

L.E.SCANing® – ENTENDENDO E IMPLANTANDO UM SISTEMA DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA

FERNANDO C. DE ALMEIDA –FEA/USP

PATRICIA HIRATA – FEA/USP

1. Resumo

O L.E.SCANing® é um método de inteligência competitiva, voltado a monitorar o ambiente externo por meio do uso de sinais fracos a fim de antecipar oportunidades e ameaças. Este trabalho apresenta um estudo comparativo descrevendo a implantação de um dispositivo de monitoramento, VAS-IC®, através do método L.E.SCANing®, em duas empresas estrangeiras – Americana e Francesa – situadas em um contexto brasileiro. O objetivo do artigo é apresentar um método de sistema de inteligência competitiva, destacando o método L.E.SCANing® e analisar, por meio de um estudo de caso, quais as principais variáveis que influenciaram a sua implantação. No decorrer da análise, alguns fatores se destacaram pelos seus impactos na adoção do método, como: planejamento simples e organização clara, alinhamento de informações entre os participantes, formação de um comitê de implantação, entre outros. Já os fatores-chaves para o sucesso do VAS-IC foram: geração efetiva de inteligência, suporte da alta administração, adaptabilidade e disciplina. Finalmente, o método utilizado demonstrou ser um processo pragmático e flexível, gerando resultados significativos. O método mostrou ser diferenciado por usar as teorias mais modernas da administração para a sua construção e pela relevância do mesmo para o ganho da competitividade da empresa.

Palavras Chave: Inteligência Competitiva, Inteligência Coletiva, VAS-IC, Administração do conhecimento.

2. Introdução

O ambiente externo das empresas é fortemente competitivo e dinâmico, o que exige maturidade para que as mesmas se protejam de forma antecipativa, ética e sustentável. Logo, é importante monitorar o mercado onde a companhia se insere, de modo a aproveitar oportunidades e evitar ameaças externas, uma vez que apenas a eficiência operacional interna não será suficiente para garantir a sobrevivência e competitividade da empresa no longo prazo.

Ações inesperadas dos concorrentes, redefinição da indústria devido a novos produtos substitutos, desenvolvimento de tecnologias, evolução de clientes e o contexto macroeconômico em constante mudança exigem que a empresa esteja sempre informada. Entretanto, a simples captura de informação não garante à companhia a capacidade de filtrar e interpretar seu impacto sobre o negócio e, sobretudo, identificar se ela é útil para a tomada de decisão, a menos que a empresa aprenda como usá-la para definir ações que impeçam ou aproveitem os movimentos do mercado e assim, suportar os seus objetivos.

Os métodos tradicionais de inteligência competitiva (IC) focam geralmente no monitoramento do ambiente externo. Isto é, IC é apresentado como um “programa sistemático e ético para o recolhimento, análise, e controle de informações que possam afetar planos, decisões e operações da empresa” (Miller, 2007). Entretanto, processos de IC bem sucedidos permitem mais do que tempo hábil de reação aos movimentos de mercado, pois permitem que as empresas possam antecipar e fornecer conhecimento e ponderação às fraquezas e às oportunidades das suas estratégias, assim como das de seus concorrentes.

Dado este contexto, Lesca¹ apresenta o método L.E.SCANing® de implementação de dispositivos VAS-IC de monitoramento do ambiente competitivo. VAS-IC em francês significa “Veille Antecipative Stratégique – Intelligence Collective” - e em português, Monitoramento Estratégico Antecipativo – Inteligência Coletiva.

Esse método é baseado na captura, análise e criação de sentido ou criação de inteligência por meio da interpretação coletiva de sinais fracos do mercado. Tais sinais foram definidos na literatura como informação fragmentada, ambígua, incompleta, e incerta (BLANCO E AL. 2003). A inteligência gerada deve suportar gerentes e diretores no momento da tomada de decisão e, por consequência, reduzir o risco inerente em tais ocasiões (SADOK E LESCA, 2004).

O estudo em pauta tem como objetivo desenvolver uma análise comparativa da implantação do VAS-IC, em uma empresa americana e em outra francesa utilizando dois estudos de caso bem sucedidos. O objetivo é analisar como as particularidades de cada empresa influenciaram o processo de adoção do método, comparando as dificuldades, os fatores-chave de sucesso e os próximos passos. A fim de aprimorar a validade dos dados coletados, os autores usaram múltiplas fontes de informação, tais como documentos, entrevistas e observação direta.

Ao analisar as empresas deste estudo e pesquisas de diferentes autores, percebe-se que este método é pragmático, simples de usar e fácil de executar, gerando rapidamente resultados financeiros e operacionais. Conseqüentemente, a compreensão das variáveis que influenciam seu sucesso é um tema importante para as companhias que pretendem implantar um método de inteligência competitiva ou melhorar um processo de monitoramento do ambiente competitivo já existente.

3. Fundamentação teórica

3.1. Inteligência Competitiva

Diferentes definições de Inteligência Competitiva foram escritas no passado na tentativa de se determinar um conceito exato da teoria. Porter (1986) sugere um modelo analítico das forças que conduzem a competição em uma indústria ou em um setor específico. O objetivo, segundo tal autor, é a identificação das características estruturais básicas que determinam a competitividade e a rentabilidade do setor, onde as estratégias da empresa devem ser formuladas de acordo com o contexto externo da firma.

Porter continua: “uma estratégia competitiva eficaz supõe uma ação ofensiva ou defensiva a fim de criar uma posição de defesa contra as cinco forças competitivas (concorrentes, substitutos, principiantes potenciais, compradores e fornecedores) ou influenciá-las para seu próprio benefício”. Conseqüentemente, para ser eficaz, um processo de IC deve analisar, interpretar, e comunicar tendo-se em mente o tomador de decisão final. Assim, as empresas que praticam IC devem entender as diferenças nas necessidades específicas de IC, nos objetivos da empresa e na natureza das decisões que resultam da hierarquia organizacional da empresa.

Alguns teóricos descrevem IC como sendo uma rede interna do conhecimento agindo para a definição das estratégias empresariais. A base conceitual desta estrutura é o modelo da estratégia competitiva de Michel Porter associado com o desenvolvimento da estratégia como um processo emergente. A suposição básica é o uso da inteligência competitiva como um

instrumento de monitoramento permanente dos principais fatores que interferem na vantagem competitiva de uma empresa.

De acordo com a Sociedade dos Profissionais de Inteligência Competitiva – SCIP (2007), IC envolve o monitoramento objetivo e coordenado dos competidores da empresa, independentemente de quem que eles sejam dentro de um dado mercado. "Competidores" são empresas consideradas rivais da companhia, com quem ela compete por parte do mercado. Logo, SCIP explica: "IC é o processo de monitoramento do ambiente competitivo da empresa. Permite que a alta gerência tome decisões informadas sobre o mercado, incluindo P&D, investimentos, e decisões que variam desde táticas às estratégias de longo prazo".

Como IC é baseada na captura de informação, a teoria é freqüentemente questionada se o processo não é simplesmente espionagem corporativa. Por isso, profissionais de IC sempre a definem de forma a enfatizar o comportamento ético e a pesquisa em fontes de informações públicas. Tais profissionais complementam: a maioria das informações que não está disponível em fontes públicas pode ser deduzida usando uma variedade de ferramentas analíticas. Sendo assim, SCIP adiciona: "IC é uma disciplina de negócio necessária e ética para a tomada de decisão baseada na compreensão do ambiente competitivo" (SCIP 2007) e ainda trata-se "da coleta e análise da informação de forma legal e ética a respeito das capacidades, das vulnerabilidades, e das intenções de concorrentes do negócio" (SCIP, 2007).

Fleisher (2007), por outro lado, dá ênfase no chamado "*actionable information*" ou informação que possibilita ação, e a sua aplicabilidade no negócio. Ele explica que "IC deve ser vista como um processo de coleta de '*actionable information*' sobre concorrentes e o mercado e que, idealmente, seja adicionada ao seu processo de planejamento de tomada de decisão a fim de melhorar o desempenho da empresa. A IC associa sinais, eventos, percepções e dados em testes de padrões e tendências a respeito do negócio e do ambiente competitivo."

Brody (2008) define ainda inteligência competitiva em termos de produtos, ferramentas e "*deliverables*" (entregas). Freqüentemente, os produtos de IC são definidos como "informação tratada que propicia reflexão e vantagem competitiva" (BRODY, 2006). As definições centradas em produtos podem refletir uma preocupação com a produtividade do processo e a necessidade de geração de resultados.

As principais funções da inteligência competitiva, por outro lado, são abordadas nos trabalhos de Chafik (2007) e de Levet (1996). Os autores distinguem quatro funções que a inteligência econômica deve cumprir. Como as funções de ambos - inteligência econômica e inteligência competitiva - podem ser consideradas similares, é importante citá-las: 1) Gerência e administração do conhecimento; 2) Identificação das oportunidades e das ameaças do ambiente externo; 3) Coordenação de redes e atividades 4) Aplicação das estratégias e ações definidas no processo.

Dentre os autores de IC, outros pontos levantados na discussão sobre o tema inteligência competitiva são: 1) uso da inteligência competitiva para a definição das estratégias empresariais; 2) conhecimento adquirido como base para a obtenção de vantagens competitivas; 3) criação de ambientes para aprender e compartilhar conhecimento; 4) teorias diferentes sobre estratégia: centralização ou processo participativo; 5) inteligência competitiva como ferramenta para o processo de tomada de decisão em ambientes dinâmicos.

3.2. L.E.SCANing® e o VAS-IC

Lesca iniciou seus estudos nos anos 80 sobre a busca e o uso da informação estratégica antecipativa nas companhias. O método L.E.SCANing® foi desenvolvido para auxiliar as

empresas no monitoramento do seu ambiente externo. O objetivo era desenvolver uma estrutura que envolvesse a captura de sinais fracos ou informação estratégica antecipativa e, com o uso da inteligência coletiva, suportar o processo de tomada de decisão.

Diferentemente de outros métodos de IC, o método L.E.SCANing® apresenta vantagens, tais como velocidade na implantação, resultados visíveis no curto prazo, uso e armazenamento efetivo do conhecimento tácito dos empregados e consumo mínimo de recursos – tempo e custos – para a efetivação do processo. O método permite ainda que as empresas acionem um dispositivo flexível, exato e completo de monitoramento estratégico.

Como citado anteriormente, o método propõe implantar um dispositivo de monitoramento estratégico chamado em francês VAS-IC (*Veille Stratégique Anticipative - Intelligence Collective*) e em português, “Monitoramento Estratégico Antecipativo – Inteligência Coletiva”, é baseado nos princípios de Inteligência Corporativa (*Business Intelligence*).

Inteligência Corporativa pode ser definida como “o processo de geração de informações onde as companhias monitoram prospectivamente seu ambiente para aproveitar oportunidades e reduzir incertezas” (LESCA, 1994). Além disso, é um processo de junção de informações, que pode ser ligado ao processo de aprendizagem interativo da empresa. A natureza prospectiva destes conceitos implica em um foco na informação antecipativa – que Ansoff (1975) chamou de sinais fracos.

Por outro lado, a finalidade do VAS-IC é fornecer à empresa a oportunidade de reagir aos movimentos do ambiente externo no momento adequado e de forma eficiente com o mínimo uso de recursos, para gerar resultados financeiros rápidos e vantagem de mercado.

De acordo com os princípios de IC, sinais fracos podem ser eticamente coletados em cada etapa da seqüência de comunicação de um evento, dependendo do foco e do sincronismo adotados em cada projeto específico. Os sinais fracos prevêm os eventos que caracterizam mudanças no ambiente externo, que podem ser mudanças graduais e contínuas, ou irregulares e abruptas. Estas ocorrências podem ser lentas, aceleradas ou caóticas. Mudanças abruptas referem-se geralmente a decisões estratégicas, pois envolvem decisões não repetitivas, sendo difícil ser previsto por ferramentas e eventos passadas. Por se referirem a decisões de cunho estratégico - decisões de longo prazo – tais informações são inclinadas a gerar impactos significativos para a empresa.

Como definido anteriormente sinais fracos são informações fragmentadas, incompletas, imprecisas, incertas, ambíguas e frágeis. Portanto, a utilidade, a relevância ou mesmo o valor dos sinais fracos não são imediatamente perceptíveis. A percepção da utilidade da informação exige um esforço de reflexão e imaginação do leitor. A antecipação no dispositivo VAS-IC refere-se à seleção, à interpretação e à criação coletiva de sentido. A interpretação dos sinais fracos possibilita antecipação de eventos que expressam mudanças, ou mesmo rupturas, e onde a inteligência coletiva terá um papel crucial.

Por fim, o método L.E.SCANing® de monitoramento estratégico antecipativo é um processo coletivo e dinâmico, onde os funcionários da empresa coletam sinais fracos do ambiente externo de uma maneira voluntária a fim de usar o conhecimento criado para antecipar ações dos atores externos, produzindo resultados financeiros e vantagens competitivas.

3.2.1. *Processo do VAS-IC*

De acordo com o método, é impossível capturar e monitorar todo o ambiente. Conseqüentemente, é necessário identificar o que é realmente importante monitorar. O foco deve ser dado pela alta gerência, cuja responsabilidade é definir quais temas e atores o grupo deve rastrear. Tais temas e atores formam a matriz de monitoramento. Lesca (1986) sugere identificar os atores pelo grau de impacto das suas estratégias e ações sobre os negócios da companhia. Definida a matriz de monitoramento, a empresa deve compreender comportamentos, valores e fundamentos que conduzem a tomada de decisão dos atores do seu ambiente externo, além de entender suas competências e estratégias.

Chafik (2007) sugere confirmar a validade da informação antes de tratá-la. Isto pode ser feito por meio da confirmação da fonte. Martinet e Ribault (1989) definem cinco critérios para validar uma fonte de informação: confiança, vulnerabilidade, riqueza, desempenho e prudência. Em seguida, na interpretação dos sinais fracos, o indivíduo deve refletir e ir além da informação, pois a interpretação da mesma é similar a um processo de construção, criação, invenção e intuição. A necessidade de criatividade no processo de criação de sentido demanda que a participação seja voluntária. Além do mais, se o processo é imposto, o monitoramento estratégico se torna uma ação passiva, limitado a um simples monitoramento do ambiente.

Lesca e Sadok (2004) continuam: a interpretação de sinais fracos é baseada na criação de conexões entre as informações fragmentadas. Esta etapa representa o processo de criação de sentido, que conduzido coletivamente é chamado de Inteligência Coletiva. Apesar do fato de o processo de captura e percepção do impacto da informação começar individualmente, segundo percepção do rastreador, é a inteligência coletiva, feita pela equipe de inteligência, que garante a criação de sentido.

De acordo com Atlee (2007), a inteligência coletiva deve ser um "encorajador para a superação do 'pensamento do grupo' e da diminuição dos preconceitos cognitivos individuais a fim de permitir que o coletivo coopere em um único processo". A inteligência coletiva pode igualmente ser definida como um tipo de rede de pessoas, possível graças à ascensão da tecnologia de comunicações, a saber, a Internet.

Ainda na interpretação dos dados, os mapas cognitivos, oferecem uma estrutura teórica para se criar conexões entre sinais fracos. As ligações representam relações de dependência entre as informações. Neste documento, devem ser definidos: o problema (informação capturada), hipótese(s) e ações necessárias para neutralizar ou aproveitar os movimentos do mercado ambiente externo. O método proposto por Lesca (2003) parece responder bem ao objetivo desta etapa, chama-se método Puzzle.

3.2.2. *O método PUZZLE*

Este método consiste em analisar, organizar e comunicar informação ou sinais fracos. Este processo é feito por meio da criação coletiva de sentido e permite transformar sinais fracos em hipóteses, e depois em ações. Esta operação requer uma pré-seleção de ator ou tema. O animador é responsável por selecionar as informações que serão discutidas neste processo e definir o tema do Puzzle. A seleção das informações é feita por meio de dois critérios: pertinência e aspecto antecipativo. Informação pertinente é aquela fortemente conectada com o tema e ator a ser monitorado, e aspecto antecipativo consiste em um sinal que anuncia um evento que provavelmente acontecerá no futuro. As informações selecionadas são depois discutidas pelos tomadores de decisão da empresa.

De acordo com Chafik (2007), este método permite a estruturação do pensamento coletivo com uso da imaginação e criatividade. Também, segundo o website "Veille Stratégique", este método incentiva um pensamento liberal e uma visão ampla, possibilita

percepção de deficiência da informação e permite interação entre participantes. O processo resulta em uma documentação clara do racional da discussão coletiva, e por isso permite rastreabilidade e maior facilidade na comunicação.

Algumas dificuldades podem surgir ao se fazer um puzzle: falta de importância dada pela equipe para a etapa de análise; avaliação limitada dos erros de interpretação; e a falta de preparação gera ineficiência no processo. Uma vez que a inteligência foi gerada, o animador deve comunicar o resultado do processo aos potenciais usuários. Se a inteligência não for comunicada no tempo certo para as pessoas certas, provavelmente todo o trabalho terá sido em vão.

O animador também é responsável por avaliar os resultados do processo. Normalmente, tal avaliação é feita baseando-se nos objetivos da implantação do processo. No entanto, a experiência tem mostrado que a avaliação dos resultados é feita via percepção expressa por pessoas entrevistadas. Neste caso, uma comparação é feita entre os resultados e expectativas. Adicionalmente a este modelo de avaliação, o autor sugere medir a satisfação do usuário final, o que significa entender se este aprecia o resultado do processo. Para tal, o método sugere que se responda a 4 perguntas: identificar se os clientes do processo vêem benefício em ter o método na companhia, entender se VAS-IC contribuiu para o uso da inteligência coletiva no negócio, analisar se a qualidade da informação melhorou com relação à antecipação dos movimentos do ambiente externo e avaliar se o processo ocorreu como esperado. Entretanto, o método do autor não identifica formas de se avaliar resultados financeiros do processo.

Para implantar o VAS-IC, Lesca (2003) sugere as seguintes etapas: 1) a empresa deve escolher a estrutura onde quer a implementação de um dispositivo VAS-IC de monitoramento estratégico; 2) Definir os temas e os atores a serem monitorados. De acordo com o método, não é interessante ter muitos atores e temas na matriz; 3) Definir os líderes de cada dispositivo, os animadores. Este grupo será responsável por manter o processo funcionando na empresa; 4) Definir a equipe que será responsável pela interpretação dos sinais fracos, os rastreadores; 5) Organizar as reuniões, periodicidade e grupos para processar os sinais fracos capturados.

4. Metodologia

Há diversas maneiras de se fazer uma pesquisa social. Para escolher a estratégia apropriada, três itens devem ser analisados: o tipo de pergunta da pesquisa levantada, a extensão do controle que um investigador tem sobre eventos comportamentais reais e a contemporaneidade do tema. Os problemas de estudo de caso focam em perguntas de “como” e “porque”. Isto porque tais perguntas envolvem relações operacionais a serem seguidas no tempo, ao invés de se relacionar a meras frequências ou incidências. Conseqüentemente, é provável que o estudo de caso favoreça finalidades mais explanatórias. Em relação ao segundo e terceiro itens, o estudo de caso foca em eventos contemporâneos, mas quando os comportamentos relevantes não podem ser manipulados pelo entrevistador. Isso se deve ao fato de que estudos de caso utilizam principalmente duas fontes de coleta de dados: observação direta da evidência dos eventos que estão sendo estudados e entrevistas das pessoas envolvidas nos eventos.

Carter (1997) escreveu: “os estudos de caso são particularmente úteis para se descrever um retrato holístico da experiência de um cliente e os resultados de um programa. Assim, a análise do conteúdo, buscando padrões e temas comuns aos dados, é usada para organizar uma ampla quantidade de informações sobre um evento, e, em seguida, pode-se efetuar uma análise adicional por comparação transversal com outros casos.”

De acordo com Stake (1995), pesquisas quantitativas e qualitativas distinguem-se em três questões básicas. Primeiramente, o trabalho quantitativo procura explicar o fenômeno enquanto o trabalho qualitativo procura compreendê-lo. Para se compreender um evento, todos os aspectos da situação deveriam ser considerados e esta integralidade tende a significar que cada situação é original. Por conseqüência, a pesquisa qualitativa analisa muitas variáveis em um ou poucos casos. Por um lado, pesquisa quantitativa trabalha com poucas variáveis, em um contexto de validação. Por outro lado, ao fazer estudos qualitativos, freqüentemente há a necessidade de se conduzir entrevistas para o levantamento de dados.

Finalmente, esta pesquisa usou a metodologia de estudo de caso explanatório, pois o trabalho analisa as conexões causais entre características principais de cada empresa e seu impacto no processo da implantação do método L.E.SCANing®. A investigação considerou duas unidades de análise, uma empresa francesa e outra americana, a fim de se obter uma análise mais profunda. O objetivo é comparar as conexões causais a fim de se estabelecer relações mais fortes de causalidade.

Neste estudo, o tipo de entrevista usado foi entrevista semi estruturada. Em entrevistas deste tipo, são usados um guia geral e uma lista de tópicos e de perguntas. No caso desta pesquisa, uma lista de questões abertas foi estruturada para que houvesse a compreensão obrigatória de determinados pontos-chaves a serem analisados. Entretanto, temas abertos foram discutidos durante as entrevistas a fim de compreender as particularidades de cada caso.

“Em boas entrevistas, a pessoa entrevistada fala e o entrevistador escuta” (Davies, 2006). Desta forma, é fundamental que as perguntas feitas permitam que isto ocorra. Na literatura, há dois tipos principais de perguntas: perguntas abertas e fechadas. As perguntas abertas incentivam uma resposta completa e significativa usando o conhecimento ou sentimento do entrevistado a respeito do assunto. Conseqüentemente, tais perguntas não podem ser respondidas com um simples sim/não ou respostas predefinidas. As perguntas fechadas, por outro lado, são perguntas do tipo sim/não (ou perguntas bipolares) ou um jogo predefinido de respostas possíveis onde o respondente escolhe uma (respostas de múltipla escolha). Este tipo de pergunta é feita para se tentar estabelecer fatos.

Para não se perder dados neste estudo, uma entrevista foi gravada e na outra duas pessoas tomaram nota. Nas reuniões, havia dois entrevistadores, dois dos autores deste artigo. Após as reuniões, um documento formal foi redigido por ambos os entrevistadores. A pesquisa foi segmentada em três partes:

1. Antes da implantação do método L.E.SCANing®.

Nesta seção, as pessoas entrevistadas dissertaram sobre o objetivo da implantação, da identificação da necessidade de uma ferramenta de IC, da área do responsável pela implantação do processo, suporte dado pela gerência e diretores e resistências encontradas na empresa para se implantar a ferramenta.

2. Durante a implantação do método L.E.SCANing®.

Aqui, os entrevistados descreveram sobre a estrutura do processo na empresa, motivação das pessoas em participar, periodicidade das reuniões, áreas envolvidas, principais dificuldades, o impacto da cultura no processo, fatores-chave de sucesso do método e fatores-chave para a sustentabilidade do processo na empresa.

3. Após o período de implantação.

Nesta seção, os entrevistados apresentaram os resultados do processo, como estes foram deliberados e comunicados, como é feito o monitoramento do ambiente externo,

mudança de atitudes a respeito do valor da informação, do valor do monitoramento e da antecipação dos eventos, melhores práticas e de próximos passos.

5. Resultados e Discussões

Apresentando as empresas

<u>Empresa AC</u>	<u>Empresa FC</u>
Multinacional Americana de grande porte, atuante no setor de commodities no Brasil. Cultura: valorização de resultados financeiros operacionais, planejamento, organização e comunicação clara.	Multinacional Francesa de grande porte, atuante no setor de bens de capital no Brasil. Cultura: valorização do conhecimento, informação, documentação de processos e qualidade nas operações.

Foco Interno versus Foco Externo: segundo Sammon, Kurland e Spitalnic (1984), muitas empresas tendem a desenvolver planos baseados em sua situação interna, e o plano estratégico tende a ser feito como resposta aos problemas percebidos, inadequações, ou objetivos e não tanto em resposta as demandas do ambiente competitivo.

Este é o caso da Companhia AC, dado que a empresa tem um histórico de liderança de mercado, esta não se preocupava com o mercado externo, buscando apenas a melhora de seus processos internos, comparando-os com números do passado. Além disso, por ser uma empresa do setor de commodities, focou-se na avaliação da eficiência de seus processos internos e financeiros. Aparentemente, não havia necessidade de monitoramento dos movimentos dos atores do mercado externo.

Apenas após perder participação de mercado e posição de liderança, a empresa percebeu a necessidade de monitorar o ambiente externo. No entanto, por esta conscientização ser um processo novo, muitas pessoas ainda não validam a importância do dispositivo VAS-IC e, por isso, sua continuidade permanece baseada em um animador central comandando o processo.

Por outro lado, a empresa FC está situada em um segmento dinâmico e fragmentado. O ambiente competitivo de seus clientes é fortemente concentrado, o que diminui o poder de barganha da empresa e seus competidores. Conseqüentemente, a importância de se obter informações sobre o mercado é grande e a prioridade dada a este projeto é maior que na empresa AC. Portanto, características do ambiente mostram ter um impacto importante na aceitação e prioridade dadas ao projeto VAS-IC.

Processo de Implantação de baixo para cima: na empresa AC, a demanda por um processo de monitoramento do ambiente externo foi requisitado pelo diretor financeiro da companhia. Este requisitou ao gerente da área do Planejamento Estratégico que implantasse uma ferramenta de IC na empresa. Depois de muito pesquisar métodos tradicionais de IC, o responsável pelo projeto percebeu que a maioria das teorias focava apenas na captura de informação, o que gerava pouco resultado para a empresa. Novas soluções foram pesquisadas, até se encontrar o método L.E.SCANing®. O método foi aprovado pelo responsável do projeto e por pessoas chave da empresa. Assim, foi montado um comitê de implantação com gerentes das unidades de negócios para que houvesse apoio e participação das mesmas no processo de implantação do método. Todo o processo foi participativo para garantir que todos estivessem alinhados quanto às expectativas e informações desde o início. Concomitantemente, foi dada

muita flexibilidade para que as unidades de negócio (UN) customizassem o VAS-IC tornando-o coerente com a forma de trabalho e objetivos da UN. Deste ponto em diante, o comitê de implantação foi o responsável pela execução do projeto.

Na empresa FC, o processo foi similar. Uma pessoa recém graduada de uma universidade francesa apresentou o projeto de IC na empresa aqui no Brasil para o presidente, que aprovou e o contratou para que esta ficasse focada na implantação do processo. Esta pessoa, que se tornou o piloto central (correspondente ao animador central), respondia para uma área corporativa.

Conforme foi observado em ambas as empresas, o processo foi implantado de baixo para cima sem apoio evidente da alta administração, sendo coordenado por uma área corporativa que não possuía nível hierárquico superior aos diretores da UN. Conseqüentemente, o responsável enfrentou dificuldades para conseguir que as pessoas executem suas atividades, principalmente diretores. Por isso, para a sustentabilidade do processo na empresa, é fundamental que diretores e presidentes participem ativamente das reuniões, principalmente quando não existe uma cultura da informação e conhecimento, e quando há alta rotatividade na empresa. No entanto, como o processo gera mudanças organizacionais, a implantação de baixo para cima possibilita abertura para que as pessoas adequem o processo quanto à sua forma de trabalhar, causando maior aceitação pelas atividades complementares.

Administração da Informação e Conhecimento: na companhia AC não há um processo formal de administração do conhecimento. Nessa empresa, o conhecimento é fortemente tácito, construído através de anos de experiência, e normalmente, não é formalizado pela companhia. Atualmente, o conhecimento continua sendo muito tácito, mas há um banco de dados onde as informações ficam armazenadas e o conhecimento interno de cada pessoa é exposto no campo para comentários na ficha de captação. Por outro lado, na Companhia FC, a cultura francesa exige formalização das atividades em documentos, por isso há um arquivo de dados históricos das operações mais acessíveis aos funcionários.

Durante o processo, percebeu-se que acesso à informação é um dos mais importantes fatores de motivação para participação no processo. Na Companhia AC, rastreadores passaram a se envolver mais no processo depois que tiveram acesso às informações do grupo e depois que os animadores passaram a dar feedback sobre a inteligência gerada pelo time de criação de sentido. Igualmente na empresa FC, os participantes se motivam a entrar no processo devido ao acesso às informações estratégicas, tornando-se recursos de valor para a companhia. Por fim, ambas as companhias puderam gerar um processo onde se aproveitava do conhecimento dos funcionários, e simultaneamente capacitava-os com novas informações.

Cultura: na empresa AC, a cultura é forte e sólida entre os funcionários. Os processos e projetos são avaliados conforme o resultado financeiro gerado. Para o comitê implantação a dificuldade foi executar um método sem clareza de como funcionaria cada etapa do processo, e o método demandava atividades que não compactuavam com as demandas quotidianas da empresa, como excesso de formalização de documentos, debate e questionamento do status-quo. O animador central percebeu que o momento de discussão não era habitual para as pessoas, e por isso a etapa de geração de hipóteses usando criatividade era deficiente.

Na companhia FC, por outro lado, o processo foi mais bem aceito e internalizado nos processos rotineiros da empresa, pois a companhia sempre valorizou informação e conhecimento. Logo, o grupo focou principalmente nas informações geradas e não nos

resultados financeiros. Para o piloto central, a validação dos puzzles é mais importante do que o resultado financeiro gerado. Além disso, a companhia não enfrentou problemas quanto à formalização excessiva de documentos, pois já é traço cultural das pessoas que trabalham na empresa FC. Ademais, o grupo busca qualidade e trabalho em grupo, o que facilitou o processo de discussão.

Concluindo, como a cultura pode ser um incentivador ou desmotivador para o dispositivo VAS-IC é importante entender como esta influencia o método em pontos como: valor dado a informação e conhecimento, trabalho em grupo e questionamento do status-quo. Para que o processo seja bem sucedido, é importante alinhar a cultura e objetivos organizacionais com a cultura e objetivos do processo, tornando a flexibilidade um ponto fundamental.

Estrutura Organizacional: Ambas as empresas são organizadas em estruturas divisionais. A estrutura divisional trouxe alguns problemas para a empresa AC. Antes da implantação do VAS-IC, os funcionários das diferentes divisões não se falavam ou não se conheciam. Clientes comuns criticavam a empresa, pois as condições de negociação eram diferentes dependendo da divisão, por exemplo, prazos e crédito. Após participar das reuniões do VAS-IC, os funcionários passaram a ter maior contato entre si por meio de informações repassadas entre as UN ou por meio das reuniões. Assim foram identificadas oportunidades de vendas conjuntas, oportunidades de sinergia do uso de um centro de distribuição, e foi montado um comitê por segmento onde todas as UN participavam por meio de um representante. Além disso, a participação do planejamento estratégico fez com que o grupo tivesse maior agilidade no processo de comunicação das informações de mercado para a alta administração e presidente. O mesmo aconteceu com a empresa FC. Segundo o entrevistado, as UN passaram a se comunicar melhor e oportunidades de vendas eram identificadas nas reuniões de pilotos. Além disso, agilizou-se o processo de tomada de decisão e as UN que incorporaram o processo, conseguiram desenvolver mais projetos que as outras unidades.

Por fim, as unidades conseguiram quebrar barreiras típicas da estrutura divisional, como barreira na comunicação e demora na tomada de decisão para aproveitar-se de vantagens das estruturas matriciais.

Suporte da Alta administração: na Empresa AC, o suporte da alta administração foi ativo no início do projeto com a aprovação do processo e definição das matrizes de monitoramento. No aniversário de um ano do VAS-IC, foram calculados os resultados financeiros gerados e apresentados para a alta gerência. Com a identificação de resultados operacionais e financeiros, mais diretores passaram a reconhecer a importância do processo. Por consequência, atualmente, um diretor da área de Estratégia de Mercado está responsável pela criação de um dispositivo de cunho mais estratégico focado em um segmento de mercado, envolvendo todas as UN.

Na empresa FC, o processo também se iniciou com o apoio da alta administração, mas o piloto central percebeu que os diretores estavam céticos quanto aos resultados. Conforme os puzzles foram se confirmando, diretores se motivaram a participar do processo. Na empresa, uma melhor prática do processo foi o estabelecimento de uma etapa onde os pilotos apresentavam o puzzle para diretores e esses validavam as hipóteses e definiam ações. Desta forma, o processo se auto-alimentava, pois a definição das matrizes de monitoramento era feita pelos diretores, assim como a definição das ações com base nas hipóteses levantadas. No

entanto, o piloto central notou que os diretores não estavam definindo as ações e os pilotos ficaram responsáveis por esta atividade.

Portanto, percebe-se que os diretores se motivam a participar depois de surgirem os primeiros resultados, no entanto, estes participarão desde que o processo seja mais estratégico e menos tático.

Uso da criatividade: na Empresa AC, criatividade é um item a ser trabalhado no futuro. Em observações feitas durante as reuniões, percebe-se que as pessoas não costumam questionar as informações e as decisões são principalmente táticas de curto prazo. Alguns gerentes ainda apresentam forte resistência quando há questionamento do status-quo. Outros questionam a necessidade do método para a construção das hipóteses. A falta de criatividade pode decorrer do fato das pessoas virem de uma cultura de aversão ao risco. Portanto, as pessoas preferem permanecer na sua zona de conforto. Segundo Franz Johanson, autor do Livro “*The Medici Effect*” (2002), para incentivar inovação, deve-se juntar pessoas de diferentes formações, culturas e histórias, pois assim se gera diversidade. No processo da empresa AC, esta conseguiu montar um grupo de diferentes áreas, níveis hierárquicos e formações, o que melhorou o ambiente de discussão e questionamento. No entanto, percebe-se que pessoas de níveis hierárquicos mais altos tendem a dominar as discussões.

Na empresa FC, a pessoa entrevistada não citou o papel da criatividade no processo. Os Puzzles são feitos pelo piloto de cada unidade de negócio individualmente. Segundo Blanco e Lesca (2003), o processamento dos sinais fracos deve ser feito por um grupo de especialistas. Segundo a pessoa entrevistada, no entanto, o processo estava gerando resultados positivos nos moldes da época.

Pelo o que foi observado nas empresas, nenhuma delas pratica a criatividade no momento da discussão e criação de sentido. Entretanto, o processo tem apresentado resultados positivos para ambas as empresa.

Dificuldades e Próximos Passos: na empresa AC, ainda há preferência pelo status-quo. A alta administração continua a focar em informações operacionais e financeiras nas suas análises. O processo não foi incorporado de maneira profunda à cultura da empresa e, por isso, ainda é necessário um animador central no processo. Para que o processo seja mais natural ao grupo, o animador deve treinar os participantes, pois este desenvolve maior consciência sobre o funcionamento do método e incita a busca pelo conhecimento. Além disso, gerar disciplina nas reuniões; para o piloto da empresa FC, devem-se estabelecer reuniões periódicas a fim de promover engajamento e dedicação dos envolvidos. Por fim, a empresa deve focar no estabelecimento de uma rede sólida, por meio da participação ativa da alta administração.

Um segundo passo é assegurar que o objetivo do processo esteja coerente com os objetivos organizacionais, pois caso contrário, o projeto não terá apoio da alta gerência. Depois, deve-se focar na inteligência e definição das ações. Um dos objetivos da empresa AC é garantir resultado financeiro operacional nos seus processos internos, por isso o grupo VAS-IC deve focar em assegurar crescimento rentável.

Dada a característica transversal do método, o sistema não possui um chefe que exija participação dos funcionários, por isso é importante que um animador central seja selecionado para que ele coordene o VAS-IC. Entretanto, esse animador deve garantir que o processo não dependa de poucas pessoas, devendo treinar substitutos que possam assumir responsabilidades sem que a rotatividade do grupo acarrete estresse no sistema.

Entretanto, dentre as atividades que o animador possa vir a se responsabilizar, o gerenciamento do VAS-IC e soluções para suas limitações devem ser cumpridos. Segundo a empresa FC, o processo exige dos pilotos disciplina, organização e registro das informações, o que demanda tempo e dedicação. Na empresa AC, os animadores conseguiram manter as operações ativas apenas porque treinaram seus subordinados para que estes se encarregassem da etapa operacional, enquanto eles podiam se incumbir da inteligência competitiva e das limitações do processo.

Além dos pontos identificados acima, as abordagens de IC também expõem: associação dos níveis hierárquicos da empresa aos processos do VAS-IC, para que haja envolvimento de representantes de todos os níveis, áreas e temas da empresa; estabelecer um mapa do conhecimento tácito da empresa, através da identificação da network. Em seguida definir o perfil dos participantes para maximizar a adequação dos funcionários com a atividade e, finalmente definir os produtos de cada etapa para que os representantes tenham consciência do resultado a ser esperado e cobrado.

Melhores práticas e Fatores Chave de Sucesso: o comitê de implantação formado estrategicamente por gerentes foi crucial para a obtenção do suporte de pessoas chave das unidades de negócio (UN). No passado, a empresa tentou implantar um sistema similar no nível corporativo, o que gerou conflito de poder entre as UN e as áreas funcionais da empresa. Tal grupo representou a porta de entrada da área corporativa nas UN.

Ademais, o método permite que as empresas adéquiem a teoria à prática. Por exemplo, apesar das diferenças de estrutura de processo em ambas as empresas, as duas conseguiram gerar resultados positivos. Além disso, a flexibilidade permitiu que os participantes adequassem suas atividades do VAS-IC às suas rotinas de trabalho, proporcionando maior aceitação do método. Tal flexibilidade também foi essencial para a escolha da ferramenta para a base de dados. A página na intranet da firma com diferentes funcionalidades, como alertas eletrônicos, simplicidade no armazenamento da informação, e interface inteligente com o usuário facilitaram a rotina e propiciaram agilidade nas tarefas. Este é motivo pelo qual o animador da empresa AC esteve sempre disponível aos feedbacks do grupo. Durante o processo, pode haver conflitos entre pessoas, uma vez que este é baseado na geração de idéias através da discussão e debate. É importante que o animador saiba intervir de forma a direcionar a reunião visando resultados positivos.

Finalmente, um fator de sucesso se baseou na liberdade dos animadores e coordenadores para sempre melhorar o método e amenizar as limitações do VAS-IC na empresa. Esses fatores foram considerados melhores práticas e fatores-chave de sucesso para a empresa AC. Entretanto, três itens foram considerados fundamentais para o funcionamento do VAS-IC: treinamentos periódicos, estabelecimento de papéis e tarefas claras entre o grupo, e geração de conhecimento para a motivação do trabalho voluntário.

Já na empresa FC, três pontos foram identificados como melhores práticas e pontos chave de sucesso. Primeiro, o envolvimento de diretores em uma etapa clara e pré-definida no dispositivo, que possibilita que ações sejam monitoradas e feedback seja gerado pela alta gerência. Segundo, a empresa conseguiu focar em uma rede enxuta e de qualidade. Animadores podiam se concentrar em poucas pessoas e treiná-los de modo a rastrear informações antecipativas valiosas. Adicionalmente, o grupo tinha liberdade para discutir assuntos estratégicos do negócio, visto que a rede tinha sido treinada na contra inteligência do VAS-IC. Isto é, os participantes passaram a conhecer quais informações não poderiam ser repassadas para fora do grupo. Por último, as pessoas que permaneceram no processo, foram aquelas que tinham o perfil designado pelo método. Por isso, o desgaste em motivar pessoas

para participar era menor do que na companhia AC. Além dos fatores acima, o piloto entrevistado enfatiza a necessidade de se gerar inteligência e não ações. Caso contrário, o processo se desvia do seu foco de atuação.

Para concluir, teoria e prática confirmam: sucesso não é garantido, mas ao assegurar que alguns itens sejam respeitados, o método terá maior chance de êxito. Tais itens incluem: design flexível, implantação de um mecanismo respeitando suas limitações, uso de uma abordagem que evolui a partir de um protótipo, dar controle ao grupo garantindo coordenação participativa, coordenação do processo por uma unidade individual de negócio, e rede ativa de pessoas.

6. Conclusões e Implicações Gerais

O objetivo deste trabalho foi desenvolver um estudo comparativo da implantação do método francês em duas empresas estrangeiras, ambas situadas em um contexto brasileiro. Devido à natureza qualitativa da análise, o intuito é encontrar padrões nas diferentes variáveis de cada caso. A escolha das empresas foi baseada no número de dados disponíveis; na cultura, para a avaliação do seu impacto na implantação do VAS-IC; e no momento em que esta se encontra no processo. As limitações da análise consistem na singularidade da ótica adotada, pois foram feitas apenas entrevistas profundas com animadores de cada empresa e análise de documentos.

A cultura de cada empresa impactou consideravelmente o funcionamento e estrutura do VAS-IC. A empresa AC é voltada para resultados financeiro-operacionais, por meio de claras regras e estrutura, sendo que a mensuração de resultados nos processos é fundamental para o apoio da alta gerência. Desta forma, o VAS-IC foi instituído por um comitê de implantação para que expectativas e informações estivessem alinhadas desde o início. Processos estruturados foram desenvolvidos para monitoramento das ações principalmente de curto prazo e de cunho operacional, mensuração e comunicação dos resultados e informações. A cultura da empresa FC, por outro lado, valoriza conhecimento e informação, e demanda documentação dos processos. Tal empresa espera que a inteligência gerada sobre o mercado suporte e gere vantagem competitiva. As pessoas são organizadas para trabalharem coletivamente objetivando a qualidade nos produtos e processos. Por conseqüência, a empresa focou em um processo de conhecimento baseado em uma equipe enxuta e de qualidade que fosse capaz de lidar com informações e decisões de cunho estratégico de longo prazo. O objetivo final do processo neste caso é a formalização e validação da inteligência criada.

A maior dificuldade enfrentada por ambas as empresas foi falta de suporte da alta administração. Como não havia hierarquia sobre os diretores das UN, era necessário um esforço maior para que as pessoas executassem suas tarefas. Além disso, foi necessária uma adequação dos objetivos e processos do método para aumentar a aceitação do VAS-IC na rotina das pessoas, pois no início havia rejeição das atividades do método, por este demandar tarefas que não eram comuns ao modo de trabalho do grupo.

Entretanto, as melhores práticas das empresas foram: formação do comitê de implantação para melhorar o acesso do corporativo nas UN, postura flexível para adaptar o processo às atividades do grupo na empresa, uma ferramenta de base de dados facilitando o armazenamento e comunicação da informação, e o desenvolvimento de uma etapa envolvendo a participação dos diretores, sendo estes responsáveis por comunicar *feedback* e monitorar as ações. Além destes, houve a formação de uma rede de qualidade capaz de discutir

informações estratégicas sem que houvesse vazamento de dados, e, finalmente, definição de perfis para que as pessoas escolhidas se reconhecessem nas posições do VAS-IC.

Fatores de sucesso para o processo são: abertura para receber feedbacks, processo participativo, flexibilidade, treinamento para uma rede de qualidade, partilha do conhecimento gerado, suporte ativo da alta administração, sistema de reconhecimento e foco na geração de inteligência. Para os próximos passos, a empresa AC desenvolverá disciplina, treinamentos e aumento da rede por pessoas de diferentes áreas e hierarquias para que o processo não dependa de apenas uma pessoa, além do foco na geração de resultados por meio de um melhor acompanhamento das ações e, por fim, estabelecer um sistema de comunicação. Já para a empresa FC, os próximos passos serão: criar disciplina, criar um sistema de reconhecimento (pelo menos para os pilotos), definir uma pessoa focada no processo e concentrar na etapa de inteligência, sendo as ações de responsabilidade para os diretores.

No geral, o método L.E.SCANing® demonstrou ser um método estruturado, simples de implantar e usar. Também, mostrou ser uma teoria contemporânea que é suportada pelos mais modernos métodos usados e discutidos no mundo corporativo, como administração do conhecimento, inteligência coletiva, uso da criatividade, modelo participativo de administração, comunicação e feedback, mudança organizacional, formação de redes internas e inteligência competitiva.

Os resultados para as companhias que implantaram o método variam desde a melhora na comunicação da estratégia da empresa, extensão da rede de contatos internos do grupo, data de base para administração do conhecimento, maior conhecimento dos negócios, até assuntos que envolvem a empresa, estratégia orientada para ação, tempo de qualidade para discussão da estratégia de longo prazo. Além disso, o método possibilitou o trabalho coletivo, criatividade na solução de problemas, melhora no processo do planejamento estratégico, aproximação do corporativo com as UN, uso de informações atualizadas no processo de decisão, aumento na vantagem competitiva e, resultados financeiros significativamente acima do investido.

¹ Lesca Humbert é professor da Universidade de Grenoble, França e Diretor de Pesquisas do CERAG Université Pierre Mendès France (UPMF).

7. Referências

www.scip.org - Society of Competitive Intelligence Professionals. What is CI?, 2007.

BLANCO, S.; CARON-FASAN, M. L.; LESCA, H. Developing capabilities to Create Collective Intelligence Within Organizations. **The Journal of Competitive Intelligence and Management**, vol.1, no. 2, 2003.

BOUTHILLIER, F.; JIN, T. CI Professionals and their Interactions with CI Technology: A Research Agenda. **Journal of Competitive Intelligence Management**, vol. 03, n. 1, 2005.

BRODY, R. Issues in Defining Competitive Intelligence: An Exploration. **Journal of Competitive Intelligence and Management**, vol. 4, n. 3, 2008.

DAVISON, L. Measuring competitive intelligence effectiveness: Insights from the advertising industry. **Competitive Intelligence Review**, p. 25–38, 2001.

ERICKSON, G. S.; ROTHBERG, H. N. Expanding Intelligence Capabilities: Downstream Knowledge Targets. **Journal of Competitive Intelligence and Management**, vol. 3, n. 2, 2005.

FLEISHER, C. S.; WRIGHT, S.; TINDALE, R. Bibliography and assessment of key intelligence scholarship: Part 4 (2003 – 2006) **Journal of Competitive Intelligence and Management**, n. 4, 2007.

FLEISHER, C. S.; BENSOUSSAN, B. E. Business and Competitive Analysis: Effective Application of New and Classic Methods. Upper Saddle River, New Jersey: **FT Press**, 2007.

FRATES, J.; SHARP, S. Using Business Intelligence to Discover New Market Opportunities. **Journal of Competitive Intelligence and Management**, p. 16-25, vol. 03, n. 02, 2005.

GEISE, D. Counterpoint: The word intelligence carries too much baggage. **Competitive Intelligence Magazine**, vol. 5:2, March/April 2002.

HERRING, J. P. Key Intelligence Topics: A process to identify and define intelligence needs. **Competitive Intelligence Review**, vol. 10(2), p. 4-14, 1999.

HERRING, J. P. Point: the word is intelligence. **Competitive Intelligence Magazine**, vol. 5:2, March/April 2002.

HUGHES, S. Competitive Intelligence as Competitive Advantage: The Theoretical Link Between Competitive Intelligence, Strategy and Firm Performance. **Journal of Competitive Intelligence Management**, vol. 03, n. 03, 2005.

KNIP, V. Culture Counts! Teaching Business Students Why and How to Leverage Cultural Analysis to Optimize Global Macro-Environmental Scanning. **Journal of Competitive Intelligence Management**, vol. 03, n. 04, 2006.

LEVET, J. L.; PATUREL, R. L'intégration de la démarche d'intelligence économique dans le management stratégique, **Vième conférence internationale de management stratégique**, Lille, n. 13, p. 14, 15 of June 1996.

MILLER, S. Competitive intelligence: An overview. **Society of Competitive Intelligence Professionals**, Alexandria, VA, 2001.

SADOK, M., BENABDALLAH, S. & LESCA, H. Collective Intelligence Process for risk reduction: theory, implementation and practical application to security incident response. **Papier de Recherche CERAG**, Grenoble, 2004.

LESCA, H. **Veille Stratégique – La méthode L.E.SCanning**. France : Éditions EMS, 2003.

YIN, R. **Applications of case study research**. Newbury Park, California: Sage Publishing, 1989.

YIN, R. **Case study research: Design and methods**. 1st Edition. Beverly Hills, California: Sage Publishing, 1984.