



**INTELIGÊNCIA COMPETITIVA E O CASO DE UM ARRANJO PRODUTIVO
LOCAL DE ELETRÔNICA BRASILEIRO**

**COMPETITIVE INTELLIGENCE IN A BRAZILIAN ELECTRONIC LOCAL PRODUCTIVE
ARRANGEMENT**

**INTELIGENCIA COMPETITIVA Y EL CASO DE UN ARREGLO PRODUCTIVO LOCAL EN
ELECTRONICA BRASILEÑA**

Brenner Lopes, Ms.

Faculdade Novos Horizontes/Brazil
brenner.lopes@sebraemg.com.br

Cristiana Fernandes De Muyllder. Dr.

Faculdade Novos Horizontes/Brazil
cristiana.muyllder@unihorizontes.br

Valéria Maria Martins Judice

Universidade Federal de São João del-Rei/Brazil
valeriajudice@ufsj.edu.br

RESUMO

A informação é importante ativo organizacional, em um contexto em que competição, inovações tecnológicas e redução de distâncias tornaram processo decisório e dispêndio de tempo nele envolvido diferenciais competitivos. A inteligência competitiva (IC) é uma ferramenta que possibilita informar, qualificar e agilizar a decisão empresarial, sendo instrumento de apoio. Porém, a questão IC vem sendo tratada em nível de empresa individual e este trabalho tem como objetivo verificar possibilidades e interesse de sua utilização para grupos ou coletivos sociais de empresas inter-relacionadas. Assim, o artigo busca contribuir teórica e empiricamente a IC, tendo em vista um conjunto de empresas de pequeno porte inseridas em formato de Arranjo Produtivo Local, APL, no Vale da Eletrônica de Santa Rita do Sapucaí (MG). Quanto ao método, foi realizado um *survey*, com uma população de 128 e resposta de 95 empresas. Observou-se interesse de compartilhamento de informações estratégicas e de inteligência relativas às dimensões componentes do macro e do microambiente organizacional além de criação e manutenção de processo de disponibilização de inteligência competitiva compartilhada. Esta disposição poderá se refletir em maior efetividade de processos decisórios, permitindo às organizações em APL mais capacidade de se manterem a frente de seus atuais e futuros desafios.

Palavras-chave: Inteligência competitiva; Arranjo produtivo local; Processo decisório; Redes; Competitividade.

ABSTRACT

Information is major asset in organizational contexts in which competition, technological innovation and reduced distances have turned decision-making processes and time spent on it into important competitive advantages. Competitive intelligence (CI) is an enabling tool to inform, qualify and streamline business decision making and an instrument to support the competitive challenges. However, CI has been usually studied at the level of individual enterprises and this study aims to verify its possibilities and motivation for use within social inter-related groups of companies. Thus, this paper aims to contribute theoretically and empirically to the subject collective CI within a set of small-sized companies defined as a Local Productive Arrangement, LPA, in the Valley of Electronics of Santa Rita do Sapucaí (MG/, Brazil). As to the method, a survey was conducted within a population of 128 small-sized companies, having been administered questionnaires to 95 companies. It was observed that existed interest in sharing strategic information and intelligence on all the dimensions of the micro

and macro organizational environment. This could in the future be reflected in more effective decision-making processes, thus allowing the organizations in the LPA better conditions to stay ahead of current and future challenges.

Key-words: Competitive intelligence; Cluster; Decision process; Networks; Competitiveness.

RESUMEN

La información es uno importante activo organizacional, en un contexto adonde competición, innovaciones tecnológicas e reducción de las distancias hacen del proceso decisorio y su gasto de tiempo un diferencial competitivo. La inteligencia competitiva (IC) es una herramienta que permite informar, cualificar y agilizar la decisión empresarial, siendo un instrumento de apoyo. Pero la cuestión del IC esta tratada en el nivel de la empresa individual, teniendo ese trabajo como objetivo verificar las posibilidades y interés de su utilización por grupos o colectivos sociales de empresas interrelacionadas. De este modo el artículo procura contribuir teóricamente y empíricamente al IC, visualizando un conjunto de pequeñas empresas, inseridas en el Arreglo Positivo Local, APL, en el Vale de la Electrónica de Santa Rita de Sapucaí (MG). Como método se empleó un “survey”, en una población de 128 empresas y respuestas de 95. observó-se interés en el compartir informaciones estratégicas y de inteligencia relativas a las dimensiones del macro y micro-ambiente organizacional, afuera de la creación y manutención de un proceso de disponibilización de inteligencia competitiva compartida. Esta disposición podrá reflejarse en una mayor efectividad en los procesos decisivos, que permitirá a las organizaciones del ALP tener mas capacidad para mantener-se á frente de sus actuales y futuros desafíos.

Palabras clave: Inteligencia competitiva; Arreglo productivo local; Proceso decisorio; Redes; Competitividad.

1 INTRODUÇÃO

No processo de transição de uma economia industrial para uma economia da informação e do conhecimento, em curso nas últimas décadas, tem-se atribuído à informação um valor tal que os tradicionais bens de produção (capital, terra, trabalho) passam a ter, em muitos casos, uma importância secundária. Sob essa ótica, o sucesso não é determinado pelo que se possui, e sim pelo que se sabe (MCGEE; PRUSAK, 1994).

A informação passa a ser um dos principais ativos para as organizações, em um contexto em que a competição, as inovações tecnológicas e a redução das distâncias tornaram tanto a qualidade do processo decisório quanto a disponibilidade de tempo nele envolvido, importantes diferenciais competitivos. Assim, constitui-se em desafio às organizações, estabelecer um processo de tomada de decisões mais racional e efetivo que permita condições reais de opção por alternativas decisórias mais adequadas, apesar de não ótimas, mas em tempo hábil, possibilitando-lhes condições para que consigam identificar as oportunidades presentes no seu ambiente de negócios e tirar delas o melhor proveito.

A inteligência competitiva (IC) se descortina, assim, como importante resposta a esse desafio. Conforme a definição da *Society of Competitive Intelligence Professionals* (SCIP), a inteligência competitiva é definida como um programa sistemático e ético para coletar, analisar e gerenciar informações externas que têm influência nos planos, decisões e operações de uma empresa.

Varela (2005, p. 36, tradução nossa) considera que “em um mercado globalizado as organizações estão imersas na era da inteligência competitiva”. Tal afirmativa remete à importância do tema em questão para o mundo corporativo e acadêmico na atualidade, em que os diferenciais competitivos empresariais reais e

sustentáveis, e, portanto, difíceis de serem copiados pelos concorrentes, encontram-se baseados na intangibilidade.

Os avanços tecnológicos verificados na última década não foram capazes de encontrar uma alternativa plausível para o problema informacional mais premente nas organizações, ou seja, coletar material relevante e disponibilizá-lo no tempo adequado, garantindo a sua relevância e validade, para análise e interpretação, produzindo a inteligência necessária para apoiar as decisões empresariais (MCGEE; PRUSAK, 1994; FULD, 2007; DAVENPORT, 1998).

Entende-se, portanto, como crucial a disponibilização de informações relevantes sobre questões estratégicas para os negócios, de maneira a subsidiar os decisores das organizações quanto à avaliação das mudanças de mercado e à identificação de tendências, de novos entrantes, de substitutos e de oportunidades e ameaças, sempre de maneira antecipativa, garantindo a criação e/ou manutenção dos diferenciais competitivos.

Para Porter (1991, p. 23), “a essência da formulação de uma estratégia competitiva é relacionar uma companhia ao seu meio ambiente”. Atualmente, todo o processo de construção estratégica e decisória passa pela análise das informações relativas ao meio ambiente no qual a empresa está inserida (DAVENPORT; MARCHAND, 2004).

Este trabalho orienta-se às empresas de pequeno porte inseridas em uma rede interorganizacional, em um formato que recebeu o nome de Arranjo Produtivo Local (APL). O argumento no qual se baseia este artigo parte do entendimento de que toda a organização, ou conjunto de organizações localizadas em um território específico e com uma especialização setorial definida, como no caso dos arranjos produtivos locais, estão inseridos em um contexto caracterizado, de um lado, por seu macroambiente, composto por dimensões como ambiente legal, político, demográfico e cultural e que afetam transversalmente todas as organizações de um determinado setor econômico, e de outro, por seu microambiente, composto por dimensões como: concorrentes, clientes, produtos substitutos, órgãos reguladores e de fomento e entrantes potenciais.

É nesse contexto “que o papel da informação torna-se ainda mais fundamental para o sucesso das organizações, porque garimpar os dados e gerar informações necessárias para uma tomada de decisão estratégica pode ser o diferencial num mercado altamente competitivo” (RUTHES, 2007, p. 28).

Se do ponto de vista das organizações individuais, a literatura vem apontando o desenvolvimento de processos de inteligência competitiva, com busca, armazenamento, organização e gestão de informação ambiental aplicada em suporte à decisão, o objetivo fundamental do presente estudo é verificar como se processa o entendimento e a aceitação do compartilhamento de informações estratégicas e/ou de inteligência competitiva como base relevante para decisões em um conjunto ou em um coletivo social de empresas pertencentes a um Arranjo Produtivo Local, APL.

De forma a atingir esse objetivo, torna-se fundamental o entendimento e a identificação das percepções e motivações individuais dos atores (empresários) do conjunto de empresas envolvidas, quanto às dimensões do macro e do microambiente, onde eles encontram maior ou menor facilidade de compartilhamento, assim como o grau de importância dessas dimensões na potencialização da competitividade dessas organizações, em específico para aquelas que integram o APL do Vale da Eletrônica, localizado no município de Santa Rita do Sapucaí, região sul do estado de Minas Gerais

As quatro seções que se seguem buscam tratar teórica e empiricamente tais aspectos, subdividindo-se o texto em um desenvolvimento teórico na segunda seção, abordagem metodológica na terceira, resultados e análise na quarta e conclusões na quinta e última seção.

2 DESENVOLVIMENTO

2.1 Inteligência Competitiva

A revisão da literatura permite observar a coesão no conceito de Inteligência Competitiva (IC) e que a maioria das definições são bastante semelhantes, usualmente chamando a atenção para dois aspectos importantes: a coleta e tratamento de informações ambientais e sua utilização no processo decisório, isto é, o papel primordial da IC é subsidiar a tomada de decisão, o que pressupõe a implementação de uma ação com base na inteligência disponibilizada.

Assim, na visão de Passos (2005, p. 147), IC deve ser compreendida como um “programa sistemático e ético de coletar e analisar informações sobre as atividades dos concorrentes e as tendências gerais dos negócios, para atingir os objetivos corporativos de uma empresa” (PASSOS, 2005, p. 147). Outros autores que trabalham na mesma perspectiva são Kahaner (1997) e Gomes e Braga (2001) e Vaitsman (2001).

Para possibilitar que o processo de tomada de decisão se transforme em vantagem competitiva para a organização, a inteligência competitiva deve fornecer condições para que esta decisão seja: rápida, compreensiva a toda a organização, economicamente viável, reversível em caso de insucesso e embasada em fatos e dados. O diferencial da inteligência está no valor, e não na quantidade de informações. O valor agregado pela inteligência competitiva disponibiliza em tempo hábil uma informação (nesse ponto, já considerada inteligência) tão relevante que serve de balizamento de decisões fundamentais (FULD, 2002).

O caráter antecipativo necessário ao sucesso e à valorização da inteligência como subsídio ao processo de tomada de decisão e à manutenção das competências distintivas competitivas por parte da organização faz com que o mais relevante no processo de inteligência competitiva seja “ver o quanto for possível da imagem, o mais rápido possível, e agir antes que a imagem perfeita se forme” (FULD, 2007, p. 16).

É precisamente essa necessidade de produzir inteligência e de disponibilizá-la para a tomada de decisão antes que a situação ou tendência se confirme ou fique clara para todos os demais competidores que possibilita a necessidade de uma menor quantidade de informações relevantes para subsidiar a tomada de decisão adequada, requerendo, assim, processos menos complexos do que quando comparados às necessidades de informações e análise de variáveis na tentativa de subsidiar um processo de decisão ótimo.

2.2 As Dimensões do Macro e do Microambiente Organizacional

A IC pode ser realizada com foco tanto no nível estratégico quanto no nível tático e operacional, ou em ambos simultaneamente. Em um nível mais estratégico, a organização faz o monitoramento, interpretação e antecipação dos acontecimentos relativos às forças e tendências do macroambiente, que possui como principal

característica de sua ação a transversalidade. Ou seja, é um ambiente genérico, comum a todas as empresas de determinado setor.

Conforme aponta Porter (1991, p. 23), “forças externas da indústria são significativas principalmente em sentido relativo, uma vez que as forças externas em geral afetam todas as empresas na indústria”. Em um nível mais tático, tem-se o que se convencionou chamar na teoria das organizações de **ambiente-tarefa**. Porter (1991) refere-se a esse ambiente como **ambiente da indústria**. Para Porter (1991, p. 23), “embora o meio ambiente relevante seja muito amplo, abrangendo tanto forças sociais como econômicas, o aspecto principal do meio ambiente da empresa é a indústria ou indústrias em que ela compete”. Esse deve ser considerado como o ambiente de operações de cada organização.

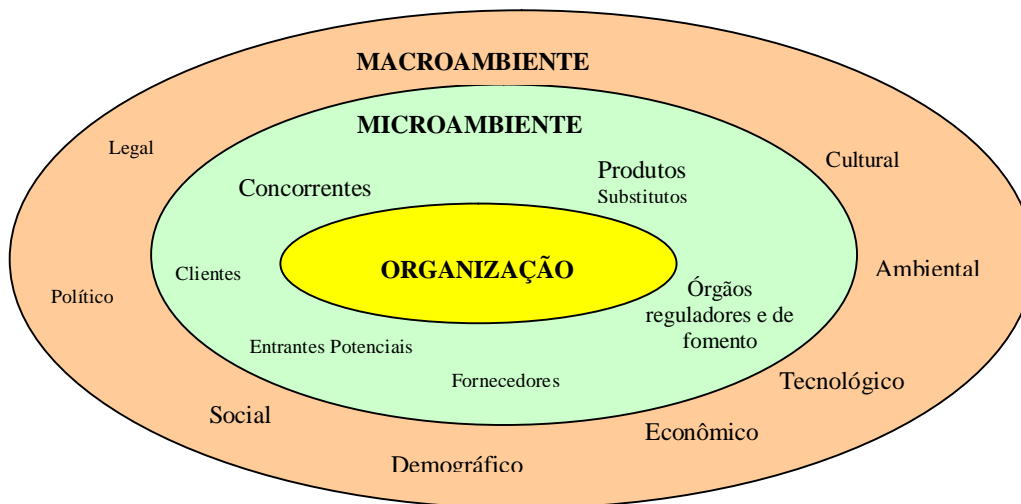
O princípio balizador quanto à definição do macro e do microambiente organizacional, para os efeitos deste estudo, está baseado fortemente na caracterização dessas dimensões realizada por Porter (1991). Microambiente, ou ambiente da indústria, segundo Porter (1991), é a dimensão constituída pelos diversos componentes externos às organizações e internos ao ambiente da indústriaⁱ que compõem o ambiente da indústria ou das indústrias em que elas competem. Tais componentes afetam diretamente as empresas de determinado segmento ou setor econômico, determinando, nesse caso, o grau de competitividade imediato (curto e médio prazo) dessas organizações.

Já o macroambiente compreende as dimensões externas às organizações e externas ao ambiente da indústria, sendo “significativas, principalmente, em sentido relativo; uma vez que as forças externas, em geral, afetam todas as empresas na indústria, o ponto básico encontra-se nas diferentes habilidades das empresas em lidar com elas”. (PORTER, 1991, p. 22). Para Moresi (2001), o macroambiente é aquele comum a todas as organizações e forma um campo dinâmico interativo com um efeito sistêmico. Essa dimensão afeta transversalmente a indústria e está relacionada com uma visão mais estratégica, de longo prazo, determinando, por exemplo, as possibilidades de competitividade futura das organizações.

Varela (2005) trabalha com o mesmo escopo conceitual, nominando os ambientes aqui denominados macro e micro por **entorno geral** e **entorno específico**. Nesse sentido, o entorno geral reflete uma perspectiva mais genérica, “consequência do sistema socioeconômico em que determinada indústria desenvolve suas atividades” (NAVAZ; GUERRASⁱⁱ, apud VARELA, 2005, p. 18, tradução nossa). Em uma reflexão mais genérica, Ruthes (2007) expõe suas considerações quanto a algumas variáveis do macroambiente como pontos fundamentais a uma estratégia de desenvolvimento sustentável de arranjos produtivos locais.

Quanto ao entorno específico, Varela (2005) o conceitua como aquele em que as organizações realizam suas operações relativas a um segmento econômico. É composto por fatores que influenciam a rentabilidade de uma organização e de seus competidores. O ambiente da indústria é caracterizado ainda como sendo aquela dimensão com a qual as organizações de determinada indústria estão diariamente em contato. Já o macroambiente dá suporte à identificação de mudanças e tendências para as quais as organizações de determinada indústria precisam se adaptar em suas estratégias (BALESTRIN, 2001).

A Figura 1 apresenta um modelo esquemático simplificado com uma visão geral do macro e do microambiente.

Figura 1 - O macro e o microambiente e seus componentes

Fonte: Elaborado pelo autor, adaptado de MORESI, Eduardo Amadeu Dutra. (2001). O contexto organizacional. In: TARAPANOFF, Kira. (Org). Inteligência Organizacional e Competitiva. Brasília: Editora Universidade de Brasília, p. 59 – 91.

No modelo esquemático simplificado (Figura 1), é possível verificar todos os elementos componentes do macro e do microambiente utilizados como norteadores da construção do escopo desta pesquisa.

2.3 Conceito e características de um Arranjo Produtivo Local

Arranjos produtivos locais são agrupamentos de agentes econômicos, sociais e políticos, geograficamente concentrados em determinada área que desenvolvem atividades econômicas correlatas em um setor particular, vinculados por elementos comuns e complementares de produção, interação, cooperação e aprendizagem (PUGA, 2003; LASTRES; CASSIOLATO, 2004; HADDAD, 2007)

Embora na literatura sobre o tema coletivos de empresas inter-relacionadas, as denominações “cluster” e Arranjos Produtivos Locais” (APLs) tenham origens e significados distintos, para as considerações específicas deste trabalho, tendo em vista os objetivos propostos, de análise de possibilidades de uso de Inteligência Coletiva (IC) nesses coletivos sociais, as denominações **arranjo produtivo local** e *clusters* serão consideradas sinônimas.

É necessário, porém, esclarecer que alguns autores (LASTRES, CASSIOLATO, 2004. 2006) apontaram o fato de que a denominação *cluster* refere-se a concentrações (ou aglomerações) empresariais percebidas sob o enfoque de modelos economicistas concebidos na visão da Era Industrial, enquanto que o conceito de APLs foi construído especificamente para tratar de concentrações atividades produtivas dentro do padrão da Economia

do Conhecimento, sendo capaz de incorporar o quadro histórico e político-social, sendo entendido como mais apropriado para tratar dos fenômenos envolvendo atores coletivos na realidade e na formulação de política pública brasileiras, ou seja, “com vantagens em relação aos enfoques tradicionais de setor, aglomeração, cadeia e complexo produtivo, tanto do ponto de vista analítico quanto normativo”(LASTRES; CASSIOLATO, 2006)

Segundo Porter (1999, p. 211), um aglomerado, ou *cluster*, “é um agrupamento geograficamente concentrado de empresas inter-relacionadas e instituições correlatas numa determinada área, vinculadas por elementos comuns e complementares”. Por outro lado, segundo a definição de Lastres e Cassiolato (2006), um Arranjo Produtivo Local insere-se como um componente dos sistemas locais, nacionais e internacionais de inovação, um conceito mais amplo que permite compreender e orientar processos de criação, uso e difusão do conhecimento.

Teixeira e Ferraro (2009, p. 14, tradução nossa) explicam que quando nos referimos a um arranjo produtivo local, “devemos destacar um sistema de relações sociais, de circulação informação e de produção e reprodução de valores que, a partir desses elementos caracterizam um sistema de produção”. Muitos dos fatores que suportam a existência e dinâmica de um arranjo produtivo local estão historicamente enraizados e inter-relacionados na dinâmica da sociedade local, e por esse motivo não são facilmente transferidos para outras regiões (TEIXEIRA; FERRARO, 2009).

Para Haddad (2007, p. 3), um arranjo produtivo local “compreende um recorte do espaço geográfico (parte de um município, conjunto de municípios, bacias hidrográficas, vales, serras, etc) que possua sinais de identidade coletiva (sociais, culturais, econômicos, políticos, ambientais ou históricos)”. O mesmo autor destaca que o território (espaço geográfico) não deve ser visto apenas sob uma lógica material, mas também como um campo de forças que tem projeção em um determinado espaço. Sob esse prisma, um APL é um “território onde a dimensão constitutiva é econômica por definição, apesar de não se restringir a ela (HADDAD, 2007, p. 3)”.

Pacagnan (2006, p. 24), aponta que “quando uma indústria trabalha buscando, além da competição, uma cooperação, ela consegue criar barreiras contra novos entrantes ou estabelecer barreiras de mobilidade contra determinados segmentos ou grupos estratégicos”, destacando, assim, vantagens importantes das redes de empresas que contribuem para a criação de um ambiente vantajoso para as empresas de pequeno porte. Esse autor destaca ainda como vantagens do processo de cooperação entre empresas, e, portanto, das redes de empresas: fortalecimento das relações com os fornecedores, redução da necessidade de capital de giro, acesso à tecnologia e instituições ou empresas de pesquisas (PACAGNAN, 2006).

A organização das empresas apoiada no conceito de um arranjo produtivo local “resulta na obtenção de economias de escala sistêmicas e de externalidades, permitindo a redução do custo médio de produção de cada empresa” (TEIXEIRA; FERRARO, 2009, p. 11, tradução nossa). Para Ruthes (2007, p. 11), “nos APLs as empresas ganham em escala e competitividade por serem altamente especializadas em determinadas atividades.” Ainda segundo essa autora, nos arranjos produtivos locais “existe uma forte rede de interação e relacionamento entre os atores que trabalham em torno da atividade-chave” (RUTHES, 2007, p. 35).

Faggion *et al.* (2002, p. 57), a partir de uma construção teórica, objetivaram levantar evidências de que as redes promovem “um ambiente de sinergia profícuo para as atividades de inteligência estratégica e geração de novos conhecimentos”, a partir da análise das principais publicações na área. Os resultados desse trabalho corroboram a importância das redes como subsídio ao “processo de inteligência estratégica e geração de novos

conhecimentos junto às organizações”. Para Cassaroto e Pires (1999), uma visão cooperativa dos esforços e ações conjuntas no sentido do monitoramento, coleta, análise e disseminação de informações são viáveis a partir do modelo de redes de pequenas empresas.

As configurações das redes apresentam inter-relações entre seus diversos componentes, promovendo o compartilhamento de informações, por meio da “compreensão da realidade e da identificação das necessidades locais e de seus atributos”, podendo-se aqui identificar o processo de inteligência local (TOMAÉL *et al.*, 2005, p. 1).

Balestrin e Vargas (2004, p. 204) também apontam nesse sentido e utilizam como ideia subjacente do seu estudo o fato de que a “configuração em rede promove ambiente favorável ao compartilhamento de informações”. Conforme Lastres; Albagli e (1999, p. 161, org.), o “conceito de redes de firmas pode se tornar um instrumento útil para a compreensão das especificidades locais das Pequenas e Micro Empresas - PME e de suas necessidades informacionais e de capacitação”.

Vale (2007, p. 31) destaca “as vantagens oriundas da proximidade geográfica dos agentes, incluindo acesso a conhecimento e capacitações, mão de obra especializada, matéria-prima e equipamentos, entre outros”, também enfatizando a noção de territorialidade.

Nessa ótica, Ruthes (2007, p. 35) afirma que “existe uma forte rede de interação e relacionamento entre os atores que trabalham em torno da atividade-chave (especialidade ou vocação local)” do APL, em que essa interação pode se dar formal ou informalmente, podendo ocorrer ainda sob a forma de parcerias baseadas em trocas, como de informações, de tecnologia e de *know how*, conforme exemplifica a autora.

Entendendo a IC como uma ferramenta direcionada para as necessidades específicas de cada organização na busca por um posicionamento estratégico mais competitivo e, ao mesmo tempo, tendo as redes organizacionais como um novo modelo de organização na busca por um ambiente que propicie às empresas atuarem de forma conjunta e associada (mesmo que prevalecendo os objetivos e interesses individuais de cada organização), compartilhando recursos, informação e conhecimento, torna-se crucial a busca pelo entendimento das possíveis alternativas de aplicação de IC nesse novo contexto, baseado nas redes organizacionais, tendo como base os arranjos produtivos locais.

3 METODOLOGIA

Quanto ao método, foi realizada uma pesquisa de caráter quantitativo, do tipo *survey*.

Para Babbie (2003), a técnica de *survey* conta com várias vantagens que a distinguem, mas ressalta que não é adequada para determinados tipos de pesquisa. Para esse autor, os *surveys* guardam similaridade com o censo, diferenciando-se pelo fato de um *survey* examinar determinada amostra da população, ao passo que o censo o faz para toda a população. Possuem um forte diferencial na utilização do ferramental estatístico pelo fato de seus instrumentos de pesquisa serem baseados em perguntas padronizadas.

No que tange à unidade de análise e observação desta pesquisa, o foco deste estudo é no arranjo produtivo local do Vale da Eletrônica. As indústrias do complexo eletroeletrônico, estimadas em 128 empresas pelo Sindicato das Indústrias de Aparelhos Elétricos Eletrônicos e Similares do Vale da Eletrônica (SINDVEL),

são as principais propulsoras da economia da região, segundo o diagnóstico realizado pela Federação das Indústrias do Estado de Minas Gerais (FIEMG) / Instituto Euvaldo Lodi MG (IEL), revisado em 2007.

Os questionários para o levantamento das variáveis a serem investigadas, componentes da construção teórica explicitada neste estudo, foram aplicados junto aos gestores das empresas que integram o APL do Vale da Eletrônica.

O estudo teve como base uma amostragem do universo de empresas do APL do Vale da Eletrônica. Os parâmetros utilizados para esse inquérito foram: N = 128, n = 95, p e q = 0,5, nível de confiança = 95% e margem de erro = 5%. O critério de seleção das empresas a serem entrevistadas foi o de acessibilidade.

A pesquisa quantitativa que sustentou o levantamento das informações que consubstanciaram este estudo se deu com base na aplicação de um questionário estruturado, constituído por uma série ordenada de perguntas prévias, sistemática e sequencialmente, dispostas nos itens que constituem o tema da pesquisa, utilizando escala de medição intervalar em que se adotou o formato da escala *likert* de 1-5.

Quanto ao tratamento e à análise estatística dos dados, foi utilizado o *software Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS), versão 13.0. Realizou-se, primeiramente, uma análise descritiva das variáveis pesquisadas. A seguir foram consolidadas as frequências e calculado o *ranking* médioⁱⁱⁱ (RM) de cada uma das questões analisadas.

A averiguação do interesse no compartilhamento, obtida por meio do cálculo do *ranking* médio, utilizou a seguinte categorização: para os valores de RM maiores que 3 as empresas apresentariam interesse no compartilhamento; para os valores de RM menores que 3, não apresentariam interesse; e para valores igual a 3, não teriam opinião formada sobre a questão. Para o cálculo do RM, utilizou-se o método de análise apresentado por Malhotra (2001) e utilizado por Tresca e de Rose Jr (2000) e Longo (2008).

Com o objetivo de simplificar e de buscar maior objetividade na análise das distribuições de frequência, para efeito de um entendimento e apresentação mais clara dos resultados encontrados, foi realizado, em um primeiro momento, a nomeação das alternativas componentes da escala utilizada. Os extremos **1 – Não tem nenhum interesse no compartilhamento** e **5 – Tem total interesse no compartilhamento** foram graduados como: 1) Não tem nenhum interesse e/ou disponibilidade no compartilhamento; 2) Tem pouco interesse e/ou disponibilidade no compartilhamento; 3) Não tem opinião formada; 4) Tem interesse e/ou disponibilidade no compartilhamento; e 5) Tem total interesse e/ou disponibilidade no compartilhamento.

Em um segundo momento, foi realizado o agrupamento das alternativas nominadas, em que as opções **Não tem nenhum interesse no compartilhamento** e **Tem pouco interesse no compartilhamento** foram consideradas **Não tem interesse e/ou disponibilidade no compartilhamento**. **Tem muito interesse e/ou disponibilidade no compartilhamento** e **Tem total interesse e/ou disponibilidade no compartilhamento** foram consideradas **Tem interesse e/ou disponibilidade no compartilhamento**.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Quanto à análise das dimensões do microambiente, uma avaliação da Tabela 1 confirma o interesse e/ou disponibilidade no compartilhamento de informações estratégicas e de inteligência relativas a esse ambiente organizacional, com base no *scores* dos rankings médios de cada uma de suas dimensões.

A identificação de interesse e/ou disponibilidade no compartilhamento de informações estratégicas e de inteligência referentes às dimensões desse ambiente de alguma forma contradiz uma expectativa de indisponibilidade, tendo como base os argumentos acima citados pelos autores (LASTRES; ALBAGLI, 1999; CASSAROTO; PIRES, 1999; FAGGION *et al.*, 2002; BALESTRIN; VARGAS, 2004; TOMAÉL *et al.*, 2005; PACAGNAN, 2006; RUTHES, 2007; VALE, 2007), todos eles percebendo uma disponibilidade de cooperação. As perspectivas algo destoantes do grupo seriam a posição de Haddad (2007) e Vale (2007), que embora não explicitem a possibilidade de confronto e conflito entre partes, trata APLs em um enfoque territorial, isto é, como campo dinâmico de forças políticas sociais, econômicas. A noção de território é com frequência uma noção política e nesse nível as duas abordagens se destacam como diversas, embora os outros autores também reconheçam a existência de **coopetição** (cooperação e competição).

Dessa forma, pode-se concluir que tal fato só encontra sustentação dentro de um ambiente de rede, que possibilita, por sua vez, pelas suas características, um ambiente propício ao compartilhamento de informações.

Tabela 1 -Consolidação dos resultados apurados relativos ao microambiente

Dimensões do microambiente	RM	Tem interesse (%)	Não tem interesse (%)	Não tem opinião formada (%)
Linhas de financiamento (editais)	4,35	80,00	9,5	10,5
Órgãos de regulamentação	4,04	71,6	9,5	18,9
Novos entrantes	3,94	70,6	14,8	14,7
Concorrência (dentro do APL)	3,76	62,1	14,8	23,2
Concorrência (fora do APL)	3,75	62,1	15,8	22,1
Produtos substitutos	3,81	63,1	17,9	18,9
Fornecedores	3,64	56,9	20,0	23,3
Clientes	3,35	49,5	33,6	16,8

Fonte: Dados da pesquisa, 2009.

As dimensões integrantes deste ambiente foram dispostas em ordem decrescente dos RM, demonstrando a dimensão com maior e aquela com menor interesse e/ou disponibilidade no compartilhamento de informações estratégicas e de inteligência, com destaque para a questão da captação de recursos de editais apresentando o maior RM. Esse resultado demonstra a importância da questão do acesso a recursos financeiros por parte das empresas do Vale da Eletrônica, inseridas em um segmento baseado na inovação e adaptação, para a manutenção de sua competitividade.

Como a maior parte das empresas do APL é de micro e pequeno porte (74,8% segundo dados levantados pela pesquisa) e relativamente jovem, muitas vezes, não contam com uma estrutura de capital próprio suficiente para fazer frente às pesquisas e atualizações de ferramentas, infraestrutura e processos de gestão, de forma a garantir às suas próprias custas as condições suficientes que lhes proporcionem uma inserção dinâmica no seu mercado de atuação.

Observa-se também que o apoio de órgãos de fomento e o acesso aos recursos provenientes dos diversos editais ligados aos mais diversos órgãos, devem ser precedidos de uma visão estratégica, de projetos e, por conseguinte, de resultados, de forma a não se tornarem subvenções, prejudicando a dinâmica do APL, ao criarem uma falsa posição competitiva, “eliminando as pressões sobre as firmas para melhorar e aperfeiçoar”, sendo, portanto, contraproducente (Porter, 1999, p. 148)

A análise dos menores RM que compõem o microambiente revela que tal resultado encontra respaldo nas afirmações de Porter (1991), Varela (2005) e Moresi (2001) quando sustentam que o microambiente pode ser considerado como o ambiente de operações de cada organização relativas a um segmento econômico. Segundo esses autores, tal ambiente é composto por fatores que influenciam a rentabilidade de uma organização e de seus competidores, no curto e no médio prazo.

Tais considerações e afirmações corroboram a menor disposição e interesse de compartilhamento de informações estratégicas e de inteligência nas dimensões clientes, fornecedores, concorrentes e produtos substitutos.

Em uma avaliação utilizando o que Porter (1991) chamou de **Modelo das cinco forças**, nota-se que todas as principais forças presentes neste modelo são aquelas que obtiveram os menores *scores* quanto aos seus RM e, por outro lado, as maiores quantidades de empresários sem interesse e/ou disponibilidade de compartilhamento, dentre outros, pelos motivos já apontados nos parágrafos anteriores.

Nessa perspectiva, a exceção se dá quanto à dimensão **novos entrantes**, na qual se encontra um RM elevado de 3,94, o terceiro maior encontrado no *ranking* das dimensões que compõem o microambiente. Dos gestores, 71% se pronunciaram como tendo interesse e/ou disponibilidade de compartilhamento de informações estratégicas e de inteligência nesta dimensão. Uma das possíveis explicações para este fato talvez seja o próprio ambiente dinâmico e com elevado grau de “nascimento” de novas empresas, propiciado pelo segmento de incubadoras presentes no município e pela grande atratividade para a instalação de empresas provenientes de outras localidades, proporcionada pelos diferenciais competitivos dinâmicos conseguintes da formação de um APL e de suas redes subjacentes (PACAGNAN, 2006; TEIXEIRA; FERRARO, 2009).

Esse ambiente dinâmico resulta em ganhos de escala e competitividade, trazendo fortes impactos na obtenção de externalidades, possibilitando a redução do custo médio de produção, o que configura alguns dos atrativos do Vale da Eletrônica (RUTHES, 2007; TEIXEIRA; FERRARO, 2009).

Quanto às dimensões do macroambiente, pode-se também afirmar o interesse e/ou disponibilidade de compartilhamento de informações estratégicas e de inteligência para todas as suas dimensões componentes por parte dos gestores das organizações entrevistadas. Diferentemente do microambiente, pelas suas características mais abrangentes e gerais, significativas para as organizações num sentido mais relativo, o macroambiente apresenta maiores possibilidades teóricas de compartilhamento, que neste estudo também se comprovaram na prática (PORTER, 1991; BALESTRIN, 2001; MORESI, 2001; VARELA, 2005).

De qualquer maneira, a identificação de algumas dimensões do macroambiente que apresentaram um RM próximo aos identificados para as dimensões do microambiente chamam a atenção e são preocupantes, se observados pela ótica de uma estratégia de desenvolvimento sustentável do APL, no cumprimento do seu papel de responsáveis pela identificação de mudanças e tendências, para as quais as empresas necessariamente precisarão adaptar suas estratégias (PORTER, 1999; BALESTRIN, 2001; MORESI, 2001; RUTHES, 2007).

A Tabela 2 permite verificar o interesse e/ou disponibilidade no compartilhamento de informações estratégicas e de inteligência relativas ao macroambiente organizacional.

Tabela 2 -Consolidação dos resultados apurados relativos ao macroambiente

Dimensões do microambiente	RM	Tem interesse (%)	Não tem interesse (%)	Não tem opinião formada (%)
Ambiente Legal	4,26	80,00	5,3	14,7
Questões Ambientais	4,14	75,8	11,6	12,6
Ambiente Econômico	4,01	69,5	9,5	21,1
Aspectos demográficos, sociais e culturais	3,91	67,4	9,5	14,5
Ambiente e tendências tecnológicas	3,70	62,1	22,1	15,8
Ambiente Político	3,63	58,9	23,2	17,9

Fonte: Dados da pesquisa, 2009.

As dimensões **ambiente legal** e **questões ambientais** apresentaram os maiores RM no grupo das dimensões componentes do macroambiente. A questão legal envolvida no processo de reconhecimento de patentes e pagamento de *royalties*, legislação ambiental e legislações comerciais de outros países, atuais parceiros e futuros parceiros comerciais são, provavelmente, os aspectos mais preponderantes contribuintes para a classificação dessa dimensão.

Por sua vez, a questão ambiental (ecológica), com certeza, merece atenção especial por parte dos gestores das organizações integrantes do APL de Eletroeletrônicos de Santa Rita do Sapucaí, tendo em vista alguns direcionamentos tomados principalmente no âmbito de alguns governos estaduais, como no caso do governo do estado de São Paulo, onde já tramita Projeto de Lei 33, de 2008, que objetiva instituir normas e procedimentos para a reciclagem, gerenciamento e destinação final de lixo tecnológico.

Quanto ao macroambiente, os mais baixos *rankings* médios encontrados estão atrelados às dimensões **política** (RM = 3,63) e **tecnológica** (RM = 3,70). Como é um setor que, por sua capacidade de efeito multiplicador e inovador, normalmente permeia de alguma forma as linhas das políticas públicas de apoio ao desenvolvimento nacional, estadual ou regional e, basicamente, dependente de saltos tecnológicos como forma de manterem uma posição competitiva, tais resultados servem como um ponto de alerta e espaço aberto para um possível maior compartilhamento de informações, visando os ganhos atrelados a tal comportamento.

Apesar de os empresários entrevistados, em sua maioria, terem apresentado interesse e/ou disponibilidade no compartilhamento de informações estratégicas e de inteligência quanto ao macroambiente, pelas características mais gerais e transversais inerentes a este ambiente, significativas, portanto, em um sentido relativo e de longo prazo, que os percentuais encontrados apresentam um viés conservador inesperado (PORTER, 1991; MORESI, 2001; VARELA, 2005). Ao mesmo tempo, essa constatação, aponta para uma característica de baixa maturidade do conjunto de empresas do APL quanto a uma visão mais estratégica, necessária à identificação de mudanças e tendências no longo prazo, para as quais as empresas necessitam de adaptação de suas estratégias, com o objetivo de se manterem competitivas para disputar mercados de maior rentabilidade (BALESTRIN, 2001; PORTER, 1991; RUTHES, 2007).

Uma análise geral do ordenamento decrescente dos RM do macro e do microambiente possibilita de maneira sintética identificar as dimensões em que se verificou uma maior ou menor dificuldade no compartilhamento de informações estratégicas e de inteligência, o que, por sua vez, remete à averiguação das dimensões do macro e microambiente facilitadoras e dificultadoras do processo de desenvolvimento de IC para empresas integrantes de um APL.

A Tabela 3 apresenta os *scores* encontrados para os RM das dimensões componentes do macro e do microambiente quanto ao compartilhamento de informações estratégicas e de inteligência.

Tabela 3 - RM das dimensões componentes do macro e do microambiente, em ordem decrescente

Dimensões macro / micro ambiente	Ambiente	Ranking dos RM	Não tem interesse (%)
Linhas de financiamento (editais)	Micro	4,35	9,5
Ambiente legal	Macro	4,26	5,3
Meio ambiente (ecológico)	Macro	4,14	11,6
Órgãos de regulamentação	Micro	4,04	9,5
Ambiente econômico	Macro	4,01	9,5
Novos entrantes	Micro	3,94	14,8
Aspectos demográficos, sociais e culturais	Macro	3,91	12,6
Produtos substitutos	Micro	3,81	17,9
Concorrência (dentro APL)	Micro	3,76	14,8
Concorrência (fora APL)	Micro	3,75	15,8
Ambiente tecnológico (tendências)	Macro	3,70	22,1
Fornecedores	Micro	3,64	20,0
Ambiente político	Macro	3,63	23,2
Clientes	Micro	3,35	33,6

Fonte: Dados da pesquisa, 2009.

Outra informação relevante inserida na Tabela 3 é o percentual de respondentes que não tem interesse no compartilhamento. Uma análise desses percentuais permite verificar que muitos dos *scores* com um RM alto, às vezes, tem um percentual maior de gestores que não apresentaram interesse e/ou disponibilidade para o compartilhamento, na comparação com outros que têm um *score* mais baixo (por exemplo, a dimensão **meio ambiente** na comparação com a dimensão **órgãos de regulamentação, novos entrantes**, comparada aos aspectos demográficos, sociais e culturais).

Possivelmente, a diferença nessa perspectiva encontra-se no conjunto daqueles respondentes enquadrados como **Não tem opinião formada**. No sentido da construção de um sistema efetivo de IC para o APL, é fundamental um trabalho de entendimento quanto aos critérios subjacentes a uma postura de menor interesse no compartilhamento de informações estratégicas e de inteligência relativas a algumas dimensões do ambiente (macro e micro) organizacional, assim como é crucial um entendimento quanto aos critérios e à visão daqueles respondentes integrantes do grupo que **Não tem opinião formada**.

Talvez possa ter influenciado de maneira proeminente nas respostas desse grupo, assim como eventualmente no grupo daqueles respondentes integrantes com baixo interesse no compartilhamento uma dificuldade de entendimento ou processos de gestão ainda sem a maturidade adequada ou, com um perfil de liderança sem muita prática na utilização de informações estratégicas e de inteligência na construção de seus processos decisórios de maneira explícita (ou seja, propositalmente e com consciência dessa utilização).

De qualquer maneira, todos os RM encontrados relativos às dimensões pesquisadas apresentaram um valor maior do que 3. Portanto, existe interesse e/ou disponibilidade, independente do nível desse, no compartilhamento de informações estratégicas e inteligência relativo a todas as dimensões do macro e do microambiente que compuseram a estrutura de pesquisa desse trabalho

Portanto, o APL do Vale da Eletrônica conta com todas as possibilidades práticas e teóricas (pelo conjunto do entendimento e pela visão geral do escopo da pesquisa e termos utilizados) de, efetivamente, desenvolver um sistema de IC para todo o APL.

No que diz respeito às visões dos gestores referentes ao macro e ao microambiente e seu impacto na competitividade, as dimensões anteriormente analisadas da concorrência dentro e fora do APL deixaram de ser levantadas. Considerou-se como mais relevante para este trabalho e para o objetivo da questão, tendo em vista sua implicação relativa à competitividade, a questão da concorrência ao nível das empresas (dentro e fora do APL) e da concorrência ao nível do APL (relativo a outros APL concorrentes atuais e futuros do Vale da Eletrônica).

A Tabela 4 mostra os resultados para os RM obtidos, quanto à importância para aumento de competitividade relativa às dimensões do macro e do microambiente.

Quanto às três primeiras dimensões listadas em ordem decrescente no que se refere ao questionamento de suas respectivas importâncias para a competitividade das empresas (clientes, ambiente tecnológico - tendências e fornecedores), tendo como base o ordenamento dos seus respectivos RM, pode-se ver que essas são as dimensões em que se encontrou o menor interesse quanto ao compartilhamento de informações estratégicas e inteligência.

Guarda alguma lógica, portanto, com a ideia de que tais dimensões, sendo consideradas de grande relevância para a competitividade das empresas, constituem os espaços em que os gestores têm o menor interesse no compartilhamento de informações estratégicas e de inteligência. Isso, por si só, não poderia ser entendido como um grave problema para um sistema de IC em nível do APL, pois a maior dificuldade neste tipo de construção (sistema de IC conjunto para diferentes empresas) seria realmente entender até onde se obterá o compartilhamento de informações sobre questões consideradas estratégicas e definidoras da competitividade das empresas e qual o formato seria mais adequado.

Tabela 4 - Dimensões do macro e do microambiente e seus respectivos RM de importância quanto ao aumento de competitividade em ordem decrescente

Dimensões macro / microambiente	Ambiente	RM (Interesse no compartilhamento)	RM (Importância para a competitividade)	Importância para a competitividade
Clientes	Micro	3,35	4,61	91,6
Ambiente tecnológico (tendências)	Macro	3,70	4,57	92,7
Fornecedores	Micro	3,64	4,41	87,4
Linhas de financiamento (editais)	Micro	4,35	4,33	84,2
Ambiente econômico	Macro	4,01	4,17	81,1
Produtos substitutos	Micro	3,81	4,15	81,1
Órgãos regulamentação	Micro	4,04	4,06	77,9
Meio ambiente (ecológico)	Macro	4,14	4,06	72,7
Ambiente legal	Macro	4,26	4,06	70,5
Concorrência ao nível da empresa	Micro		4,04	76,9
Novos entrantes	Micro	3,94	3,97	71,6
Concorrência ao nível do APL	Micro		3,76	61,1
Aspectos demográficos, sócio culturais	Macro	3,91	3,63	54,7
Ambiente político	Macro	3,63	3,53	51,6

Fonte: Dados da pesquisa, 2009.

Em uma visão coletiva, não constituem uma prática comum ações de IC de parcerias entre empresas, como em um APL. Talvez pela questão cultural ou, ainda, pelo fato de a IC tratar normalmente de questões estratégicas (mesmo que em um nível operacional) para as organizações que, com base nessa inteligência, tomam decisões normalmente de grande impacto para os seus negócios (RUTHES, 2007).

Já o ambiente econômico obteve a mesma posição quando os RM foram ordenados decrescentemente (5° lugar). Cabe destacar que as unidades organizacionais individualmente não têm qualquer influência sobre os agregados macroeconômicos, que definem certo ritmo de crescimento econômico de determinado país (assim como, por conseguinte, dos estados e dos municípios). Além disso, com base em um quadro de interconexão física e financeira intensa (globalização), o quadro econômico sofre forte influência da dinâmica externa. Tal fato reflete uma visão das empresas do Vale da Eletrônica que pode não refletir o verdadeiro significado da palavra **competitividade**, visto que está atrelada a outras condicionantes de cunho muito mais interno (gestão, estrutura de custos, produtos inovadores, acesso a mercados interno e externo, etc) e de posicionamento externo de mercado (nichos de maior rentabilidade), que são potencializadas, mas não dependentes de determinado quadro econômico.

O ambiente político para as duas vertentes analisadas (questão do interesse de compartilhamento de informações estratégicas e inteligência e importância para a competitividade) obteve uma das últimas posições quando ordenado decrescentemente a partir dos RM encontrados. Tal dimensão obteve a penúltima posição quanto ao interesse e/ou disponibilidade de compartilhamento e a última colocação quanto a sua importância para a competitividade.

Outro ponto abordado com os gestores das empresas do Vale da Eletrônica foi o questionamento quanto ao ranqueamento relativo à importância das dimensões do macro e do microambiente, para a busca de vantagens competitivas em suas respectivas organizações. Algumas dimensões foram hierarquizadas com o mesmo grau de importância pelos respondentes. Portanto, foram agrupadas nos seus respectivos *scores*.

O resultado do *ranking* geral de acordo com a distribuição de frequência segundo os maiores percentuais de citações verificados por cada dimensão ambiental, apresentaram-se da seguinte forma: 1) clientes; 2) fornecedores; 3) ambiente econômico; 4) ambiente tecnológico (tendências); 5) produtos substitutos; 6) novos entrantes, concorrência em nível da organização, linhas de financiamento (editais); 7) órgãos de regulamentação, concorrência em nível de APL; 8) ambiente legal; 9) aspectos demográficos, sociais e culturais; 10) ambiente político, aspectos ambientais (ecológico).

Quando se analisam de maneira direta as mais importantes dimensões na busca pela competitividade das empresas do APL e se confronta, mais uma vez, com os RM obtidos e ordenados em ordem decrescente relativos ao interesse e/ou disponibilidade de compartilhamento de informações estratégicas e de inteligência, pode-se confirmar que aquelas dimensões ligadas diretamente ao dia a dia da operação das empresas, situadas, portanto, no microambiente, possuem os menores RM quanto ao interesse de compartilhamento.

Evidencia-se também, a necessidade de consolidação quanto a uma visão mais prospectiva no sentido de antecipar determinadas tendências inexoráveis, que, muitas vezes, podem até alterar todo um sistema produtivo ou sucateá-lo no futuro, mas que no presente não passam de pequenos indícios. Possivelmente, o monitoramento no âmbito dessas mudanças mais significativas encontra-se mais estreitamente ligado às

dimensões do macro ambiente, que, em um primeiro momento, apresentam-se como comum ao conjunto de empresas e, portanto, mais fáceis (em um primeiro momento) de serem compartilhadas.

De qualquer maneira como apontado por Ruthes (2007, p. 44), os elementos de um sistema de IC “podem variar de acordo com as necessidades particulares das organizações, com base em sua indústria, na capacidade dos indivíduos, nos interesses e qualificação da gerência e nas características da vocação econômica da região”.

O ordenamento das dimensões ambientais por sua importância para a busca pela competitividade das empresas do Vale da Eletrônica serve como um balizador para a identificação dos *key intelligence topics* (KIT), ou tópicos chave de inteligência, que definem para quais aspectos do ambiente, as organizações deveriam exercer prioritariamente um monitoramento constante, detalhado e de caráter antecipativo, dando, portanto, a medida dos esforços necessários para o monitoramento das diversas dimensões componentes dessa ambiência. Fica explicitada, portanto, a ordem de importância quanto à necessidade de inteligência por parte dos gestores das empresas do Vale da Eletrônica.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conforme evidenciam os dados resultantes da pesquisa, entre as empresas do APL do Vale da Eletrônica existe interesse e/ou disponibilidade de compartilhamento de informações estratégicas e de inteligência relativo a todas as dimensões componentes do macro e do microambiente organizacional.

Quanto às possibilidades e potencialidades práticas de desenvolvimento de um sistema de inteligência competitiva para o conjunto de empresas do APL do Vale da Eletrônica, os resultados encontrados pela pesquisa demonstraram sua realidade e plausibilidade.

O nível de interação das empresas do APL, conjuntamente com a dinâmica do seu segmento-alvo e da construção histórica do Vale da Eletrônica, assim como pela presença das mais diversas instituições locais ou não que apoiam o desenvolvimento do APL, serve para corroborar e fortalecer essa iniciativa. Parte dessa visão é comungada por Cassaroto e Pires (1999) quando apontam que uma visão cooperativa dos esforços e ações conjuntas no sentido do monitoramento, coleta, análise e disseminação de informações é viável a partir de um modelo de redes de empresas de pequeno porte. Tal perspectiva se coaduna com as visões dos demais autores aqui referenciados que enfatizam aspectos cooperativos e colaborativos em APLs e redes.

Pelo interesse e disponibilidade detectados pela pesquisa, é possível perceber que já existe um bom nível de troca de informações entre as empresas, sendo, portanto, importante uma sistematização desses procedimentos, ampliando sua abrangência, efetividade e explicitação, de forma a que passem a fazer parte integrante e necessária a todo o processo de decisão das empresas do Vale da Eletrônica. Atualmente, várias organizações têm descoberto as vantagens econômicas e competitivas de compartilharem informações sobre o ambiente que as cerca, inclusive com seus concorrentes. Essa visão já se encontra impregnada nas atitudes e procedimentos cooperativos das organizações do Vale da Eletrônica, as quais, mesmo incipientes, já fazem parte da cultura das empresas do APL.

É certo que a presença de um ambiente dinâmico e cooperativo, ao mesmo tempo competitivo, presente no Vale da Eletrônica é consequência direta das redes formais e informais estabelecidas desde o início da

formação do APL. Tal fato possibilita a participação e o desenvolvimento conjunto de vários projetos, o que, de alguma forma, reduz os riscos na busca por novos produtos. Um conteúdo tecnológico cada vez mais audacioso e a tomada de decisões mais assertivas dentro de todo esse processo potencializarão substancialmente a efetividade das ações e de seus resultados

Torna-se, portanto, fundamental o desenvolvimento de atividades consistentes, abrangentes e eficientes que perpassem todo o ciclo da inteligência competitiva e que possibilitem decisões mais assertivas no curto e no médio prazo, de forma a garantir a competitividade no momento atual, ao mesmo tempo em que se constroem as possibilidades futuras, criando condições para garantir a competitividade e a sustentabilidade do APL no futuro.

Nessas circunstâncias, eventualmente, o possível formato de um sistema de inteligência competitiva para o APL deverá se basear na disponibilidade e características de seus capitais institucional, físico, político e social, que exerceram forte influência nas possibilidades de sua construção.

Por fim, fica a clara visão de que no APL do Vale da Eletrônica é possível obter-se aumento da competitividade mediante a criação e manutenção de competências essenciais, tendo como um dos pilares fundamentais deste processo a disponibilização de inteligência, aumentando a efetividade de todo o processo decisório e mantendo, portanto, as organizações do APL totalmente capazes de se manterem à frente dos atuais e futuros desafios.

Artigo submetido para avaliação em 04/08/2010 e aceito para publicação em 18/11/2011

REFERÊNCIAS

BABBIE, Earl. **Métodos de Pesquisa de Survey**. Ed. UFMG, 2009. 519 p.

BALESTRIN, Alsones. Inteligência competitiva nas organizações. In: WORKSHOP BRASILEIRO DE INTELIGÊNCIA E GESTÃO DO CONHECIMENTO, 1., 2004, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis. 2001.

BALESTRIN, Alsones; VARGAS, Lilia Maria. A dimensão estratégica das redes organizacionais de PMEs: teorizações e evidências. **Revista de Administração Contemporânea - RAC**, Rio de Janeiro, v. 8, p. 203 – 227, 2004.

CASSAROTO FILHO, N.; PIRES, L. H. **Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local**. São Paulo: Atlas, 1999.

DAVENPORT, Thomas H. (1998). **Ecologia da Informação**: por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação. 4. ed. São Paulo: Futura, 1998. 316 p.

DAVENPORT, Thomas H.; MARCHAND, Donald A; DICKSON, Tim (org.). **Dominando a gestão da informação**. Porto Alegre: Bookman, 2004. 316 p.

FIEMG; IEL MINAS; SINDVEL. **Diagnóstico do arranjo produtivo da indústria do Vale da Eletrônica**: mercado, tecnologia e inovação. Belo Horizonte, 2007.

FAGGION, Gilberto A.; BALESTRIN, Alsones; WEYH, Carolina. Geração de conhecimento e inteligência estratégica no universo das redes interorganizacionais. **Revista Inteligência Empresarial**, n. 12, p. 57-65, jul. 2002.

- FULD, Leonard M. **Inteligência competitiva: como se manter à frente dos movimentos da concorrência e do mercado.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2007. 235 p.
- GOMES, Elizabeth; BRAGA, Fabiane. **Inteligência competitiva: como transformar informação em um negócio lucrativo.** Rio de Janeiro: Campus, 2001. 120 p.
- HADDAD, Paulo Roberto. **Setores Produtivos Potenciais.** Belo Horizonte: SEBRAE/MG, 2007. 47 p.
- KAHANER, Larry. **Competitive Intelligence: how to gather, analyze, and use information to move your business to the top.** New York: Touchstone, 1997. 330 p.
- LASTRES, Helena M. M.; ALBAGLI, Sarita (Org.). **Informação e globalização na era do conhecimento.** Rio de Janeiro: Campus, 1999. 318 p.
- LASTRES, Helena M. M.; CASSIOLATO, José Eduardo. **Políticas para promoção de arranjos produtivos e inovativos locais de micro e pequenas empresas: vantagens e restrições do conceito e equívocos usuais.** Relatório de Atividades de Divulgação do Referencial Conceitual, Analítico e Propositivo. IE/UFRJ, p. 1-9, set. 2004.
- LASTRES, Helena M. M.; CASSIOLATO, José Eduardo. Arranjos e sistemas produtivos e inovativos locais: vantagens do enfoque. In: LASTRES, Helena M. M.; CASSIOLATO, José Eduardo. **Estratégias para o desenvolvimento.** Um enfoque sobre arranjos produtivos locais do Norte, Nordeste e Centro-Oeste brasileiros. Rio de Janeiro, E-Papers, . p.13-28, 2006.
- LONGO, Gilson Luiz Palma. **Tecnologia EAD: reflexos no ensino da administração.** 2008. 139 f. Dissertação (Mestrado em Educação) - Programa de Mestrado Acadêmico em Educação, Universidade do Vale do Itajaí, Itajaí. 2008.
- MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada.** 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001. 720 p.
- MCGEE, James; PRUSAK, Laurence. **Gerenciamento Estratégico da Informação.** 12. ed. Editora Campus, 1994. 244 p.
- MORESI, Eduardo Amadeu Dutra. (2001). O contexto organizacional. In: Tarapanoff, Kira. (Org). **Inteligência Organizacional e Competitiva.** Brasília: Editora Universidade de Brasília, p. 59 – 91.
- PACAGNAN, Mario Neri. Alianças estratégicas e redes colaborativas como alternativa competitiva para o pequeno varejista: um estudo comparado. São Paulo: **Revista de Gestão, USP**, v.13, n. especial, p. 19 – 30, 2006.
- PASSOS, Alfredo. **Inteligência competitiva: como fazer IC acontecer na sua empresa.** São Paulo: LCTE Editora, 2005. 167 p.
- PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência.** 5. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1991. 362 p.
- PORTER, Michael E. **Competição = On competition: estratégias competitivas essenciais.** Rio de Janeiro: Campus, 1999. 515 p.
- PRESCOTT, John E.; MILLER, Stephen H. **Inteligência competitiva na prática: técnicas e práticas bem sucedidas para conquistar mercados.** Rio de Janeiro: Campus, 2002. 371 p.
- PUGA, Fernando Pimentel. **Alternativas de apoio a MPMEs localizadas em arranjos produtivos locais.** Rio de Janeiro: BNDES, 2003. 3 – 30 p.

RUTHES, Sidarta. **Inteligência competitiva para o desenvolvimento sustentável**. São Paulo: Peirópolis, 2007. 71 p.

Prefeitura Municipal de Santa Rita do Sapucaí. (2008) Disponível em < www.pmsrs.mg.gov.br>. Acesso em: 13 dez 2008.

TEIXEIRA, Francisco; FERRARO, Carlo. **Aglomeraciones productivas locales en Brasil, formación de recursos humanos y resultados de la experiencia CEPAL-SEBRAE**. Serie Desarrollo Productivo. Unidad de Desarrollo Industrial y Tecnológico. Nações Unidas / CEPAL. Santiago de Chile, marzo 2009. 1-47 p.

TOMAÉL, Maria Inês; TANZAWA, Elaine Cristina Liviero; ALCARÁ, Adriana Rosecler; DI CHIARA, Ivone Guerreiro. In: **SEMINÁRIO LATINO-IBEROAMERICANO DE GESTIÓN TECNOLÓGICA**, 11., 2005. **Anais...** ALTEC, 25 a 28 de outubro, 2005. p. 1-14

TRESCA, Rosemary Pezzetti; DE ROSE JR, Dante. Estudo comparativo da motivação intrínseca em escolares praticantes de dança. **Rev. Bras. Ciên. E Mov. Brasília**, v. 8, n. 1, p. 1-5, jan. 2000.

VAITSMAN, H. S. **Inteligência empresarial: atacando e defendendo**. Rio de Janeiro: Interciência, 2001.

VALE, Gláucia Maria Vasconcelos. **Territórios vitoriosos: o papel das redes organizacionais**. Rio de Janeiro: Editora Garamond Ltda, 2007. 208 p.

VARELA, Silvia R. Arroyo. **Inteligência Competitiva: una herramienta clave en la estrategia empresarial**. Madrid: Ediciones Pirâmide, 2005. 132 p.

ⁱ Para Porter (1989, p. 43), indústria, “é um grupo de competidores que produzem mercadorias ou serviços que competem diretamente entre si.”

ⁱⁱ Navas, J. E.; Guerras, L. *A La dirección estratégica de la empresa*. Teoría y aplicaciones. Madrid: Civitas, 2002.

ⁱⁱⁱ Média ponderada da frequência da escala likert utilizada (1 a 5 - grau de importância / intensidade atribuída às respostas), pela concentração do número de respostas em cada ponto da escala.