

INTELIGÊNCIA DE NEGÓCIO NO SETOR DE SANEAMENTO

1. Ezequiel Ferreira dos Santos, 2. Dante Ragazzi Pauli e 3. João Paulo Nocetti Tonello

(1) (2) (3) Companhia de Saneamento Básico do Estado de São Paulo – Sabesp - Brasil
(1) efsantos@sabesp.com.br (2) drpauli@sabesp.com.br (3) jtonello@sabesp.com.br

Resumo

Empresas na área de saneamento comumente são consideradas monopólio natural com clientes cativos na área de sua atuação. Entretanto atualmente os consumidores estão mais conscientes de suas demandas e direitos, e há uma concorrência sutil, mas crescente de empresas da área de saneamento almejando novos mercados e pressionando para este acesso alterações legais e regulatórias. Além disto, há as restrições ao acesso de novas tecnologias existentes e em desenvolvimento.

Observar e analisar o ambiente têm sido uma preocupação recorrente em empresas que buscam a competitividade no mercado e avanços na sua atuação e posicionamento.

Portanto, este trabalho irá demonstrar a importância da inteligência competitiva na área de saneamento, que significa a capacidade das empresas de monitorar informações ambientais para antecipar e responder satisfatoriamente aos desafios e oportunidades que se apresentam.

Introdução

Inteligência competitiva é um processo sistemático de coleta e análise da informação do ambiente empresarial, colaborando para atingir as metas e objetivos, a inteligência, portanto é uma coleção de informações priorizadas e analisadas, ou seja, inteligência é conhecimento (Kahaner, 1996). Tarapanoff (2006) descreve que um sistema de inteligência competitiva possibilita organizar a coleta de informações e processar seu tratamento e análise, visando criar um conhecimento de forte valor agregado, a qual colaborará para a tomada de decisões estratégicas.

A partir do final da década de 90 as empresas estaduais de saneamento começaram a alterar o conceito de empresa de engenharia para empresa prestadora de serviços de saneamento ou empresa de soluções ambientais. Tal mudança fez com que estas empresas mudassem o foco de operadoras de obras para empresas de serviços de saneamento e resíduos sólidos e com isto várias atividades de operação e apoio passaram a ser compartilhadas sendo utilizados modelos diferenciados de parcerias: Parcerias Público Privada – PPP, Sociedade de Propósito Específico – SPE e outros tipos de associações com a iniciativa privada. Como consequência consultores, terceiros e empresas associadas foram abastecidos com grande parte das informações críticas do negócio e passaram a utilizar este conhecimento, testado, aperfeiçoado e ampliado em atividades concorrentes a seus contratantes (empresas de saneamento) em outras áreas e regiões. Portanto para manter-se competitivas as empresas de saneamento devem conhecer o seu macro ambiente e dar atenção especial a quatro aspectos: segurança das informações estratégicas, concorrência, tecnologia e legislação.

O novo marco legal do saneamento promove alterações que propiciam uma nova dinâmica para a celebração ou renovação de contratos com os municípios concedentes, permitindo, portanto, a entrada de novos operadores concorrentes. Além disto, há a possibilidade de os concedentes serem organizados em regiões que podem ser operadas por um único prestador potencializando

os ganhos de escala. Os estados, o ente federal e as reguladoras podem ainda, a qualquer tempo, alterar as leis e os regulamentos do setor gerando perdas ou novas oportunidades de negócios para os operadores.

No aspecto da inovação é importante entender o estágio de maturidade tecnológica relativa a um assunto de interesse dos operadores. Temas importantes como: perdas comerciais e não comerciais e o desenvolvimento e uso de novas tecnologia nas operações de saneamento devem ser levados em consideração. Entretanto outras questões podem ser respondidas com uso de inteligência competitiva como: onde está sendo aplicada e estudada Tecnologia em saneamento básico? Que patentes estão válidas? Quais estão prestes a expirar? Quais já expiraram recentemente? Que temas são mais pesquisados em tecnologia de saneamento? Que empresas e pesquisadores são mais ativos? Como está a situação no Brasil na área de prospecção tecnológica em saneamento?

Com relação ao aspecto competitivo há a necessidade de antecipar os movimentos dos concorrentes e oportunidades do mercado para, sistematicamente, nutrir os clientes internos com informações para subsidiar a tomada de decisão e correções de rota. A figura 1 indica as forças do ambiente da área de saneamento que merecem atenção especial para que haja sucesso e antecipação das tendências externas e internas.

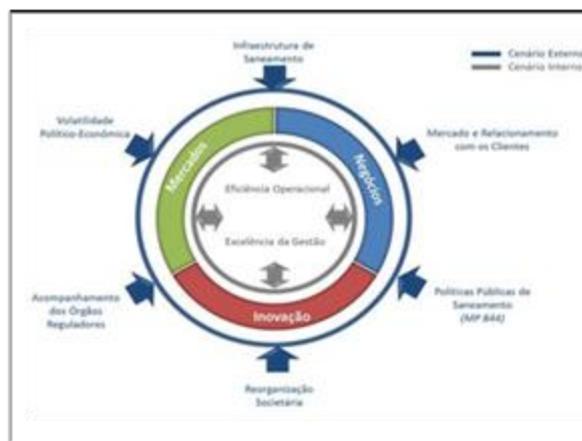


Figura 1 – Forças do Macro Ambiente Empresarial do Saneamento

Resultados

O processo de coleta de informações para composição de cenários que são utilizados para o planejamento empresarial normalmente é baseado no passado o que gera planos e ações que impossibilitam o atendimento das demandas ambientais atualizadas.

Para migrar de planejamento estratégico para um processo de administração estratégica, ou seja, adotar uma nova postura estratégica, é importante a implantação de um processo de inteligência competitiva que compreenda, entre outras atividades, o diagnóstico do fluxo de informações atual, definição da arquitetura do sistema de IC mais adequado à empresa, o planejamento da implantação, a definição do processo de coleta

de informações, a seleção das metodologias de análises a serem efetuadas, os relatórios a serem produzidos, o treinamento de equipe (coletores, analistas e usuários), a definição da plataforma de comunicação, a elaboração de código de conduta para coleta de informações e o acompanhamento da implantação. A figura 2 apresenta os principais processos envolvidos na operacionalização da inteligência competitiva empresarial.

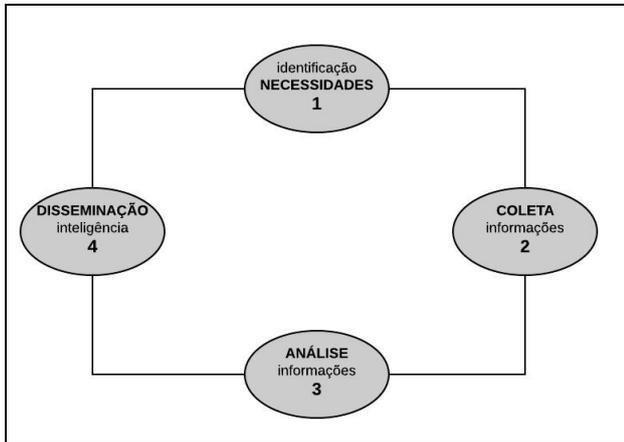


Figura 2 – Principais processos do ciclo de inteligência

A figura 3 apresenta graficamente os principais ativos de inteligência que as organizações devem se preocupar em adquirir e proteger.

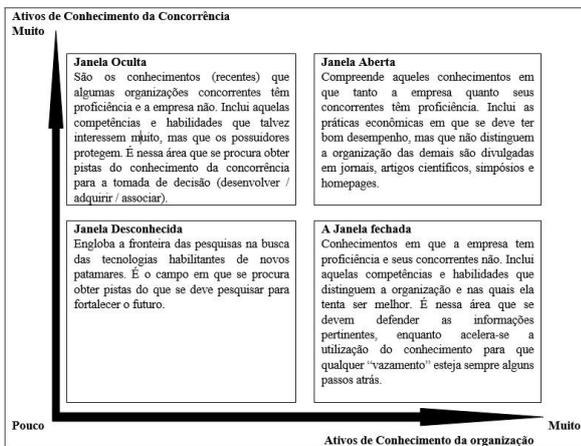


Figura 3 – Janela de JOHARI Adaptado de PICKTON e WRIGHT, 2006

Recursos X Custos

Recente pesquisa realizada junto a fornecedores de processo de IC pela SABESP indicou que a implantação de um processo com diagnósticos, treinamento, aquisição de plataforma tecnológica, licenças de uso e assinaturas de bases de informações no Brasil e no mundo tem custo estimado em 0,003% do faturamento anual. Com relação ao esforço necessário a esta implantação e sua importância para a administração estratégica a figura 4 apresenta a relação entre o consumo de recurso e impacto estratégico de algumas alternativas de atuação da inteligência competitiva. O impacto estratégico considera a importância do produto gerado para a área de planejamento e para a própria empresa. O consumo de recursos considera a necessidade de tempo de execução, dificuldade de obtenção de informações e dificuldade de análise. Deve ser analisado apenas como posição relativa, e não absoluta.

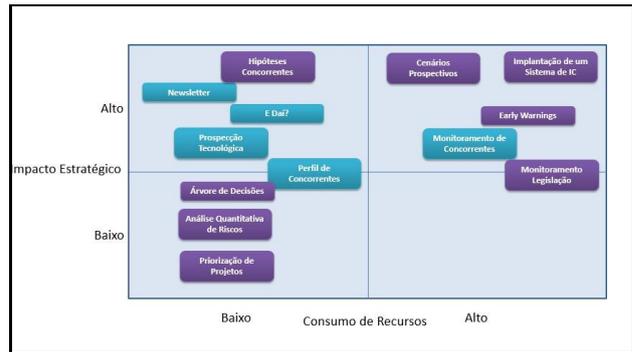


Figura 4 – Matriz Impactos X Recursos

Os recursos demandados para atuação de IC em ambiente competitivo são variáveis que devem ser definidas após a análise do macro ambiente da empresa de saneamento, portanto para mercados e regiões distintas o diagnóstico deve definir quais os recursos importantes de IC devem ser utilizadas estruturas montadas para a IC necessitam ser diferentes e, por vezes, incomparáveis.

CONCLUSÕES

Portanto, para uma empresa de saneamento torna-se competitiva nos mercados que atua deve inserir a inteligência competitiva na sua gestão antevendo as mudanças políticas, regulamentarias, tecnológicas, de mercado, sociais e econômicas, de forma a antecipar as decisões da concorrência. A criação e manutenção de um processo voltado para as informações competitivas tem baixo custo em relação ao possível retorno e ações proativas de desenvolvimento de novos serviços e negócios e enfrentar ações de concorrentes.

Ainda com reação ao uso da Inteligência Competitiva no saneamento verifica-se que há um vasto campo de oportunidade que poderá ser aproveitado por aqueles que mais rapidamente adotarem a prática visto que uma rápida adaptação trará resultados diferenciados por tratar-se de setor ainda não exposto à práticas de competição de mercados e seito à alteração do marco legal no curto prazo.

Um outro benefício que merece destaque é o desenvolvimento da capacidade da empresa em identificar e proteger as informações consideradas estratégicas possibilitando a definição de ações que podem restringir o fluxo das informações para pessoas não autorizadas. Assim a empresa poderá se tornar mais competitiva e desenvolver de forma sustentável outros mercados ou negócios.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- KAHANER, L. Competitive Intelligence: how to gather, analyze, and use information to move your business to the top. New York: Touchstone, 1996.
- PICKTON, D. W.; WRIGHT, S. The role of PRESTCOM and VACI in competitive landscaping. Paper presented at Society of Competitive Intelligence Professionals Annual Conference. Orlando, Florida, 2006.
- TARAPANOFF, K. Inteligência, informação e conhecimento. Brasília: IBICT, 2006.