Se sim, que tipo de informações?
Pontos positivos e desafios	
14	Como você analisa os resultados alcançados até agora, em relação às expectativas iniciais de participação?
15	De que forma o NIC tem contribuído para o processo interno de criação de inteligência, ou seja, a partir das informações recebidas, é possível criar estratégias que melhorem a competitividade da empresa?
16	De que forma a iniciativa contribuiu ou ainda pode contribuir para a empresa se tornar mais competitiva?
17	Em sua opinião, quais são os fatores críticos de sucesso do NIC?
18	O que você destacaria como ponto forte do NIC?
19	Se sua empresa fosse convidada a cooperar com o ambiente pré-competitivo do NIC, como ela cooperaria para a melhoria da competitividade do grupo?
20	Quais as condições a se respeitar para que haja cooperação?
21	Que dicas você daria ao IEL para que ele possa incrementar a sua prestação de serviços?

APÊNDICE I - Roteiro de entrevistas aplicadas aos profissionais ligados ao IEL/FIEMG

Motivação e tomada de decisão	
1	Em sua opinião, quais foram as principais motivações para a criação do NIC?
2	Como se deu a ideia de constituição do NIC e de onde surgiram as bases desta iniciativa?
3	Em que constitui a iniciativa? Quais os seus objetivos?
4	O governo de MG tem alguma política para o favorecimento da prática da IC para as empresas do estado?
5	Existe esta mesma iniciativa em outras Federações de Indústria, de outros estados, ou em algum órgão governamental, ou mesmo em outra organização/instituição?
6	Existe apoio do governo federal para esta iniciativa?
7	Quais os resultados esperados para as empresas participantes? E para o IEL/FIEMG?
Implementação	
8	Como foi realizada a promoção do NIC P&G para angariar associações?
9	Quais os pré-requisitos para ser participante do NIC?
10	Como o NIC é financiado e qual o valor relativo da contribuição de cada ator?
11	Existe a expectativa do IEL de que o NIC P&G seja autossustentável do ponto de vista financeiro?
12	Quais foram os argumentos de venda do NIC?
13	Como se dá o processo de decisão das empresas que participarão do NIC?
14	Como se deu o processo de composição do grupo? Que premissas e critérios foram utilizados?
15	Como é formada a equipe do IEL que interage com as empresas participantes?
16	Qual o perfil das pessoas dessa equipe?
17	Quais são os desafios que o IEL enfrenta quanto à composição dessa equipe?
Participação efetiva	
18	Foi realizado algum trabalho de sensibilização para a IC junto às empresas associadas? Por quê?
19	Como o IEL analisa a receptividade das empresas associadas quanto às atividades e conteúdo do NIC P&G?
20	O IEL se utiliza de algum <i>feedback</i> das empresas associadas para o melhoramento do processo pré-competitivo?
21	O IEL utiliza alguma medida de <i>performance</i> ?
22	Quais os resultados esperados em termos de cooperação entre as empresas associadas?
23	Como você analisa a relação de cooperação entre as empresas associadas?
24	Até que ponto você percebe que as empresas querem ou podem cooperar umas com as outras?
25	Em sua opinião, as empresas associadas podem ser mais cooperativas umas com as outras?
26	Em que as empresas associadas podem cooperar? Quando essa cooperação seria possível?
27	Quais as condições a se respeitar para que haja cooperação entre as empresas?
28	Como está organizado o portal e quais os critérios de acesso às informações?
Pontos positivos e desafios	
29	Em linhas gerais, como você avalia o modelo? E seus benefícios para as empresas participantes?
30	A partir de sua experiência com o NIC P&G, que elementos você apontaria como fundamentais para o seu bom funcionamento?
31	Que fatores você destacaria como críticos ao seu sucesso? E pontos fortes?
32	Que resultados têm sido alcançados?
33	Como você avalia os resultados da iniciativa para as empresas participantes? E para o IEL/FIEMG?
34	O que se faria diferente ou se aprimoraria se o modelo do NIC tivesse que ser revisto?

ANEXO A ó Termo de Adesão