

Tecnologia da Informação

# Entendendo e implantando um sistema de inteligência competitiva

## *Understanding and implanting a Competitive Intelligence System*

Fernando Carvalho de Almeida\* e Patricia Hirata

Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo (FEA-USP), São Paulo, SP, Brasil

Recebido em 25 de março de 2013; aceito em 29 de dezembro de 2014

Disponível na internet em 19 de maio de 2016

### Resumo

Este artigo explora um processo de inteligência competitiva, voltado para monitorar o ambiente externo por meio do uso de sinais fracos, a fim de antecipar oportunidades e ameaças. Este trabalho apresenta um estudo comparativo que descreve a implantação de dispositivos de monitoramento por meio do método proposto por Lesca (2003) e Lesca e Lesca (2011, 2014) em duas empresas estrangeiras – americana e francesa – situadas em um contexto brasileiro. O objetivo do artigo é explorar processos de inteligência competitiva e compreender, por meio de estudos 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 informação entre os participantes, formação de um comitê de implantação, entre outros. Já os fatores-chave para o sucesso do processo são: geração efetiva de inteligência, apoio da alta administração, adaptabilidade e disciplina. Finalmente, o método usado demonstrou ser eficaz, gerou resultados significativos para as empresas estudadas. Os resultados para as companhias que implantaram o método variam desde a melhoria na comunicação da estratégia da empresa, a extensão da rede de contatos internos do grupo, a dotação de base para administração do conhecimento e o maior conhecimento dos negócios até assuntos que envolvem a empresa, a estratégia orientada para ação e o tempo de qualidade para discussão da estratégia de longo prazo.

© 2016 Departamento de Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo – FEA/USP. Publicado por Elsevier Editora Ltda. Este é um artigo Open Access sob uma licença CC BY-NC-ND (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>).

*Palavras-chave:* Inteligência competitiva; Inteligência coletiva; VAS-IC; Administração do conhecimento

### Abstract

This paper explores a Competitive Intelligence process, developed to monitor the external environment through the use of weak signals in order to anticipate opportunities and threats. It compares the implementing of two environmental scanning process using a method proposed by Lesca (2003); Lesca e Lesca (2011, 2014) in two foreign companies – American and French - located in a Brazilian context. The aim of the paper is to explore and understand a competitive intelligence process, through a case study, identifying the main aspects influencing the implementation process. It is possible to identify some factors that are important in the method adoption like: easy planning and organization, the alignment of the information about the process among participants, creation of an implementation committee, among others. The key success factor for the implementation are: effective production of intelligence (beyond simple production and diffusion of information, the need of top management support, discipline and flexibility. Finally the method allowed considerable effectiveness, producing positive results to the companies that used them. Results goes from communication improvement, internal team network increased, better understanding of the market.

© 2016 Departamento de Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo – FEA/USP. Published by Elsevier Editora Ltda. This is an open access article under the CC BY-NC-ND license (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>).

*Keywords:* Competitive intelligence; Collective intelligence; VAS-IC; Knowledge management

\* Autor para correspondência.

E-mail: [fc Almeida@usp.br](mailto:fc Almeida@usp.br) (F.C. Almeida).

A revisão por pares é da responsabilidade do Departamento de Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo (FEA/USP).

<http://dx.doi.org/10.1016/j.rege.2014.12.001>

1809-2276/© 2016 Departamento de Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo – FEA/USP. Publicado por Elsevier Editora Ltda. Este é um artigo Open Access sob uma licença CC BY-NC-ND (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>).

## Introdução

O ambiente externo das empresas é fortemente competitivo e dinâmico. “Vivemos um mundo de hipercompetição”, afirmam (Nikolaos e Evangelia, p. 1, 2012), o que exige maturidade para que empresas se protejam de forma antecipativa, ética e sustentável. Logo, é importante monitorar o mercado no qual 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 a competitividade da empresa em longo prazo.

Segundo *press release* da Market Wire de 2007, as 1,000 maiores empresas dos EUA pretendiam expandir seus gastos com atividades relacionadas à inteligência competitiva, em cinco anos, de um para dez bilhões de dólares (Petrisor e Strain, 2013). Em um estudo feito pela Competitive Intelligence Foundation com 520 profissionais de inteligência competitiva (IC) no mundo, 25% afirmaram que suas empresas haviam gastado até 100.000 dólares em 2000 e 14% mais de 500 mil dólares com IC ou atividades relacionadas (Calof e Wright, 2008).

Ações do concorrente, redefinição da indústria devido a novos produtos substitutos, desenvolvimento de tecnologias, evolução de clientes, fornecedores, novos entrantes 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, a menos que a empresa aprenda como usá-la para definir ações que impeçam ou aproveitem os movimentos do mercado e, assim, apoiem os seus objetivos.

Os processos de inteligência competitiva focam no monitoramento do ambiente externo. Isto é, IC é apresentado como um “processo que consiste em coletar informação sobre o ambiente externo, analisar informação e aplicar os resultados na tomada de decisão” (Machado, Abreu e Grasso, 2013, p. 81). O principal objetivo de IC é fornecer apoio à tomada de decisão e gerar vantagem competitiva (Tshilidzi, 2013; Petrisor e Strain, 2013). 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 esse contexto, Lesca (2003) e Lesca e Lesca (2011, 2014) apresentam um método de implantação de dispositivos de monitoramento do ambiente competitivo. Esse método é baseado na captura, análise e criação de sentido por meio da interpretação coletiva de sinais fracos captados no ambiente competitivo (Ansoff, 1975; Schoemaker e Day, 2009; Rossel, 2012). Tais sinais foram definidos na literatura como informação fragmentada, ambígua, incompleta e incerta (Blanco, Caron-Fasan e Lesca, 2003). Assim, a inteligência gerada deve apoiar gerentes e diretores no momento da tomada de decisão e, por consequência, reduzir o risco inerente em tais ocasiões (Broll e Eckwert, 2008). A preocupação dos gestores vai de questões táticas a questões estratégicas (Campos, Rubio e Quintero, 2014).

O presente estudo tem como objetivo desenvolver uma análise comparativa da implantação de dispositivos de inteligência,

em uma empresa de origem americana e em outra de origem francesa, com o uso de dois estudos de caso bem-sucedidos. O objetivo é identificar se as particularidades de cada empresa influenciaram o processo de adoção do método e comparar 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, observa-se que o método apresentou facilidade de execução, gerou rapidamente resultados financeiros e operacionais. Consequentemente, 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.

## Fundamentação teórica

### *Inteligência competitiva*

A atividade de inteligência competitiva e o pensamento estratégico podem ser observados no passado por meio da cronologia da inteligência militar, de negócio e econômica escrita até há 2000 anos, na qual se podem identificar situações similares ao que se observa nos dias de hoje.

Há diversas evidências que sugerem que o conceito de estratégia foi adaptado para o ambiente empresarial de experiência militar e das guerras. Sun Tzu (2011) escreveu em seu livro *A arte da guerra* sobre a preocupação de analisar o inimigo a fim de ganhar uma batalha.

A grosso modo, a origem da estratégia vem da necessidade militar de conhecer o inimigo, identificar oportunidades e ameaças que possam dar apoio a um general a se posicionar de maneira vantajosa em uma batalha. De acordo com Kelley (1968), “a inteligência militar é uma rica fonte de princípios comprovados da qual as ciências de gestão podem aproveitar”. Apesar de diferentes, é possível ver na guerra e na inteligência competitiva pontos em comum. Por exemplo Juhari; Stephens (2006) apresentam:

“Esforços de inteligência sempre foram os passos iniciais do processo de estratégia militar, no qual os líderes dos países usam inteligência para tomar decisões críticas para a soberania política, proteção dos países e sua população, para criar e manter alianças estratégicas e prever o futuro dos seus países. É perceptível que o propósito do uso de inteligência na condução de um país é análogo a gerir um negócio, no qual inteligência tem um papel significativo para a sua sobrevivência, em manter as relações com outros negócios, contrainteligência e objetivos de curto e longo prazo”.

Ao incorporar os conceitos de estratégia ao seu arsenal analítico, os estudiosos em gestão notaram a importância da informação, mas sem enfatizá-la. Na prática, os estrategistas experientes sempre usam informação sobre os atores que influenciam sua decisão, mas de maneira pouco orientada e organizada.

Vários autores destacam o uso estratégico da informação, tais como Porter (1986), Ansoff (1993), Perry (1993) e Mintzberg (2000).

Ansoff (1975), por outro lado, aponta para a necessidade de um sistema de informação para monitorar os concorrentes de uma empresa a fim de antecipar suas ações, introduzir novos produtos e entrar em novos mercados. Ansoff entendeu que a captura e o uso de sinais fracos evitariam surpresas estratégicas em razão de rupturas de mercado e descontinuidades estratégicas.

Nos anos 1990, o rápido progresso de circulação e disseminação de informação por meio de diversas tecnologias de informação, aliado a uma competição de mercado mais intensa, criou um ambiente mais complexo de tomada de decisão. Como consequência, para construir uma posição sustentável em longo prazo, a agilidade e o dinamismo das ações de uma empresa tornam-se elementos fundamentais.

Diferentes definições de Inteligência Competitiva foram dadas na literatura para descrever o conceito (Oubrich, 2011; Weiss e Naylor, 2010). A SCIP (*Strategic and Competitive Intelligence Professionals* [2014]) define como um processo ético para coletar, analisar e disseminar inteligência precisa, relevante, específica, em tempo, antecipativa e acionável com relação ao ambiente de negócio, aos competidores. Para ser eficaz, um processo de IC deve analisar, interpretar e comunicar e ter em mente o tomador de decisão final. As empresas devem ser capazes de antecipar e agir contra mudanças tanto dentro quanto fora de seus setores de atuação (Nicolaos e Evangelia, 2012). IC é vista como uma ferramenta estratégica (Haataja, 2011).

Alguns autores descrevem IC como uma rede interna do conhecimento que age para a definição das estratégias empresariais. A base conceitual dessa estrutura é o modelo da estratégia competitiva de Porter (1986) associado com o desenvolvimento da estratégia como um processo emergente, defendido por Mintzberg e Quinn (1998). 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 SCIP, 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, a 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”.

IC é um programa sistemático que envolvendo a coleta, a análise e o processamento de informação do ambiente competitivo para apoio à tomada de decisão (Liebowitz, 2006; Petrisor e Strain, 2013).

Fleisher e Bensoussan (2007) dão ênfase à chamada “informação acionável”, ou informação que possibilita a ação e a sua aplicabilidade no negócio. IC deve ser vista como um processo que coleta informação geradora de ação a respeito da concorrência e do mercado e se possível esse processo deve integrar-se ao processo de planejamento para tomada de decisão e melhorar o desempenho da empresa. Complementam com

a afirmação de que a IC relaciona sinais do ambiente, fatos, percepções, dados e tendências sobre o ambiente competitivo. “Sem ação (finalização), um sistema de inteligência competitiva é inútil” (Petrisor e Strain, 2013, p. 101).

Brody (2008) define ainda inteligência competitiva em termos de produtos, ferramentas e entregáveis. As definições centradas em produtos podem refletir uma preocupação com a produtividade do processo e a necessidade de geração de resultados.

Petrisor e Strain (2013) consideram que IC é não mais que um processo de identificar e coletar informação relevante sobre concorrentes existentes e potenciais de uma empresa. Por meio dessa informação a empresa pode entender estratégias de mercado possíveis e direcionamento dos concorrentes.

Os seguintes objetivos de IC foram identificados na literatura (Nicolaos e Evangelia, 2012; Pellissier e Nenzhelele, 2013; Petrisor; Strain, 2013): aumentar a capacidade competitiva das empresas; prever de maneira confiável a evolução do ambiente competitivo, as ações do concorrente, as necessidades do cliente, os resultados de mudanças políticas; prover apoio ao processo de tomada de decisão estratégica; identificar ameaças e oportunidades por meio da interpretação de sinais fracos e alertas antecipados; processar dados para produzir conhecimento e *insights* sobre o concorrente; satisfazer as necessidades de informação para a tomada de decisão e resolução de problemas; reduzir o tempo de reação e resposta e identificar estratégias de mercado; reduzir custos, mitigar riscos, aumentar produtividade.

#### *Métodos L.E.SCanning® e VAS-IC*

##### *Conceito*

Lesca (1986) iniciou seus estudos nos anos 1980 sobre a busca e o uso da informação estratégica antecipativa nas companhias. Propõe então um método 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, apoiar o processo de tomada de decisão.

Diferentemente de outros métodos de IC, o método proposto por Lesca (2003) e Lesca e Lesca (2011, 2014), como se pôde observar nos casos explorados na presente pesquisa, apresenta aspectos relevantes, tais como velocidade na implantação, resultados visíveis em curto prazo, uso e armazenamento efetivo do conhecimento tácito dos colaboradores e consumo mínimo de recursos – tempo e custos – para a efetivação do processo.

Como citado anteriormente, o método propõe implantar um dispositivo de monitoramento estratégico chamado, “Monitoramento Estratégico Antecipativo – Inteligência Coletiva” – VAS-IC.

Inteligência Competitiva é definida como “um processo de tratamento de informação por meio do qual a empresa se coloca à escuta de maneira prospectiva, do ambiente, com o objetivo de criar oportunidades e de reduzir incertezas” (Lesca, 1994; Blanco, Caron-Fasan e Lesca, 2003; Lesca e Lesca, 2011, 2014). Além disso, é um processo de junção de informações que pode ser ligado ao processo de aprendizagem interativo da empresa. A natureza prospectiva desses conceitos implica um foco na

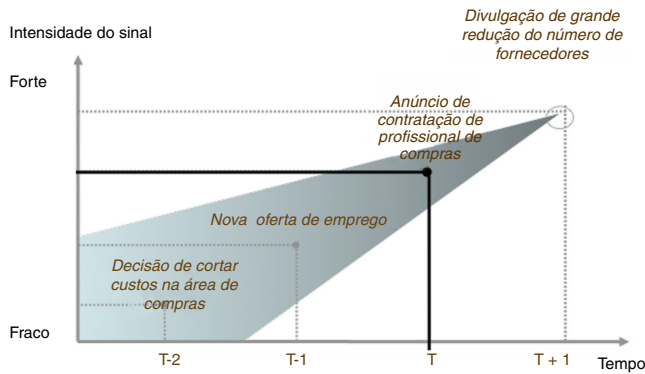


Figura 1. Exemplo de sinais fracos que antecipam o corte do número de fornecedores.

Fonte: Lesca e Lesca, 2011

informação antecipativa – que Ansoff (1975) chamou de sinais fracos. Sinais fracos são informações fragmentadas, incompletas, imprecisas, incertas, ambíguas e frágeis (Lesca, 2003).

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 sequência de comunicação de um evento, a depender do foco e do sincronismo adotados em cada projeto específico. Sinais fracos podem ser percebidos por meio dos cinco sentidos do ser humano (Heinonen e Hiltunen, 2012). Os sinais fracos dão indícios de eventos que caracterizam mudanças no ambiente externo, que podem ser mudanças graduais e contínuas ou irregulares e abruptas. Essas ocorrências podem ser lentas, aceleradas ou caóticas. Mudanças abruptas referem-se geralmente a decisões estratégicas, pois envolvem decisões não repetitivas, é difícil ser apoiadas por modelos predefinidos. Por se referir a decisões de cunho estratégico – decisões de longo prazo –, tais informações são inclinadas a gerar impactos significativos para a empresa (fig. 1).

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 captor.

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, nos quais a inteligência coletiva terá um papel crucial.

Por fim, o método proposto por Lesca 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, produzindo resultados financeiros e vantagens competitivas.

### Processo de VAS-IC

IC é um processo que consiste em um conjunto de etapas (Nasri, 2011; Pellisier e Nenzhelele, 2013; Petrisor e Strain; 2013). De acordo com Lesca, é impossível monitorar todo o ambiente competitivo. Consequentemente, a primeira etapa do processo é a identificação do que é realmente importante monitorar. O foco deve ser dado pela alta gerência, cuja responsabilidade é definir quais temas e atores a empresa deve rastrear. Tais temas e atores formam a matriz de monitoramento. Alguns autores resumem o processo em apenas três etapas: coleta, análise e aprendizado (Daft e Weick, 1984;), ou organização para IC, processo de busca de informação e criação de sentido (Jaworski, Macinnis e Kohlis 2005), ou ainda planejamento e foco, coleta, comunicação e análise (Saayman et al., 2008). Outros autores descrevem o processo em um maior número de etapas, tais como planejamento, coleta, análise, comunicação e decisão (Herring, 1999, Calof e Dishman, 2002; Pellisier e Nenzhelele, 2013).

### Critérios de observação do VAS-IC nas empresas estudadas

**Definição do foco.** O método L.E.SCANing aborda o ambiente externo como formado por atores que operam no mercado no qual a empresa atua.

**Conceito de ator.** Atores são pessoas ou entidades que se encontram dentro das fronteiras de monitoramento estratégico da empresa. O método interessa-se pelos atores que influenciam direta ou indiretamente as ações da empresa. A única condição para o ator ser monitorado é que ele seja citado individualmente, identificável e caracterizado por ter um endereço.

**Conceito de tema.** Um tema é uma questão central ligada à empresa. O tema pode estar relacionado a um tópico específico relacionado ao ator. Por exemplo, temas podem ser tais como novos projetos de investimentos do concorrente e projetos de pesquisa, entre outros.

O foco externo do dispositivo VAS-IC é limitado pela parte do ambiente externo da empresa o qual essa tem um interesse específico em monitorar. Definir o foco externo é a garantia de que os participantes terão informações úteis a analisar.

Portanto, para definir o foco externo, o líder do processo deve entender quais são as principais demandas de informação da alta administração da empresa. Contudo, é comum para a empresa ter dificuldades de delimitar que informação estratégica antecipativa é requerida. A solução que o método traz é identificar a lista de atores e quais temas são pertinentes investigar.

Lesca (1986) sugere iniciar pela identificação dos atores, levar em conta o grau de impacto das suas estratégias e ações nos negócios da companhia. A empresa deve compreender estratégias, comportamentos, valores e fundamentos que conduzem à tomada de decisão dos atores do seu ambiente externo, além de entender suas competências e estratégias. Essa etapa do processo de Lesca é análoga à identificação de necessidades de inteligência que busca identificar KITs (Key Intelligence Topics, tópicos-chave de inteligência), na qual são identificadas as prioridades da alta administração e as necessidades-chave organizacionais (Bose, 2008).

Esta pesquisa procurou entender a preocupação das empresas estudadas de observar e monitorar o ambiente externo, o que as leva

a introduzir um processo de monitoramento do ambiente e de inteligência competitiva.

*Processo de implantação e apoio da alta administração.* Para implantar o VAS-IC, Lesca (2003) sugere as seguintes etapas: 1) a empresa deve escolher a estrutura na qual quer a implantação 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 alvo de monitoramento; 3) definir os líderes de cada dispositivo, os animadores. Esse grupo será responsável por manter o processo em funcionamento na empresa; 4) os animadores devem definir a equipe que será responsável pela coleta dos sinais fracos, os rastreadores; 5) organizar as reuniões, a periodicidade e os grupos para analisar e interpretar os sinais fracos capturados.

A abordagem de implantação é um aspecto crítico de um processo. O apoio do corpo gestor ou da alta gestão no processo de mudança ou de implantação de um sistema é fator crítico de sucesso (Lesca e Caron-Fasan, 2008). A implantação de um processo envolve mudanças e os indivíduos podem resistir por diversas razões: desejo de não perder algo, compreender erroneamente a mudança e suas implicações, acreditar que a mudança não contribui para a organização ou o indivíduo tem baixa tolerância a mudança (Kotter P. Schlesinger, 2008; Frank, 1989). Resistência a mudança é observada em especial em processos de implantação de sistemas de informação (Laumer e Eckhardt, 2012).

Esta pesquisa procurou investigar de que forma a alta administração envolveu-se com o processo de inteligência e em certa medida o impacto que esse envolvimento provoca no processo estudado.

*Administração da informação e do conhecimento.* Os processos de inteligência também são entendidos como um processo de gestão do conhecimento. A gestão do conhecimento é vista como um instrumento de promoção do conhecimento organizacional (Machado, Abreu e Agrasso, 2013). O conhecimento humano pode ser classificado em explícito, articulável em linguagem formal, ou tácito, de difícil representação em linguagem formal e encontrável na experiência pessoal do indivíduo. O conhecimento, diferentemente da informação, diz respeito a crenças e comprometimento (Nonaka e Takeychi, 1995).

O conhecimento do ambiente competitivo acionável do ponto de vista de inteligência é armazenado. A fim de preservar o conhecimento na empresa, resultante do processo de inteligência competitiva, Lesca (2003) sugere o conceito de memória do VAS-IC, que diz respeito a todos os lugares onde a informação ou o conhecimento possa ser armazenados. Dentro do conceito de inteligência coletiva, o autor considera todo tipo de memória em relação ao dispositivo: memória do indivíduo, documentação formal, bem como armazenamento em mídia digital por meio da tecnologia da informação, que é particularmente importante no processo de inteligência competitiva. Segundo Bouthillier e Shearer (2003), o fator mais importante que contribui para o aumento da popularidade de IC é a tecnologia de informação.

Essa tem um papel determinante na eficácia dos sistemas de gestão do conhecimento (Maier e Hädrich, 2006).

Dessa forma, a presente pesquisa se preocupa em entender como as empresas estudadas lidam com o conhecimento gerado pelo processo de inteligência.

*Cultura e impacto no processo de IC.* Inteligência organizacional inclui capital humano e pode ser ampliada por meio de uma cultura de compartilhamento de conhecimento na empresa. Uma cultura de confiança e de compartilhamento de conhecimento permitiu à Delta Air Lines transmitir conhecimento entre funcionários e criar uma atmosfera de compartilhamento de conhecimento (Petrisor e Strain, 2013).

Segundo Knip (2006), a cultura organizacional da empresa tem impacto no processo de inteligência competitiva e na maneira como ele se desenvolve.

Alguns autores exploraram a relação entre cultura, comportamento organizacional e modo de *scanning* do ambiente (Pimentel, 2013; Saxby et al., 2002; Daft e Weick, 1984; Miles e Snow, 1978) e indicam haver uma relação entre a forma de organização e o comportamento de *scanning* do ambiente. Saxby et al. (2002), baseados na matriz proposta por Deshpande et al. (1993 apud Saxby et al., 2002), testaram hipóteses de relação entre cultura e inteligência competitiva. Sua matriz levou em conta os quatro tipos de estrutura organizacional destacados por Deshpande et al. (1993 apud Saxby et al., 2002): clan, adhocracia, hierárquica e mercado. Saxby et al. (2002) aproximam o modelo de Deshpande et al. do modelo de Miles e Snow (1978), que propõe quatro tipos de organização segundo sua orientação estratégica (prospectora – orientada para a inovação; defensiva – orientada para a eficiência; analítica – combina traços das duas anteriores; e reativa – que não tem orientação estratégica definida). Fazem as seguintes proposições que aproximam os dois modelos: P1 – a cultura de clan frequentemente usa uma abordagem informal de monitoramento do ambiente (estratégia defensiva). P2 – a cultura de mercado frequentemente usa um modelo analítico de *scanning* do ambiente (estratégia analítica). P3 – a cultura adhocracia usa um modelo exploratório de *scanning* do ambiente (prospectora). P4 – a cultura hierárquica usa um modelo disciplinado e estruturado de *scanning* do ambiente (defensiva).

*De que maneira a cultura da empresa pôde influenciar no processo de inteligência nas empresas estudadas?*

*Comunicação organizacional.* A comunicação organizacional tornou-se mais complexa do que no passado, é um fator importante de sua organização e de seu sucesso (Mutuku, 2014). A comunicação, quando não é eficaz, tem impacto direto na produtividade. Comunicação pode ser definida como a “troca de informação entre um emissor e um receptor e a inferência (percepção) de significado entre os indivíduos envolvidos” (Bowditch, Ben-Ner e Jones, 1997).

Comunicação serve a indivíduos e grupos para coordenar atividades, alcançar objetivos e é vital para a socialização, a tomada de decisão, a resolução de problemas e os processos de gestão de mudanças (Mutuku, 2014).

A empresa busca, por meio da comunicação interna, desenvolver uma identidade organizacional e permitir que se entendam os princípios da organização.

### *Qual o impacto provocado pelo processo de inteligência na capacidade de comunicação organizacional nos casos estudados?*

*Uso de criatividade.* A interpretação de sinais fracos é baseada na criação de conexões entre as informações fragmentadas. Essa etapa representa o processo de criação de sentido, que, conduzido coletivamente, produz inteligência coletiva (Sadok, Benabdallah e Lesca, 2004). Segundo Lesca (2003), a atividade de criação de sentido busca dois objetivos: passar da informação à ação e fazer emergir uma inteligência coletiva na empresa. Apesar de o processo de captura e percepção do impacto da informação começar individualmente, segundo a percepção do rastreador, é a inteligência coletiva, gerada pela equipe de inteligência, que analisa e interpreta a informação coletada, que gera a criação de sentido com base nos sinais fracos.

De acordo com Atlee (2008), a inteligência coletiva deve motivar a geração de um pensamento do grupo e a diminuição dos vieses 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. Segundo Pellissier e Tshildizi (2013), para que a atividade de IC floresça é necessário encontrar pessoas e recursos internos e encorajá-las a participar do processo.

O método L.E.SCAning® propõe um processo indutivo e criativo por meio das informações coletadas para que sejam geradas hipóteses a respeito dos movimentos futuros dos concorrentes. Esta pesquisa buscou observar de que maneira as empresas estudadas lidam com o processo criativo.

### **Método de pesquisa**

Esta pesquisa adotou o estudo de caso como método de pesquisa. Há diversas maneiras de se fazer uma pesquisa social. Para escolher a estratégia apropriada, três itens devem ser analisados (Stake, 1995): 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 estudos de caso focam em perguntas do tipo “como” e “por quê”. Envolvem relações operacionais a serem seguidas no tempo, em vez de se relacionar com meras frequências ou incidências. Consequentemente, é provável que o estudo de caso favoreça finalidades mais exploratórias. 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 usam principalmente duas fontes de coleta de dados: observação direta da evidência dos eventos que estão sendo estudados e entrevistas das pessoas envolvidas nos eventos.

Existem vantagens e desvantagens em seguir uma abordagem quantitativa ou qualitativa. Para amostras pequenas a abordagem qualitativa se mostra mais adequada e a abordagem quantitativa

só é viável quando existe uma amostra suficientemente grande (Meyers, 2009).

De acordo com Stake (1995), o estudo quantitativo procura explicar o fenômeno e o trabalho qualitativo procura compreendê-lo. Para se compreender um evento, todos os aspectos da situação deveriam ser considerados e essa integralidade tende a significar que cada situação é original. Por consequência, a pesquisa qualitativa analisa muitas variáveis em um ou poucos casos. Por um lado, a pesquisa quantitativa trabalha com poucas variáveis, em um contexto de validação, não considera o contexto e considera o único como um erro ou informação aberrante (Stake, 1995)

Esta pesquisa aplica o método de estudo de caso de caso em situações de empresa, analisa as relações 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.

Yin (1994) identificou seis fontes de evidência para a coleta de dados em pesquisas qualitativas: documentos, entrevistas, observação participante, observação direta, registros e artefatos.

Nesta pesquisa, documentos explorados foram apresentações, notas de reuniões, agendas e relatórios. A validade dos documentos foi cuidadosamente revisada a fim de evitar a inclusão de dados incorretos. Um dos mais importantes usos de documentos é corroborar com evidências coletadas em outras fontes (Yin, 1994). A validação das observações na pesquisa qualitativa é feita pela reconfirmação das observações em diferentes fontes (Stake, 1995).

A segunda fonte de evidências foi a observação participante, uma vez que um dos autores participou dos eventos estudados como consultor no método L.E.SCAning®. Neste estudo, o comportamento do indivíduo é central na análise, uma vez que a participação no processo segundo a abordagem L.E.SCAning® é voluntária (Lesca, 2003).

Finalmente, entrevistas foram as fontes mais significativas desta pesquisa. Foram efetuadas entrevistas semiestruturadas. Em entrevistas desse 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-chave a serem analisados. Entretanto, temas abertos foram discutidos durante as entrevistas, a fim de compreender as particularidades de cada caso.

Para não se perderem dados neste estudo, uma entrevista foi gravada e na outra duas pessoas tomaram nota. Nas reuniões, havia dois entrevistadores, autores deste artigo. Um dos autores havia participado como especialista do método L.E.SCAning® na implantação dos processos nas empresas estudadas. Após as reuniões, um documento formal foi redigido por ambos os entrevistadores. As entrevistas foram conduzidas com o objetivo de observar três momentos do processo de aplicação do método L.E.SCAning®:

#### *1) Antes da implantação do método L.E.SCAning®*

Nesta seção, as pessoas entrevistadas dissertaram sobre o objetivo da implantação, a identificação da necessidade

Quadro 1  
Empresas estudadas

Empresa AC	Empresa FC
Multinacional americana de grande porte, atuante no setor de <i>commodities</i> 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.

de uma ferramenta de IC, a área do responsável pela implantação do processo, o apoio dado pela gerência e pelos diretores e as resistências encontradas na empresa para se implantar a ferramenta.

## 2) Durante a implantação do método

Aqui, os entrevistados descreveram a estrutura do processo na empresa, a motivação das pessoas em participar, a periodicidade das reuniões, as áreas envolvidas, as principais dificuldades, o impacto da cultura no processo, os fatores-chave de sucesso do método e os 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 esses foram deliberados e comunicados, como é feito o monitoramento do ambiente externo, a mudança de atitudes a respeito do valor da informação, do valor do monitoramento e da antecipação dos eventos, as melhores práticas e os próximos passos.

Foi usada a grade de observação apresentada no item anterior e investigaram-se os seguintes aspectos:

- Definição de foco;
- Processo de implantação e apoio da alta administração;
- Administração da informação e do conhecimento;
- Cultura e impacto no processo de IC;
- Comunicação organizacional;
- Uso de criatividade.

## Resultados e discussões

Na [quadro 1](#) são descritas as características principais das duas empresas estudadas. AC é uma multinacional dos EUA e FC uma empresa francesa.

### Aspectos estudados no processo

**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, às inadequações ou aos objetivos, e não tanto em resposta às demandas do ambiente competitivo.

Esse é o caso da Companhia AC, dado que a empresa tem um histórico de liderança de mercado, não se preocupava com o mercado externo, buscava apenas a melhoria de seus processos

internos, comparava-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 essa conscientização ser um processo novo, muitas pessoas ainda não consideravam a importância do dispositivo VAS-IC.

Por outro lado, a empresa FC está situada em um segmento dinâmico e bastante competitivo. O setor dos clientes que atende é fortemente concentrado, com um número reduzido de empresas, o que diminui o poder de barganha da empresa FC e de seus competidores. Consequentemente, a importância de se obter informações sobre o mercado é grande e a prioridade dada a esse projeto é maior do que na empresa AC. As características do ambiente sugerem ter um impacto importante na aceitação e nas prioridades dadas ao projeto VAS-IC.

### Processo de implantação e envolvimento do corpo gestor:

Na empresa AC, a demanda por um processo de monitoramento do ambiente externo foi feita pelo diretor financeiro da companhia. Esse requisitou ao gerente da área de 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 abordagens focava apenas na captura de informação e geração de relatórios numéricos, o que adicionaria pouco para a empresa. Novas soluções foram pesquisadas, até se encontrar o método L.E.SCANing®. O método foi aprovado pelo responsável pelo 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 unidades no processo de implantação do método. Todo o processo foi implantado em busca do envolvimento e da participação das pessoas para garantir que todos estivessem alinhados quanto às expectativas e às informações desde o início. Concomitantemente, foi dada muita flexibilidade para que as unidades de negócio (UN) personalizassem o dispositivo VAS-IC de monitoramento e o tornassem coerente com a forma de trabalho e os objetivos da UN. Desse ponto em diante, o comitê de implantação foi o responsável pela execução do projeto.

O apoio da alta administração foi ativo no início do projeto, com a aprovação do processo e a 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, um diretor da área de estratégia de mercado passou a ser responsável pela criação de um dispositivo de cunho mais estratégico focado em um segmento de mercado e que envolvia todas as UN.

Na empresa FC, o processo foi similar. Uma pessoa recém-graduada de uma universidade francesa apresentou o projeto de IC na empresa no Brasil para o presidente, que aprovou e o contratou para que essa ficasse focada na implantação do processo. Essa pessoa, que se tornou o animador central, respondia para

uma área corporativa e o processo foi implantado com o apoio de uma consultoria externa que trouxe o método L.E.SCAning.

Conforme foi observado em ambas as empresas, o processo foi implantado de baixo para cima sem apoio expressivo da alta administração, foi coordenado por uma área corporativa que não tinha nível hierárquico superior aos diretores da UN. Consequentemente, o responsável enfrentou dificuldades para conseguir que as pessoas executem suas atividades, principalmente diretores. No entanto, como o processo gera mudanças organizacionais, a implantação de baixo para cima possibilitou abertura para que as pessoas adequassem o processo quanto à sua forma de trabalhar e causassem maior aceitação pelas atividades complementares.

O processo também se iniciou com o apoio da alta administração, como no caso da empresa AC, mas o animador central percebeu que os diretores estavam céticos quanto aos resultados. Conforme as hipóteses de movimentos no mercado (por meio das reuniões de criação de sentido e dos *puzzles* gerados) foram se confirmando, diretores se motivaram a participar do processo. Na empresa, uma melhor prática do processo foi o estabelecimento de uma etapa na qual os animadores apresentavam o *puzzle* para diretores e esses validavam as hipóteses e definiam as ações. Dessa forma, o processo se autoalimentava, 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 animador central notou que os diretores não definiam as ações e os animadores ficaram responsáveis por essa atividade.

**Administração da informação e do conhecimento:** Na companhia AC não há um processo formal de gestão 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 gerado pelo processo de inteligência é essencialmente tácito, mas a empresa usa um sistema informatizado, por meio do qual a empresa gere um banco de dados no qual as informações coletadas ficam armazenadas. O conhecimento de cada pessoa a respeito da informação armazenada é inserido no sistema de banco de dados por meio de um campo para comentários. 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, foi possível constatar que acesso à informação era um fator de motivação bastante importante para participação no processo. Conforme relatado nas entrevistas, 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 a partir da informação coletada. Igualmente na empresa FC, os participantes se motivaram a entrar no processo devido ao acesso às informações estratégicas, tornam-se recursos de valor para a companhia. Por fim, ambas as companhias puderam gerar um processo que se aproveitava do conhecimento dos funcionários e simultaneamente alimentava-os com novas informações.

**Cultura:** Na empresa AC, a cultura é forte e sólida entre os funcionários. Os processos e os projetos são avaliados conforme o resultado financeiro gerado. Para o comitê de 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 cotidianas da empresa, como excesso de formalização de documentos, debate e questionamento de posições assumidas pela empresa (resistência a mudança). O animador central percebeu que o momento de discussão não era habitual para as pessoas e por isso a etapa de geração de hipóteses com o uso de criatividade era deficiente. Foi possível notar, portanto, que havia um choque entre a cultura mais de tipo mercado da empresa (Saxby et al., 2002), analítico (Miles e Snow, 1978), com postura fortemente voltada para resultado, e a busca de objetivos e a estrutura mais formal proposta pelo método.

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 animador central, a validação dos *puzzles* é mais importante do que o resultado financeiro gerado. Além disso, a companhia não enfrentou problemas quanto à forte formalização 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. O tipo de empresa mais no estilo de adhocracia da empresa (Saxby et al., 2002), prospectora, empreendedora, adaptável, criativa (Miles e Snow, 1978), poderia estar mais alinhado com o processo proposto pelo método L.E.SCAning®, que envolvia flexibilidade e criatividade na geração de perspectivas sobre o ambiente competitivo.

Concluindo, como a cultura pode ser um incentivador ou desmotivador para o dispositivo VAS-IC, é importante entender como essa influencia o método em pontos como valor dado a informação e conhecimento, trabalho em grupo e resistência a mudança. Para que o processo seja bem sucedido, percebe-se a importância de alinhar a cultura e objetivos organizacionais com a cultura e os objetivos do processo e tornar a flexibilidade um ponto fundamental.

**Comunicação 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 a depender 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 e de sinergia do uso de um centro de distribuição e foi montado um comitê por segmento no qual 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 animadores. Além disso, agilizou-se o processo de tomada de decisão e as UN que incorporaram o processo conseguiram desenvolver mais projetos do que as outras unidades.

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

**Uso da criatividade:** Na Empresa AC, criatividade é um item a ser trabalhado. 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 a mudança. Outros questionam a necessidade do método para a construção das hipóteses. A falta de criatividade pode decorrer do fato de as pessoas virem de uma cultura de aversão ao risco. Portanto, as pessoas preferem permanecer na sua zona de conforto. Segundo Johanson (2004), para incentivar inovação, devem-se juntar pessoas de diferentes formações, culturas e histórias, pois assim se gera diversidade. No processo da empresa AC, essa conseguiu montar um grupo de diferentes áreas, níveis hierárquicos e formações, o que melhorou o ambiente de discussão e o 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 animador 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 gerava resultados positivos nos moldes da época.

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

#### *Dificuldades e próximos passos*

Na empresa AC, ainda há preferência pelo *status quo* e resistência a mudança. 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 é importante a função de um animador central manter o processo vivo e interagir com outros animadores. Para que o processo seja mais natural ao grupo, o animador deve treinar os participantes, pois esses desenvolvem maior consciência sobre o funcionamento do método e isso incita a busca pelo conhecimento. Além disso, gerar disciplina nas reuniões; para o animador 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 destacado é que o objetivo do processo esteja coerente com os objetivos organizacionais, pois, caso contrário, o projeto não terá apoio da alta gerência. Depois, focar na interpretação das informações e geração de hipóteses e perspectivas (inteligência) e definição das ações. Um dos objetivos da empresa AC é garantir resultado financeiro operacional nos seus processos internos, por isso a equipe de inteligência deve focar em assegurar crescimento rentável.

Dada a característica transversal do método, o sistema não tem um chefe que exija participação dos funcionários, por isso constatou-se a importância de que um animador central seja selecionado para que coordene o VAS-IC. Entretanto, a contínua busca de motivação das pessoas mostrou-se um aspecto importante, é necessário que o animador busque garantir que o processo não dependa de poucas pessoas, prepare substitutos que possam assumir responsabilidades sem que a rotatividade do grupo acarrete estresse no sistema.

Entretanto, dentre as atividades pelas quais 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 animadores 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 se encarregassem da etapa operacional, enquanto eles podiam se incumbir das atividades de inteligência competitiva (interpretação e análise coletiva das informações) 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, por meio da identificação da rede. 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). A empresa tentara 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.

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, proporcionassem 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, facilitou a

rotina e propiciou agilidade nas tarefas. Esse é o 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 esses são baseados na geração de ideias por meio da discussão e do debate. Percebe-se que é importante que o animador saiba intervir de forma a direcionar a reunião com vistas a 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 predefinida 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 contrainteligência gerada pelo processo VAS-IC da empresa. 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 animador entrevistado enfatiza a necessidade de se gerar inteligência, e não ações. Caso contrário, o processo se desvia do seu foco de atuação.

Para concluir, a importância de tais itens foi observada: *design* flexível, implantação de um mecanismo que respeitasse suas limitações, uso de uma abordagem que evolui a partir de um protótipo, dar controle ao grupo e garantir coordenação participativa, coordenação do processo por uma unidade individual de negócio e rede ativa de pessoas.

### Conclusões e implicações gerais

O objetivo deste trabalho foi desenvolver um estudo comparativo da implantação de um método de inteligência competitiva em duas empresas com matriz na França e nos EUA, 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 na disponibilidade e no método que usaram; na cultura, para a avaliação do seu impacto na implantação do VAS-IC, e no momento em que essas se encontram no processo. As limitações da análise consistem na singularidade da ótica adotada, pois foram feitas apenas entrevistas aprofundadas com responsáveis pelos dispositivos de inteligência de cada empresa e análise de documentos.

A cultura de cada empresa impactou consideravelmente o funcionamento e a estrutura do VAS-IC. A empresa AC é voltada para resultados financeiro-operacionais, por meio de claras regras e estrutura, a mensuração de resultados nos processos é fundamental para o apoio da alta gerência. Dessa 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 trabalhar coletivamente com o objetivo da qualidade nos produtos e nos processos. Por consequência, 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 nesse caso é a formalização e a validação da inteligência criada.

A maior dificuldade enfrentada por ambas as empresas foi a falta de apoio 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 dos processos do método para aumentar a aceitação do VAS-IC na rotina das pessoas, pois no início havia rejeição das atividades do método, por esse 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 que facilitasse o armazenamento e a comunicação da informação e o desenvolvimento de uma etapa que envolvesse a participação dos diretores, esses responsáveis por comunicar *feedback* e monitorar as ações. Além desses, 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, apoio 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 animadores), definir uma pessoa focada no processo e concentrar na etapa de inteligência, ações de responsabilidade dos diretores.

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

### Conflitos de interesse

Os autores declaram não haver conflitos de interesse.

### Referências

- Ansof, H. I. (1975). Managing strategic surprise by response to weak Signals. *California Management Review*, Winter, 18(2), 21–33. www.scip.org - Society of Competitive Intelligence Professionals. What is CI?, 2007.
- Atlee, T. (2008). Co-intelligence, collective intelligence, and conscious evolution. In Mark Tovey (Ed.), *Collective intelligence: creating a prosperous world at peace: earth intelligence network*. Virginia: Oakton.
- Blanco, S., Caron-Fasan, M. L., & Lesca, H. (2003). Developing capabilities to create collective intelligence within organizations. *The Journal of Competitive Intelligence and Management*, 1(2), 80–92.
- Bouthillier, F., & Shearer, K. (2003). Assessing competitive intelligence software: a guide to evaluating CI technology. *Information Today*.
- Bowditch, B., Ben-Ner, A., & Jones, D. (1997). Participation, contingent pay, representation and workplace performance: evidence from Great Britain. *British Journal of Industrial Relations*, 33(3), 279–415.
- Brody, R. (2008). Issues in defining competitive intelligence: an exploration. *Journal of Competitive Intelligence and Management*, 4(3).
- Broll, U., & Eckwert, B. (2008). The competitive firm under price uncertainty: the role of information and hedging. *Decisions in Economics and Finance*, 31(1), 1–11.
- Calof, J., & Wright, S. (2008). Competitive intelligence. A practitioner, academic, and inter-disciplinary perspective. *European Journal of Marketing*, 42(7/8), 717–730.
- Campos, H. M., Rubio, A. M., & Quintero, M. R. (2014). A competitive intelligence model where strategic planning is not usual: surety sector in Mexico. *International Business Research*, 7(1), 1–13.
- Daft, R. L., & Weick, K. E. (1984). Toward a model of organizations as interpretation systems. *Academy of Management Review*, 9(2), 284–295.
- Fleisher, C. S., & Bensoussan, B. E. (2007). *Business and competitive analysis: effective application of new and classic methods*. Upper Saddle River, New Jersey: FT Press.
- Heinonen, S., & Hiltunen, E. (2012). Creative foresight space and the futures window: using visual weak signals to enhance anticipation and innovation. *Futures*, 44, 248–256.
- Herring, J. P. (1999). Key Intelligence Topics: a process to identify and define intelligence needs. *Competitive Intelligence Review*, 10(02), 4–14.
- Johanson, F. (2004). *The Medici effect: breakthrough insights at the intersection of ideas, concepts, and cultures*. Boston: Harvard Business School Press.
- Knip, V. (2006). Culture counts! Teaching business students why and how to leverage cultural analysis to optimize global macro-environmental scanning. *Journal of Competitive Intelligence Management*, 03(04).
- Schlesinger, K. P. (2008). Choosing strategies for change. *Harvard Business Review*, 1–11.
- Laumer, S., & Eckhardt, A. (2012). Why do people reject technologies: a review of user resistance theories. In Y. K. Dwivedi, M. R. Wade, & S. L. Schneberger (Eds.), *Information systems theory. Explaining and predicting our digital society* (1) (pp. 63–86).
- Lesca, H. (1986). *Système d'information pour le management stratégique: l'entreprise intelligente*. Paris: McGraw Hill.
- Lesca, H. (1994). Veille stratégique pour le management stratégique. Etat de la question e taxes de recherche, économies et sociétés. *Série Sciences de Gestion*, 20, 31–50.
- Lesca, H. (2003). *Veille stratégique – La méthode L.E.SCAanning*. Paris: Éditions EMS.
- Lesca, N., & Caron-Fasan, M. L. (2008). Strategic scanning project failure and abandonment factors: lessons learned. *European Journal of Information Systems*, 17, 371–386.
- Lesca, H., & Lesca, N. (2011). *Les signaux faibles et a veille anticipative pour les décideurs*. Paris: Hermes.
- Lesca, H., & Lesca, N. (2014). *Strategic decisions and weak signals. Anticipation for decision-making*. London/New Jersey: Iste/John Wiley & Sons.
- Liebowitz, J. (2006). *Strategic intelligence – Business intelligence, competitive intelligence, and knowledge management*. Boca Raton, New York: Auerbach Publications, Taylor & Francis Group.
- Machado, C. R., Abreu, A. F., & Agrasso, M. (2013). Best practices in Brazilian companies. *Journal of Thechnology Management & Innovation*, 8. Special issue Altec.
- Maier, R., & Hädrich, T. (2006). *Knowledge management systems. Managerial aspects of knowledge management*. pp. 442–448. Idea Group Inc.
- Mintzberg, H., & Quinn, J. B. (1998). *The strategy process – Concepts and contexts*. New Jersey: Prentice Hall International, Inc.
- Miles, R. E., & Snow, C. C. (1978). *Organizational strategy, structure, and process*. New York: McGraw-Hill.
- Mutuku, C. K. (2014). Effects of organizational communication on employee motivation: a case study of Nokia Siemens Networks Kenya. *International Journal of Social Sciences and Project Planning Management*, 1(3), 28–62.
- Nasri, W. (2011). Competitive intelligence in Tunisian companies. *Journal of Enterprise Information Management*, 8(1), 53–67.
- Nikolaos, T., & Evangelia, F. (2012). Competitive intelligence: concept, context, and a case of its application. *Science Journal of Business Management*, 2, 1–15.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company – How Japanese companies create the dynamics of innovation*. New York: Oxford Press University.
- Oubrich, M. (2011). Competitive intelligence and knowledge creation – Outward insights from an empirical survey. *Journal of Intelligence Studies in Business*, 1, 97–106.
- Pellissier, R., & Nenzehelele, E. T. (2013). Toward a universal competitive intelligence process model. *South African Journal of Information Management*, 15(2), 1–7.
- Petrisor, I., & Strain, N. A. (2013). Approaches on competitive intelligence. *The USV Annals of Economics and Public Administration*, 13(117), 100–109.
- Pimentel, M.C.P. Relação entre monitoramento do ambiente e orientação estratégica: um estudo da percepção de profissionais de inteligência competitiva. 2013. 210 f. Dissertação (Mestrado). FEA, Universidade de São Paulo, 2013.
- Porter, Michael E. *Estratégia Competitiva*: Campus, 1986.
- Rossel, P. (2012). Early detection, warnings, weak signals, and seeds of change: a turbulent domain of futures studies. *Futures*, 44, 229–239.
- 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.
- Sammon, W., Kurland, M., & Spitalnic, R. (1984). *Business competitor intelligence: methods for collecting, organizing, and using information*. New York: Wiley.
- Saxby, C., et al. (2002). Environmental scanning and organizational culture. *Marketing Intelligence & Planning*, 20(1), 28–34.
- Schoemaker, P. J. H., & Day, G. S. (2009). How to make sense of weak signals. *Sloan Management Review*, 50(3), 80–89. Spring.

- SCIP, 2014. Society for Competitive Intelligence Professionals Frequently Asked Questions. Disponível em <http://www.scip.org/resources/content.cfm>. Acesso em 30 jan. 2014.
- Stake Robert, E. (1995). *The art of case study research*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Sun, T. (2011). *The art of war*. Internet: Obooko Publishing.
- Yin, R. (1994). *Case study research: design and methods* (1<sup>st</sup> ed.). Beverly Hills, California: Sage Publishing.
- Weiss, A., & Naylor, E. (October/November 2010). Competitive intelligence: how independent information professionals contribute to organizational success. *Bulletin of the American Society for Information Science and Technology*, 37(1), 30–34.