A FEA e a USP respeitam os direitos autorais deste trabalho. Nós acreditamos que a melhor proteção contra o uso ilegítimo deste texto é a publicação online. Além de preservar o conteúdo motiva-nos oferecer à sociedade o conhecimento produzido no âmbito da universidade pública e dar publicidade ao esforço do pesquisador. Entretanto, caso não seja do interesse do autor manter o documento online, pedimos compreensão em relação à iniciativa e o contato pelo e-mail bibfea@usp.br para que possamos tomar as providências cabíveis (remoção da tese ou dissertação da BDTD).

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO

ESTUDO EXPLORATÓRIO SOBRE O CICLO DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA NUMA INDÚSTRIA DE BENS DE CONSUMO DURÁVEIS

WILSON CALIL

Orientador: Prof. Dr.Fernando Carvalho de Almeida

SÃO PAULO
2004

FEAUSP
T658 C153e
T87133
2060027470
Powered by RfidProStar – www.tagprocess.com.br

T658
C153e

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO

DEDALUS - Acervo - FEA

20600027470

ESTUDO EXPLORATÓRIO SOBRE O CICLO DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA NUMA INDÚSTRIA DE BENS DE CONSUMO DURÁVEIS

WILSON CALIL

Dissertação de Mestrado em Administração de Empresas

Apresentado ao Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, como requisito para obtenção do título de mestre em Administração.

USP - FEA - SBD
DATA DA DEFESA 18 / 02 / 05

Orientador: Prof.Dr.Fernando Carvalho de Almeida

SÃO PAULO
2004

87133

87133

Dissertação defendida e aprovada, em 18.02.2005, no Programa de Pós-Graduação em Administração, pela seguinte comissão julgadora:
Prof. Dr. Fernando Carvalho de Almeida
Prof. Dr. Nicolau Reinhard
Profª Drª Vânia Maria Jorge Nassif

FICHA CATALOGRÁFICA

Elaborada pela Seção de Publicações e Divulgação do SBD/FEA/USP

Calil, Wilson
Estudo exploratório sobre o ciclo de inteligência competitiva numa indústria de bens de consumo duráveis / Wilson Calil. -- São Paulo, 2004.
151 f.

Dissertação (Mestrado) – Universidade de São Paulo, 2004
Bibliografia.

1. Administração de empresas 2. Inteligência competitiva 3. Indústria de bens de consumo I. Universidade de São Paulo. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade II. Título.

CDD – 658

DEDICATÓRIA E AGRADECIMENOS

Dedico este trabalho a minha família, em especial ao meu pai, por seu apoio, confiança e, principalmente, união em todos os momentos.

Agradeço

À Denise Faria Galano pelo incentivo e companhia durante todo o curso de Mestrado.

Ao professor Dr.Fernando Carvalho de Almeida pelas críticas construtivas, pelos ensinamentos e dedicada orientação neste trabalho.

Aos meus amigos pela compreensão nos momentos em que estive ausente durante o curso de Mestrado e por toda confiança que tiveram em mim.

À professora Alzira Célia Soares Seni pelo carinho e dedicação na correção gramatical e ortográfica deste trabalho.

SUMÁRIO

LISTA DE ILUSTRAÇÕES IV

LISTA DE TABELAS V

RESUMO VI

I – PROBLEMA DE PESQUISA 1

2. DESCRIÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA 3
3. OBJETIVOS DO TRABALHO 6
4 – CAMPO DE PESQUISA 7

II – FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA 9

1- CONCEITO E FUNÇÃO DA INTELIGÊNCIA COMPETITIVA 9
1.1 - VÁRIOS SIGNIFICADOS PARA UM MESMO TERMO 10
1.2 - O CONCEITO DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA PARA ESSE TRABALHO 14
2 – SINAIS ANTECIPATIVOS 19
3 - ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA 23
3.1 – ATIVIDADES DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA NOS DEPARTAMENTOS FUNCIONAIS 30
4 - CICLO DO PROCESSO DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA 32
4.1 – ESCOLHA DO DOMÍNIO DE APLICAÇÃO DA IC E DELIMITAÇÃO DO PERÍMETRO DO DISPOSITIVO 35
4.2 - PLANEJAMENTO E DIREÇÃO OU DEFINIÇÃO DO FOCO 36
4.3 - COLETA DE INFORMAÇÕES 40
4.4 - SELEÇÃO DA INFORMAÇÃO 46
4.5 – CIRCULAÇÃO 48
4.6 - ARMAZENAMENTO DA INFORMAÇÃO 49
4.7 - ANÁLISE DE INFORMAÇÕES E CRIAÇÃO DE SENTIDO 51
4.8 – DISSEMINAÇÃO 56

III – METODOLOGIA DA PESQUISA – ESTUDO DE CASO 59

1 - RAZÃO DA ESCOLHA DO ESTUDO DE CASO 59
2 – DESENVOLVIMENTO DO ESTUDO DE CASO 61
3 – CONDUÇÃO DO ESTUDO DE CASO NESTA PESQUISA 65

IV – PESQUISA - CASO BRASELETROS 71

1 – ESTRUTURA DE TRATAMENTO DE INFORMAÇÃO DO AMBIENTE EXTERNO PELA EMPRESA 71
1.1 – A EMPRESA 71
1.2 - DEPARTAMENTO DE MARKETING 73
1.2.1 – ESTRUTURA DO DEPARTAMENTO 73
1.2.2 –MONITORAMENTO DO AMBIENTE EXTERNO 75
1.2.3 – ANÁLISE 80
1.3 - DEPARTAMENTO DE COMPRAS 84
1.3.1 – ESTRUTURA DO DEPARTAMENTO 84
1.3.2 – MONITORAMENTO DO AMBIENTE EXTERNO 85
1.3.3 – ANÁLISE 88
1.4 - DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA 89
1.4.1 – ESTRUTURA DO DEPARTAMENTO 89
1.4.2 –MONITORAMENTO DO AMBIENTE EXTERNO 90
1.4.3 – ANÁLISE 92
1.5 - DEPARTAMENTO DE DESENHO INDUSTRIAL 93
1.5.1 – ESTRUTURA DO DEPARTAMENTO 93
1.5.2 –MONITORAMENTO DO AMBIENTE EXTERNO 94
1.5.3 – ANÁLISE 95
1.6 - DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS 98
1.6.1 – ESTRUTURA DO DEPARTAMENTO 98
1.6.2 –MONITORAMENTO DO AMBIENTE EXTERNO 98
1.6.3 – ANÁLISE 99
1.7 - DEPARTAMENTO COMERCIAL 101
1.7.1 – ESTRUTURA DO DEPARTAMENTO 101
1.7.2 – MONITORAMENTO DO AMBIENTE EXTERNO 101
1.7.3 – ANÁLISE 102
1.8 - DEPARTAMENTO DE FINANCEIRO 104
1.8.1 – ESTRUTURA DO DEPARTAMENTO 104
1.8.2 –MONITORAMENTO DO AMBIENTE EXTERNO 105
1.8.3 – ANÁLISE 109
1.9 - DEPARTAMENTO INDUSTRIAL 112
1.9.1 – ESTRUTURA DO DEPARTAMENTO 112
1.9.2 –MONITORAMENTO DO AMBIENTE EXTERNO 112
1.9.3 – ANÁLISE 113
2 – CASOS ILUTSTRATIVOS DE CAPTAÇÃO DE SINAIS ANTECIPATIVOS NA BRASELETROS 114
2.1 – CASO 1 - A MUDANÇA ESTRATÉGICA DE FORNECEDOR 115
2.2 – ANÁLISE DO CASO 120
2.3 – CASO 2 - IDENTIFICAÇÃO DE INOVAÇÃO PARA O LANÇAMENTO DE NOVOS PRODUTOS 124
2.4 – ANÁLISE DO CASO 127
3 – ANÁLISE GERAL DOS PROCESSOS DE MONITORAMENTO DO AMBIENTE NA BRASELETROS 131
4 - UM PROCESSO DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA VOLTADO À INOVAÇÃO NA BRASELETROS 136

V - CONCLUSÃO 145

VI – BIBLIOGRAFIA 147

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Ilustração 1: Tipos de Inteligência Competitiva 10
Ilustração 2: Sistemas Centralizados de Inteligência 26
Ilustração 3: Sistemas descentralizados de Inteligência 27
Ilustração 4: Sistema Híbrido de Inteligência 28
Ilustração 5: Processo de Inteligência Competitiva (enviromental scanning process) 32
Ilustração 6: Modelo conceitual da Inteligência Competitiva (veille stratégiqué) 33
Ilustração 7: Modelo para definir a captação de informações 37
Ilustração 8: Planilha para definição de temas por atores 39
Ilustração 9: Ficha de captação da informação 44
Ilustração 10: Ficha de leitura 44
Ilustração 11: Passos para seguir ao repassar informações 45
Ilustração 12: Uso e efetividade das ferramentas de Inteligência Competitiva 52
Ilustração 13: Produção de um PUZZLE relativo à IBM - França 55
Ilustração 14: Organização do fluxo de informações 57
Ilustração 15: Etapas na elaboração do estudo de caso 65
Ilustração 16: Identificação de um ciclo de Inteligência Competitiva na empresa 68
Ilustração 17: Estrutura do estudo de caso 69
Ilustração 18: Organograma resumido da empresa 71
Ilustração 19: Organograma resumido do departamento de Marketing 73
Ilustração 20: Processo para o desenvolvimento de produtos 78
Ilustração 21: Ciclo de Inteligência Competitiva no departamento de Marketing 83
Ilustração 22: organograma geral e resumido da empresa 84
Ilustração 23: Organograma resumido do departamento de Engenharia 89
Ilustração 24: Organograma resumido do departamento de Desenho Industrial 93
Ilustração 25: Ciclo de Inteligência Competitiva no departamento de Desenho Industrial 97
Ilustração 26: Organograma resumido do departamento de Recursos Humanos 98
Ilustração 27: Organograma resumido do departamento Comercial 101
Ilustração 28: Organograma resumido do departamento Financeiro 104
Ilustração 29: Ciclo de Inteligência Competitiva no departamento Financeiro 111
Ilustração 30: Organograma resumido do departamento Industrial 112
Ilustração 31: Nível de conhecimento x Tempo 119
Ilustração 32: Coleta de informações a criação de sentido 122
Ilustração 33: Inovação de produto com informações antecipativas 126
Ilustração 34: Focalização no departamento de Desenho Industrial 128
Ilustração 35: Criação de sentido 130
Ilustração 36: Informações vs Tomada de decisões 138
Ilustração 37: Integração entre os ciclos de Inteligência Competitiva 141
Ilustração 38: Multi-ciclo de Inteligência Competitiva 142

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Estados do conhecimento e conteúdo da informação 20
Tabela 2: Opções Organizacionais 24
Tabela 3: Fontes de informação 43
Tabela 4: Fontes de captação de dados 62
Tabela 5: Roteiro da entrevista 66
Tabela 6: Características das informações externas no departamento de Marketing 79
Tabela 7: Características das informações externas no departamento de Compras 87
Tabela 8: Características das informações externas no departamento de Engenharia 91
Tabela 9: Características das informações externas no departamento de Desenho Industrial 94
Tabela 10: Características das informações externas no departamento de Recursos Humanos 99
Tabela 11: Características das informações externas no departamento Comercial 102
Tabela 12: Características das informações externas no departamento de Financeiro 108

RESUMO

O trabalho compara o modelo teórico do ciclo de Inteligência Competitiva de Lesca (2003) com os processos de monitoramento do ambiente externo de uma empresa do setor de bens de consumo duráveis, buscando identificar se a empresa pratica um processo de Inteligência Competitiva semelhante a esse modelo teórico.

A princípio são explicados os diversos conceitos de Inteligência Competitiva encontrados na literatura, destacando qual o conceito escolhido para esse trabalho. Em seguida, discorre-se sobre os sinais antecipativos, que podem gerar informações para identificar eventos futuros de importância estratégica para as empresas, que são foco do processo de Inteligência Competitiva neste trabalho. O capítulo seguinte descreve como um processo de Inteligência Competitiva pode se inserir na estrutura organizacional da empresa. O ciclo do processo de Inteligência Competitiva é detalhado no capítulo seguinte, de acordo com as etapas propostas por Lesca (2003). Nesse detalhamento é citada a contribuição de outros autores.

No decorrer do trabalho é proposta uma metodologia de pesquisa de campo e a análise das informações. A pesquisa de campo gerou um estudo de caso dividido em descrição e análise dos departamentos funcionais em termos de estrutura organizacional e monitoramento do ambiente externo, avaliando a existência ou não de um ciclo de Inteligência Competitiva, além de dois exemplos práticos de uso do processo de Inteligência Competitiva. A análise final avalia, de forma integrada os processos de inteligência Competitiva encontrados na empresa. E, finalmente, é sugerida uma estrutura múltipla de ciclos de Inteligência Competitiva para o processo de inovação.

I – PROBLEMA DE PESQUISA

1. INTRODUÇÃO

As empresas estão inseridas em ambientes dinâmicos e globais, caracterizados por alta competitividade e desenvolvimento constante de novos produtos e serviços, além da disputa pelo cliente. Forças externas geram ameaças ou oportunidades às empresas sendo necessário monitorar esses ambientes e adaptar-se a eles em vários aspectos para prosperar, gerar vantagens competitivas ou, simplesmente, sobreviver. Aaker (2001, p.105-110) afirma que as empresas devem analisar os ambientes separando-os em cinco áreas principais, são elas: tecnológica, governamental, econômica, cultural e demográfica. No **ambiente tecnológico** devem estar atentas às tendências de mudanças e inovações. Wright *et alii* (2000, p.27) mencionam que os recentes avanços em computadores, robótica, laser, redes de satélites, fibras óticas e outras áreas relacionadas proporcionaram importantes oportunidades de melhorias operacionais às empresas. Na **área governamental** devem ser monitoradas as restrições legais e regulatórias que influenciam e limitam as organizações. O autor cita a proibição de certos ingredientes em produtos alimentares e cosméticos que afetou a estratégia de várias empresas do setor. A **área econômica** pode afetar as decisões estratégicas no que se refere a variações de aspectos como inflação, taxa de desemprego ou crescimento econômico. Na **área cultural** é importante o monitoramento das tendências que geralmente são causadoras de ameaças e oportunidades como, por exemplo, mudanças no estilo de vida de determinados grupos de consumidores. No **ambiente demográfico** o autor cita aspectos relacionados à população, como idade, renda, educação e localização geográfica.

As organizações devem estar atentas à natureza do ambiente com que estão lidando ou que lidarão no futuro e, por essa razão, a maioria dos administradores estratégicos tem dado atenção ao monitoramento do ambiente, um importante aspecto do plano estratégico (NACHAL, KITTAPPA E BHATTARCHAYA, 1987, p.1).

De acordo com Neubauer e Solomon (1977, p.14) existem três categorias de fatores que devem ser monitorados pela empresa em relação ao ambiente: os eventos, definidos como importantes ocorrências em diferentes ambientes; as tendências, diferentes cursos dos eventos; e demandas constituintes, expectativas geradas por pressões de diferentes grupos.

Devido à grande quantidade de informação é necessário que a empresa saiba o que é relevante para seus negócios. Aaker (2001, p.113) afirma que é preciso restringir a análise às áreas capazes de gerar impactos na estratégia da empresa.

Um dos grandes desafios da alta administração é identificar e entender alguns sinais que o ambiente indica, cuja identificação permite um entendimento antecipado da situação, de forma que a reação seja executada no tempo certo. As alterações que podem afetar a empresa são de vários tipos e envolvem vários componentes do ambiente, como: o lançamento de um novo produto; a entrada de um forte concorrente num segmento de mercado; a fusão entre dois concorrentes; mudanças na legislação que podem abalar os negócios da empresa, a queda de barreiras tarifárias, entre outros.

Lesca e Blanco (2002, p.11) descrevem um fato que ilustra um sinal indicador de ameaça ou oportunidade. Um simples edifício ou fábrica em construção pode significar o lançamento de um novo produto ou a ampliação dos negócios do concorrente, afetando a competitividade naquele segmento.

Reinhardt (1984, p.27) afirma que a identificação de sinais que antecipam ameaças ou oportunidades pode gerar estratégias alternativas e por isso deve ser um processo realizado antes da formulação da estratégia empresarial.

Parnell (2003, p.15-21) cita cinco desafios críticos na formulação da estratégia. Em um deles o autor se refere à redução e aos riscos. De acordo com o autor, se por um lado a alta administração não pode deixar passar as boas oportunidades pela falta de certeza, por outro, a redução de riscos é de extrema importância para a alta administração. É fundamental, para o sucesso da organização, monitorar os acontecimentos do ambiente, analisando as informações captadas para reagir a tempo certo. A Inteligência Competitiva na visão de Lesca (1996, p.1) serve para monitorar o ambiente, serve como uma ferramenta de apoio para o processo de decisão estratégica, anunciando importantes eventos futuros, detectando sinais que possam se tornar ameaças ou oportunidades e reagindo a eles com antecedência.

Lesca (2003, p.28) descreve um modelo de Inteligência Competitiva, chamado de VAE-IC (vigília antecipativa estratégica – inteligência coletiva). O modelo representa um ciclo que tem como etapa central a criação coletiva de sentido, representando a transformação de sinais antecipativos em forças motrizes para a ação dos gerentes.

Neste trabalho, o ciclo de Inteligência Competitiva de Lesca (2003, p.28) é estudado e comparado com ciclos de Inteligência Competitiva no ambiente empresarial, identificando contribuições para o modelo e para a empresa.

2. DESCRIÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

As ameaças e oportunidades oferecidas por ambientes turbulentos obrigam as empresas a informarem-se constantemente de todas as situações que possam direta ou indiretamente afetá-las. A informação, portanto, passa a ser um importante fator para reagir a esses acontecimentos.

"A Inteligência Competitiva é um processo informacional pelo qual a empresa detecta e trata os sinais antecipativos de eventos suscetíveis a influenciar sua perenidade" (LESCA, CARON, P.58, 1995).

Conforme Cella (2002, p.3), no Brasil ainda existem poucas iniciativas na área de Inteligência Competitiva. Na iniciativa privada, podem ser citadas as empresas transnacionais que utilizam estrutura global a partir de seu país de origem, como as empresas de consultoria e as da área de Tecnologia da Informação. No setor público, a autora cita o Instituto Nacional de Tecnologia (INT), que vem mantendo há alguns anos pesquisas, cursos e estrutura dedicados à Inteligência Competitiva. Outros exemplos de iniciativa governamental são o SENAI, a COPPE/UFRJ, o SEBRAE, o SERPRO e o Ministério da Ciência e Tecnologia. Segundo a opinião da autora, não passam de dez as empresas que realizam Inteligência Competitiva no Brasil.

A necessidade real de utilização de Inteligência Competitiva e as evidências da quantidade de empresas que a têm utilizado no Brasil fazem com que um levantamento das características de atividades de IC seja um importante tema para análise.

Diversos autores têm explorado os processos de monitoramento do ambiente por meio de processos de inteligência competitiva. Alguns propõem modelos de Inteligência Competitiva, isto é, processos organizacionais que visam captar sinais antecipativos no ambiente visando identificar ameaças e oportunidades (MILLER e PRESCOTT, 2002, KAHANER, 1996 e SAMMON et alli, 1984).

Esses processos se desenvolvem por meio de diversas etapas que vão da identificação dos atores a serem monitorados, à análise das informações antecipativas e à geração de ações estratégicas (LESCA e BLANCO, p.2, 2002 e LESCA e DOURAI, p.6, 2003). Portanto, o problema de pesquisa é: de que maneira uma empresa do setor de bens de consumo duráveis se enquadra nos passos propostos pela metodologia de Lesca (2003, p.28), buscando discutir a aplicabilidade e consistência deste processo na empresa.

Esta pesquisa tem caráter de exploração metodológica. Pretende avaliar e criticar o método VAE-IC (Vigília Antecipativa Estratégica – Inteligência Competitiva) proposto por

Lesca (2003, p.28), procurando entender seu funcionamento, sua operacionalização em uma organização. O ciclo de Inteligência Competitiva não será testado na empresa, mas serão comparadas as etapas de Inteligência Competitiva e suas atividades realizadas na empresa com o modelo teórico proposto, pretendendo analisar a coerência em relação à realidade.

A pesquisa pretende gerar uma visão crítica da metodologia proposta por Lesca (2003, p.28) e avaliá-la diante da realidade de uma empresa no setor de bens de consumo duráveis.

A escolha do modelo de Lesca (2003,p.28) reside no fato deste modelo ter evoluído constantemente nos últimos vinte anos a partir de um modelo de captação de sinais fracos (weak signals), proposto por Ansoff (1984). Apesar de Ansoff (1984) ter destacado a importância estratégica de captação de sinais de mudança no ambiente competitivo de uma organização, o processo necessário a fazer este monitoramento não foi detalhado pelo autor. Este processo tem sido explorado por Lesca (1995, 1996, 1997, 1998, 1999, 2002, 2003). Modelos análogos ao de Lesca (2003, p.28) podem ser encontrados na literatura e serão expostos mais adiante. Optamos por este modelo em razão de sua preocupação destacada com a captação de sinais antecipativos do ambiente e informação de caráter estratégico com a busca da identificação de ameaças e oportunidades estratégicas a partir deste tipo de informação.

A empresa pode desempenhar atividades de Inteligência Competitiva sem pretender ter uma função ou um departamento exclusivamente para isso. Pode realizar apenas algumas etapas do ciclo da Inteligência Competitiva proposto por Lesca (2003, p.28), tendo, porém, a preocupação em antecipar eventos que possam causar ameaças ou gerar oportunidades. Mesmo que não haja uma estruturação adequada, é de interesse da pesquisa saber como são captadas, organizadas, analisadas e apresentadas essas informações. O trabalho irá avaliar a colaboração e a coerência do ciclo da Inteligência Competitiva para a descoberta de sinais antecipativos, além de sua transformação em informações estruturadas, auxiliando as decisões estratégicas. Para isso, será realizado um estudo de caso, no qual será analisada uma empresa do setor de bens de consumo duráveis, verificando quais e como as atividades de Inteligência Competitiva são desempenhadas.

A escolha da empresa foi feita em razão da dinâmica industrial intensa em que ela está inserida, além da sua predisposição em colaborar com a atividade de pesquisa acadêmica. A indústria de bens de consumo duráveis, em que a empresa está inserida, sofreu grandes mudanças com a abertura comercial e a introdução do plano real, permitindo a entrada de grandes empresas multinacionais e o aumento do consumo, respectivamente. Embora esse aumento tenha ocorrido, essa indústria é uma das que mais sofre quando há problemas

econômicos no país, já que o consumo cai significativamente a qualquer aumento de juros ou inflação. Além disso, essa indústria sofre com um impacto negativo do poder de barganha dos compradores com a concentração das redes varejistas, com a grande vulnerabilidade de custos atrelados à variação cambial e tem grande atividade competitiva das empresas do setor. É, portanto, uma indústria que precisa de um monitoramento constante para tomada de decisões e para alertas de ameaças e oportunidades. Dada à dinâmica desse setor, parece-nos adequado explorá-lo do ponto de vista de Inteligência Competitiva.

3. OBJETIVOS DO TRABALHO

O objetivo geral desta pesquisa é entender e comparar a utilização do ciclo da Inteligência Competitiva descrito no modelo teórico com o utilizado no ambiente empresarial em um caso específico de uma determinada empresa. Pretende-se identificar a existência e entender para este caso como se realiza o ciclo da Inteligência Competitiva que visa monitorar os componentes do mercado e identificar os sinais antecipativos, descobrindo as ameaças e oportunidades do ambiente e auxiliando na tomada de decisão estratégica. Como já citado anteriormente, a Inteligência Competitiva, como objeto de estudo, terá como base o modelo conceitual desenvolvido por Lesca (2003, p.28), explicados no decorrer do referencial teórico. Será utilizada uma empresa da indústria de bens de consumo duráveis como caso prático. Os objetivos específicos do trabalho são:

1. entender o processo de monitoramento do ambiente externo por uma empresa de bens de consumo duráveis;
2. identificar quais são os principais alvos da empresa do ponto de vista de monitoramento do ambiente externo;
3. identificar se a empresa tem processos de Inteligência Competitiva como forma de antecipar movimentos futuros no ambiente, conforme modelo conceitual escolhido (LESCA, 2003, p.28);
4. De que maneira, nos processos de Inteligência Competitiva detectados, cada uma das etapas é desenvolvida e solucionada na empresa;
5. Identificar contribuições para a empresa a partir do modelo de Inteligência Competitiva proposto por Lesca (2003).

4 – CAMPO DE PESQUISA

Esta pesquisa baseada em um estudo de caso foi desenvolvida em uma empresa do setor industrial. Pela impossibilidade de revelar seu nome, são indicadas apenas algumas de suas características e do setor onde atua.

A empresa, originalmente de capital nacional, foi adquirida há alguns anos por uma empresa multinacional. Produz bens de consumo duráveis em um setor bem estabelecido, sendo o seu ambiente de atuação bastante competitivo. Produz bens de consumo duráveis para domicílios, sendo uma das lideres no setor, tanto mundialmente quanto no Brasil. Possui plantas de produção em diversas regiões do Brasil, vendendo seus produtos através de redes varejistas e atacadistas que comercializam bens de consumo duráveis.

A empresa possui atividades de desenvolvimento de produtos para o mercado nacional. Por ser um mercado bastante competitivo está constantemente inovando seus produtos, cujo mercado é continuamente pressionado pela concorrência. Desde que entrou no mercado de bens de consumo duráveis, vem conquistando a liderança em *market share* nas várias linhas de produtos que vende. Tem sofrido com as intempéries da economia nacional, como altas taxas de juros e baixo poder aquisitivo da população. A alta concorrência do mercado é regida por mais ou menos quatro grandes empresas multinacionais concorrentes e algumas outras empresas nacionais menores atuando regionalmente.

O setor sofreu grandes mudanças relacionadas a fusões e aquisições na última década, tornando o investimento em novos produtos crescente, acirrando ainda mais a competição.

Outro fator determinante nesse mercado é a crescente concentração dos clientes varejistas, tornando as negociações mais difíceis e as margens de lucro da indústria, menores. As margens são reduzidas pela incapacidade de repassar o aumento dos custos da matéria-prima às redes varejistas e ao consumidor, que têm sua renda diminuída desde meados da década de noventa, com a crise do plano real. As pressões por aumentos da matéria-prima, como o aço, ocorrem devido ao aquecimento da economia de países como a China que aumentam constantemente sua demanda.

A empresa tem padronizado sua gestão com parâmetros e modelos utilizados mundialmente. Reporta freqüentemente seus resultados à matriz e recebe investimentos destinados ao desenvolvimento de novos produtos, ampliação da capacidade produtiva, entre outros.

II – FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

1- CONCEITO E FUNÇÃO DA INTELIGÊNCIA COMPETITIVA

Muitos termos têm sido utilizados para nomear o processo de Inteligência Competitiva, Debortolli (2002, p.3) afirma que devido a "sua origem multifacetada, fruto de ambientes extremamente competitivos e adaptações de técnicas e ...etodologias diversas, os sistemas de inteligência competitiva não alcançaram uma estruturação funcional universalmente aceita". Segundo o autor, vários nomes servem para denominar Inteligência Competitiva, tais como: Inteligência de Negócios, Inteligência Econômica, Inteligência Estratégica, Vigília Estratégica, Vigília Concorrencial, dentre outros.

O autor francês Lesca (1995, p.2) utiliza o termo *business intelligence* para descrever a Inteligência Competitiva. Antes de utilizar esse termo, foi também utilizado pelo autor o termo "*environmental scanning*" em artigos publicados em inglês (LESCA, BLANCO, 1997); na França, segundo ele, o processo é mais conhecido como "*veille strategique*" (LESCA, 1996, p.2).

Nessa pesquisa foram encontrados vários termos para o mesmo significado, entre eles estão: *business intelligence* (LESCA, SCHULLER, 1995), *environmental scanning* (LESCA, 1996; LESCA,BLANCO, 1997), *veille stratégique* (LESCA, 2003), competitive intelligence (LACKMAN, SABAN, LANASA, 2000), *business scanning system* (CALORI, 1989), *early warning system* (REINHARDT, 1984) e inteligência competitiva (MILLER, 2002). Para esse trabalho o termo utilizado é Inteligência Competitiva.

Além dos diversos termos, Inteligência Competitiva é entendida de diversas maneiras na literatura. Procuramos, a seguir, apresentar as várias visões a fim de melhor posicionar nossas pesquisas e seus objetivos.

1.1 - VÁRIOS SIGNIFICADOS PARA UM MESMO TERMO

Dugal (1998) considerou em seu estudo que a Inteligência Competitiva fosse uma linha de produção geradora de dez tipos de informação. São elas: *current inteligence* fornece a usuários informações diárias sobre novos desenvolvimentos; *basic intelligence* pode oferecer, por exemplo, informações sobre o perfil do concorrente e caracteriza-se por ser diária; *technical intelligence* inclui identificações e entendimentos de uma nova pesquisa ou tendência de tecnologia; *early warning intelligence* significa monitoramento constante de informações ambientais para identificação de sinais de baixa freqüência; *estimated intelligence* oferece diferentes cenários futuros aos administradores; *work group intelligence* realiza diversos projetos nos quais há participação de um especialista de inteligência competitiva; *target intelligence* representa um estudo focado num assunto de interesse da empresa; *crisis intelligence* auxilia a inteligência normal durante os períodos de crise; *foreign intelligence* preocupa-se com governos, indústrias e concorrentes estrangeiros, *counter intelligence* protege a empresa dos concorrentes e visa garantir que não haja vazamento de informação. A ilustração1 mostra tipos de Inteligência Competitiva descritos acima.

Ilustração 1: Tipos de Inteligência Competitiva

Fonte: adaptado de Dugal (1998)

Carvalho (1995, p.24) vê IC como uma atividade de marketing e a considera diferente de monitoramento. Para ele um sistema de Inteligência Competitiva enfoca apenas os competidores, enquanto monitoramento enfoca os demais atores do sistema de marketing (por ser entendido por ele como um sistema de marketing), sendo representados por consumidores e demais forças ambientais que influenciam o mercado. Costa e Silva (2002, p.2) concordam com Carvalho (1995) nessa distinção. De acordo com as autoras, são duas as atividades principais: o monitoramento dos competidores, que na literatura anglo-americana é denominada competitive intelligence ou business intelligence; e os ambientes tecnológicos, políticos, entre outros, denominados na literatura francesa como veille stratégique ou vigília estratégica. No entanto, autores franceses como Lesca e Dourai (2003, p.2) não fazem essa distinção. Os autores definem que a Inteligência Competitiva pode ser realizada sobre vários atores do mercado, incluindo consumidores. Segundo Lesca e Dourai (2003, p.2) a Inteligência Competitiva é uma expressão genérica que engloba vários tipos de vigílias específicas como a vigília tecnológica, a vigília de clientes (atuais e potenciais), a vigília da concorrência (atuais e potenciais), a vigília de parceiros, etc.

Alguns autores diferenciam as atividades de Inteligência Competitiva e de Business *Intelligence* (BI). O BI é entendido por Barbieri (2001, p.6-34) como um sistema de informação que recupera e organiza dados de forma a facilitar o entendimento e a análise da empresa inserida no ambiente competitivo. De acordo com o autor, podem ser estruturas especiais de armazenamento de informações com *Data Warehouse*[1], *Data Mars*[2] e *ODS* [3] objetivando montar uma base de recursos de informática, sustentando a inteligência da empresa. Podem ser ainda aplicações especiais de tratamento de dados, como *OLAP* e *Data Mining*. O autor cita a Inteligência Competitiva como sendo um BI do mundo externo, com a finalidade de captar informações sobre mercado e concorrentes.

Existem algumas correntes de pensamento que afirmam que as empresas têm tratado, cada vez mais, a Inteligência Competitiva como uma questão tática. Por ser uma questão tática, vários departamentos passam a utilizá-la para fins específicos. Garber (2001, p.54), detalha quais são os departamentos e como eles podem agir com as informações da IC:

---

[1] Data Warehouse, na tradução literal significa Armazém de Dados, significam banco de dados destinados a sistemas de apoio à decisão processados por ferramentas de *OLAP* ou *Datamining*; objetiva armazenar dados de forma sumarizada para facilitar a tomada de decisões (Barbieri, 2001:49-51).

[2] O Data Marts é um depósito de dados, assim como o Data Warehouse, que atende certas áreas específicas da empresa, de escopo mais limitado (Barbieir, 2001:52).

[3] O ODS é uma solução intermediária para a implantação de um DW ou DM, e serve como um cadastro de informações de estrutura não dimensionada (Barbieri, 2001:49)

1. Planejamento de marketing, projeção de demanda, determinação e distribuição de metas periódicas, revisão de metas existentes e alocação de recursos como promoção e propagandas, por exemplo, para atender ao mercado.
2. Posicionamento de preço/produto por região, linha de produtos e segmentos de mercado;
3. Departamento de vendas, com o dimensionamento e redistribuição de vendedores por área além de alocação de recursos;
4. Pesquisa e desenvolvimento: desenvolvimento de produtos e serviços, melhoria de produtos atuais, entre outros.
5. Departamento jurídico: monitoramento da concorrência em editais de licitações públicas, exclusividades de fornecimento de produtos, monitoramento de práticas de *dumpping*, entre outros.
6. Finanças e Administração, podem monitorar o endividamento da concorrência, comparando-se com o da própria empresa, por exemplo.
7. Serviços técnicos, que podem variar desde o monitoramento da concorrência para execução desses serviços, como o da própria empresa para garantia aos clientes.
8. Recursos humanos, a Inteligência Competitiva passa a ser importante para que a área continue competitiva na empresa, tanto no recrutamento quanto no treinamento de seus funcionários.

Nessa visão, o autor coloca a função de inteligência como um grande apoio às atividades de toda a empresa, participando de funções operacionais e estratégicas, percorrendo a maioria dos departamentos de uma organização, exigindo que esse processo seja entendido por funcionários de diferentes níveis hierárquicos.

Como base para este trabalho, a Inteligência Competitiva será considerada um processo associado à busca de sinais antecipativos (Ansoff 1984 e Lesca, 1995). O conceito adotado é semelhante ao *Early Warning Intelligence* de Dugal (1998) e é desenvolvido por Lesca (1995, 1996, 2000, 2001 e 2003). Nesse conceito sua preocupação está mais ligada à utilização de sinais antecipativos na busca de oportunidades e identificação de ameaças. De certa forma, alguns autores anglo-saxões (MILLER e PRESCOTT, 2002, KAHANER, 1996 e SAMMON et alli, 1984), já citados por Lesca e Blanco (2003, p.1) e Lesca e Dourai (2003, p.3-4) como vizinhos na utilização de termos relacionados a *veille stratégique* em seus estudos, utilizam definições, como as colocadas nesse capítulo, bastante complementares às de Lesca e ajudam a definir, de forma ampla e detalhada, esse termo que pode ser facilmente confundido por executivos e acadêmicos.

Do ponto de vista deste trabalho, a Inteligência Competitiva não é, portanto:

- somente um sistema informatizado;
- um sistema para apoio a decisões operacionais e diárias;
- processo de monitoramento apenas dos concorrentes.

Para este trabalho a Inteligência Competitiva é um processo de vigília estratégica com o objetivo de captar com antecedência sinais de ameaças e oportunidades do ambiente, monitorando seus atores, auxiliando na tomada de decisões estratégicas e na formulação da estratégia empresarial. É sistemático na captação e análise de informações do ambiente externo, podendo ter como alvo a concorrência, os consumidores, o governo, entre outros.

1.2 - O CONCEITO DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA PARA ESTE TRABALHO

As empresas buscam, por meio do processo de Inteligência Competitiva (IC), prever acontecimentos. O processo de IC busca identificar *signaux faibles* (LESCA, 1998, p.159), chamados por Ansoff (1984, p.352-369) de *weak signals*, traduzido por sinais antecipativos nesse trabalho: indicações imprecisas sobre possíveis acontecimentos futuros. Lesca e Dourai (2003, p.6) classificam os sinais antecipativos como fragmentados, de fraca visibilidade, de significado falho e ambíguo, pouco familiares, de utilidade aparentemente falha, de percepção rápida, de importância duvidosa e pouco confiável.

De acordo com Lesca (1995, p.1), a Inteligência Competitiva é o processo pelo qual a empresa leva em conta seu ambiente sócio-econômico e tecnológico com o objetivo de detectar o mais cedo possível algum sinal indicando possíveis mudanças nesse ambiente. Lesca e Schuler (1995, p. 6-12) propõem um modelo que consiste dos seguintes fatores: definição dos atores a serem monitorados, que podem ser consumidores, concorrentes, fornecedores, entre outros; definição dos atores prioritários; definição dos temas de informação a serem identificados; definição dos temas as serem escolhidos primeiro; definição do tipo e informação a ser identificada em cada um dos temas escolhidos.

Lesca e Schuler (1995, p.2) consideram a Inteligência Competitiva um processo de coleta de dados por meio do qual as empresas buscam determinar sinais de alerta antecipativos, influenciando-as no longo prazo, tentando eliminar os elementos de incerteza. Percebe-se que a informação passa a ter papel fundamental para a IC. É necessário que a empresa não esteja apenas preparada para captar e analisar essa informação e sim bem estruturada para atualizá-la sempre que necessário. Fuld (1985, p.9) afirma que a informação obsoleta não representa a Inteligência Competitiva, já que ele a considera uma *commoditie* altamente perecível.

De forma semelhante a Lesca e Schuler (1995, p.2), Calof (2003, p.1) afirmam que a Inteligência Competitiva tem como um dos principais objetivos determinar o que vai acontecer no ambiente competitivo futuro, podendo reagir a esses acontecimentos de forma a ter vantagens sobre a concorrência. Saber o que o consumidor realmente quer, estando à frente da concorrência, é um exemplo de IC (CALOF,2003, p.1).

Miller (2002, p.35-40) completa o pensamento acima dizendo que é necessário analisar fatores do setor em que a empresa está inserida. Segundo ele, os dados depois de analisados tornam-se informações, que quando analisadas tornam-se inteligência. O autor é coerente com Lesca (1995) e conclui que a inteligência pode se tornar uma vantagem

competitiva quando a empresa consegue detectar ações antes dos competidores, como a construção de uma nova planta. Além disso, a inteligência pode ser usada de várias formas na empresa, como na estratégia corporativa ou no planejamento de novos produtos (MILLER, 2002, p.40).

A área de Inteligência Competitiva ajuda a empresa no monitoramento de informações estratégicas para obter vantagens em relação aos concorrentes do setor, tendo informações privilegiadas e antecipatórias. Vargas e Souza (2001, p.2) afirmam que a inteligência na empresa pode desempenhar as seguintes funções:

1. Auxiliar nas decisões estratégicas;
2. Prever oportunidades de mercado e ameaças da concorrência;
3. Analisar a concorrência;
4. Auxiliar no planejamento estratégico e sua implementação;
5. Aprender sobre novas tecnologias, produtos e processos que afetam a empresa;
6. Aprender sobre mudanças políticas, legislações ou medidas reguladoras que afetam a empresa;
7. Buscar novos negócios e melhor desempenho; obtendo melhores vantagens competitivas.

Lesca (1996, p.1) utiliza uma metáfora para relacionar a Inteligência Competitiva com o planejamento estratégico, comparando a importância da Inteligência Competitiva como um guia para a estratégia: "Inteligência Competitiva é para a administração estratégica o que o radar é para o direcionamento do navio". Ele cita ainda a interpretação de Ansoff (1984) à administração estratégica como processo de tomada de decisão em que os administradores respondem aos sinais do ambiente. Ansoff (1984, p.183) afirma ainda que a administração estratégica está envolvida no estabelecimento de objetivos e metas da organização, mantendo o relacionamento entre a empresa e seu ambiente.

De forma semelhante a Lesca (1996, p.1), Reinhardt (1984, p.27) relaciona a Inteligência Competitiva com um radar que grava sinais antecipativos importantes para a empresa de forma sistemática e continua, sendo usada em estágios anteriores aos acontecimentos para antecipar as reações necessárias.

Lesca (2003, p.37) exemplifica as formas de utilização de Inteligência Competitiva:

- Para aumentar a capacidade de inovação;
- Para reagir mais rápido, antecipando-se aos acontecimentos;
- Adaptar-se às mudanças, detectando-as mais cedo;

- Para economizar recursos, já que reagindo mais cedo pode ser mais barato;
- Para antecipar-se às rupturas;
- Para reduzir os riscos;
- Para ganhar novos clientes.

Em pesquisas sobre Inteligência Competitiva fica evidente a função de apoio à estratégia empresarial. No estudo de Hannula e Pirttimäki (2003) em 50 empresas finlandesas, 81% delas afirmam que a IC tem o objetivo de apoiar a formulação do planejamento e a tomada de decisões.

Portanto, além da função básica de antecipar sinais do ambiente, mais dois termos importantes se relacionam às funções da Inteligência Competitiva: a estratégia da empresa, delineada no processo de administração estratégica, e a tomada de decisões que dirigem as ações da empresa em busca de suas metas e objetivos. Para Kahaner (1996, p.16) a Inteligência Competitiva tem o propósito de levar a organização a atingir seus objetivos e metas por meio de um programa para recolher e analisar informações sobre atividades da concorrência e as tendências do setor específico e do mercado em geral.

Conceito semelhante é dado por Miller e Prescott (2002, p.1ss), que também colocam a inteligência como um processo relacionado à tomada de decisões e estratégias da empresa. Para eles a inteligência é o processo de monitoramento do ambiente competitivo, podendo afetar os planos, decisões e operações da empresa, permitindo que a alta administração tome decisões sobre qualquer área com táticas ou estratégias de longo prazo.

Lesca (2003, p.12) afirma que a palavra "estratégica" dá as seguintes características às decisões tomadas:

1. não são repetitivas, deixando o tomador de decisões relativamente despreparados;
2. não se apóiam em modelos relacionados à experiência;
3. podem trazer conseqüências importantes, tanto positivas quanto negativas, colocando em risco a própria sobrevivência da empresa;
4. são tomadas em situação de incerteza.

Lesca (2003, p.1) evolui no conceito de Inteligência Competitiva no artigo onde ele afirma que os termos utilizados pelos anglo-saxões, *competitive intelligence* e *environmental scanning* (Inteligência Competitiva e Monitoramento Ambiental), são termos vizinhos. Define a Inteligência Competitiva como:

> " A Inteligência Competitiva é um processo coletivo e contínuo pelo qual um grupo de indivíduos rastreia, de forma voluntária, e utiliza a informação de caráter antecipativo

no que diz respeito às mudanças suscetíveis de se produzir no ambiente externo da empresa, com o objetivo de criar oportunidades de negócio e reduzir riscos e incertezas em geral. Nessa informação aparecem os sinais de alerta precoce. Finalmente, o objetivo da vigília estratégica é permitir uma ação muito rápida no momento certo... (LESCA, 2003:1)".

Lesca e Kriaa (2003, p.2) explicam que o termo processo indica uma sucessão de fases que possuem sua própria metodologia de execução; o termo grupo de participantes significa a união de várias pessoas de diferentes funções na empresa, com competências diversas e complementares; o termo voluntarista indica que a inteligência competitiva é geralmente uma tarefa secundária e exige um esforço coletivo voluntário de cada participante.

Nesse raciocínio o autor destaca dois modos de funcionamento para a Inteligência Competitiva:

1. o modo comando, que significa que tenha que haver uma solicitação de um estudo por parte de alguém hierarquicamente superior, exprimindo uma necessidade pontual de informação;
2. o modo alerta, que é uma busca contínua por informação para tentar verificar os sinais antecipativos do ambiente.

Lesca (2003, p.41-42) destaca ainda o modo provocação, complementando os dois primeiros. Esse modo de funcionamento provoca a vinda de informações que não seriam acessíveis de outro modo, ou que talvez não existissem.

Segundo Lesca e Dourai (2003, p.5), as informações antecipativas podem ser de dois tipos:

1. Informações de potencial de um ator, citada por Lesca (1996, p.5-6) como a informação de perfil: são as informações interessantes à empresa por gerar conhecimento acerca da capacidade dos atores em atuar no ambiente.
2. sinais antecipativos: sinais fracos com características específicas, geralmente de difícil entendimento que podem antecipar ameaças e oportunidades do ambiente.

Surge, portanto, um outro tipo de informação da Inteligência Competitiva, além daquela busca, a identificação de sinais antecipativos. Essa informação é aquela que auxilia na descrição ou monitoramento de determinado ator no mercado. Lesca (1996, p.5) coloca como informação de perfil, caracterizando como numerosa, descritiva, utilizada para compilar o perfil da capacidade do ator e usada para validar hipóteses estratégicas e fazer cálculos.

Para Aaker (1992), citado por Bernhardt (1994, p.23) o entendimento dos concorrentes traz os seguintes benefícios e resultados para a empresa:

1. um entendimento da estratégia atual, as forças e fraquezas dos concorrentes podem sugerir ameaças e oportunidades;
2. idéias sobre estratégias competitivas futuras dos concorrentes que podem gerar uma previsão das ameaças e oportunidades;
3. a decisão de estratégias alternativas dependerá da empresa em prever reações dos concorrentes, habilidade que pode ser gerada pela Inteligência Competitiva;
4. a análise da concorrência pode resultar na identificação de questões que podem ser monitoradas no futuro.

Como o conceito de Inteligência Competitiva para esse trabalho enfoca a identificação dos sinais antecipativos (*weak signals* ou *signaux faibles*), é necessário conhecer melhor as características desses sinais. No próximo capítulo será explicado de forma mais detalhada esse conceito.

2 – SINAIS ANTECIPATIVOS

Lesca (2003, p.14) classifica três tipos de mudanças de diversas naturezas no ambiente, sendo duas delas captadas pela Inteligência Competitiva de uma empresa: a primeira delas refere-se a mudanças em descontinuidade com o passado, que não são totalmente surpreendentes; a segunda está relacionada à ruptura clara com o passado, podendo tornar-se um problema sério caso a empresa não a identifique; e por último, as mudanças progressivas e em continuidade com o passado.

Ansoff (1984, p.352-369) detalha um sistema de administração estratégica que enriquece as oportunidades da empresa de forma a detectar mudanças repentinas em tempo real e responder a essas mudanças de forma rápida. Esse sistema serve para identificar fatos antecipadamente e responder a eles com rapidez, sendo similar ao que Lesca e Schuler (1995, p.2) chamam de *veille stratégique* (Inteligência Competitiva, termo usado nesse trabalho). As mudanças repentinas no ambiente descritas por Ansoff (1984, p.352) geram os sinais antecipativos.

Os *weak signals* de Ansof (1984) e Ansoff e MacDonell (1993) são traduzidos para esse trabalho como sinais antecipativos. O termo *signaux faibles* (sinais fracos em francês), de acordo com Lesca e Durai (2003, p.5), foi mudado para sinais antecipativos por causarem confusão em pesquisas junto aos executivos, que não entendiam a identificação de um sinal fraco como algo positivo. Para eles, os sinais fortes eram os mais importantes. Para artigos no idioma inglês, o termo *weak signals* prevalece, para os de língua francesa o termo *signaux faibles* é mais comum. No Brasil são encontrados os termos sinais fracos, antecipativos, de baixa freqüência e de alerta precoce. Para esse trabalho será utilizado o termo sinal antecipativo.

Lesca e Durai (2003, p.6) classificam os sinais antecipativos como:

- fragmentados: há poucas informações, geralmente separadas e de difícil entendimento ou, são muitas, e de forma complexa para se organizar;
- fraca visibilidade: entre diversas informações sem utilidade pode estar o sinal antecipativo, tornando difícil de ser visto;
- de significado falho e ambíguo, não evidente: geralmente esses sinais não relacionam causa e efeito com clareza;
- pouco familiares: não são encontradas de forma repetitiva, por isso são pouco conhecidos e familiares;

- de utilidade aparentemente falha: é destituído de significado operacional, não se entende como utilizá-lo;
- de percepção rápida: pode-se ter a oportunidade de perceber o sinal de forma rápida como uma frase, uma imagem, uma sensação ou um momento;
- de importância duvidosa: não se sabe o que conectar à informação;
- de confiabilidade duvidosa: não são factuais e podem ser subjetivas, sendo, portanto, pouco confiáveis.

Ansoff (1984, p.352) coloca um paradoxo na questão dos sinais antecipativos. Se a empresa esperar para que as informações se tornem mais consistentes e claras ela pode ser surpreendida pela crise ou perder oportunidades, mas se ela arriscar a tomar decisões com base nos sinais fracos e antecipativos a empresa pode não ter sucesso.

O autor ilustra os estados de conhecimento da empresa sobre possíveis eventos futuros, bem como as informações disponíveis em cada uma desses estados:

Tabela 1: Estados do conhecimento e conteúdo da informação

Estados do conhecimento / Conteúdo das informações	(1) Senso de ameaça ou oportunidade	(2) Fonte de ameaça ou oportunidade	(3) Ameaça e oportunidade concretas	(4) Resposta concreta	(5) Resultado Concreto
Convicção de que as ameaças estão evidentes	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM
Área ou organização é identificada como sendo a fonte da descontinuidade	NÃO	SIM	SIM	SIM	SIM
Características da ameaça: natureza, gravidade geral e tempo do impacto.	NÃO	NÃO	SIM	SIM	SIM
Resposta identificada, tempo, ação, programas e orçamento	NÃO	NÃO	NÃO	SIM	SIM
Lucros do impacto e conseqüências do impacto são computadas	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	SIM

Fonte: traduzido de Ansoff (1984, p.353)

O quadro acima significa que empresas no nível um de conhecimento já sabem que existe uma ameaça e oportunidade iminente, mas não sabem exatamente em que área da empresa esses fatos influenciarão ou nem mesmo qual será o impacto disso. Quanto maior o

nível de conhecimento da empresa, menor seu tempo de reação, ela deve decidir se aceita ou não tomar decisões em seu nível de conhecimento um, que há apenas pequenos sinais antecipativos.

Para Harris e Zeisler (2002, p.22) as ferramentas para determinar os sinais antecipativos devem surgir substituindo os planejamentos estratégicos tradicionais em razão das características do ambiente, chamado por eles de sistema complexo e adaptativo. Para os autores, esses sistemas são: sensitivos a pequenas mudanças; adaptáveis às mudanças do ambiente; determinísticos e não aleatórios, interativos, no qual muitos fatores se relacionam; complexos, devido ao enorme número de elementos e a forma de suas interações e adaptações ao ambiente. Esses sinais são considerados fracos, mas podem causar um enorme impacto nas empresas. Para os autores, a maioria dos planejamentos estratégicos feitos pelas empresas falha em captar tais sinais, identificando apenas as fortes tendências do ambiente.

De forma semelhante a Harris e Zeisler (2002, p.22), Reinhardt (1984, p.27) já questionava se é possível detectar as mudanças do ambiente. Os seguintes comentários foram colocados pelo autor a esse respeito:

1. mudanças políticas e sociais não acontecem acidentalmente, são realizadas por pessoas e guiadas por seus interesses;
2. as mudanças são encobertas por determinados mecanismos de desenvolvimento e padrões estáveis;
3. as mudanças do ambiente são acionadas por eventos específicos;
4. mudanças são geralmente empurradas por precursores;
5. as mudanças geralmente projetam seus fatos com antecipação.

Prahalad (1995, p.3), critica ferramentas utilizadas tradicionalmente para avaliar as influências de mercado, detectando sinais antecipativos. Para o autor a influência de mercado é, "...a capacidade da empresa em modificar a dinâmica da indústria, como custos, preço, preferências do consumidor, ritmo e direção de mudança..." (PRAHALAD, 1995, p.3). O autor sugere que a forma com que são medidas essas influências no mercado impede as empresas de identificar os sinais antecipativos.

O capítulo a seguir mostra como algumas empresas podem implantar processos ou atividades de IC. Geralmente elas se deparam com algumas questões: como deve ser organizada a função de Inteligência numa empresa? Deverá haver diferenças entre aqueles que pensam e analisam as informações obtidas e aqueles que captam as informações? Segundo Miller (2002, p.89), a Inteligência Competitiva precisa estar próxima dos tomadores

de decisão, mesmo que não esteja inserido num processo formal com um departamento específico.

Para os objetivos do trabalho é fundamental explicar com mais detalhe de que forma a Inteligência Competitiva tem sido localizada na estrutura organizacional das empresas, bem como quais são as opções existentes.

3 - ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA

A Inteligência Competitiva é um processo cada vez mais importante para a estratégia empresarial. Segundo Vargas e Souza (2001, p.1): "A crescente necessidade de as empresas melhor se posicionarem no mercado, pressiona-as para a obtenção de um maior número de informações críticas com o intuito de obter vantagens competitivas." De acordo com as autoras, o ramo de Inteligência Competitiva está em constante crescimento e vem tendo maior importância nas empresas.

Sabendo seu significado e a grande importância que o processo de Inteligência Competitiva tem, é necessário saber como e onde localizá-lo na organização. Alguns autores têm discutido o assunto, mostrando que não há uma unanimidade e que há várias formas com argumentos próprios que defende a posição dessa função dentro da empresa.

Miller (2002, p.67-77), descreve os principais aspectos na colocação da função de IC:

- proximidade do processo decisório;
- visibilidade, para expor suas maneiras éticas e legais de atuar;
- e fácil acesso a informações para ser suprida de forma eficiente;

O autor afirma que é cada vez maior o número de empresas que preferem localizar seu programa de inteligência em departamentos já existentes, como Vendas ou Marketing. Isso tem ocorrido a partir do momento em que as empresas norte-americanas passaram a desenvolver a inteligência dentro delas e dessa forma tornou-se algo não somente estratégico. De acordo com ele, três principais razões fazem com que a Inteligência deixe de ser questão da alta administração: primeiro, a inteligência deixou de ser uma questão somente estratégica e passou a ser operacional; segundo, a descentralização da estrutura organizacional abre a oportunidade para que diversos departamentos tenham essas funções; terceiro, algumas questões cruciais que dirigem a competitividade da empresa fazem com que o sistema de inteligência esteja mais próximo a funções de níveis hierárquicos menores.

O autor coloca que existem três possibilidades de localização de IC dentro da empresa: centralizada, descentralizada e híbrida.

Tabela 2: Opções Organizacionais

	Estratégicas x Táticas	**Estrutura Organizacional Corporativa**	**Centro da Tomada de Decisões**
Centralizada	Peso maior no foco estratégico	Equipe corporativa forte	Pouca delegação de autoridade
Descentralizada	Peso maior no foco tático	UEN de elevada autonomia	Completa delegação de autoridade
Híbridas	Mix de necessidades estratégicas e táticas	Divisão de poder entre a corporação central e suas equipes organizaconais	Tomada de decisões por consenso

Fonte: Miller (2002:71)

De acordo com Lesca (1994, p.64-66), a criação de um sistema unificado de Inteligência Competitiva é assunto de diversos artigos norte-americanos. Na França a centralização acontece para dois tipos de monitoramento, o econômico e o político. O autor afirma que existem argumentos contra e a favor para a criação dessa área na empresa. Os argumentos contra são:

1. uma sensibilização ou uma convicção insuficiente por parte da direção geral das empresas;
2. existe uma confusão entre coordenação da informação e centralização (um aspecto negativo para a empresa);
3. o medo da carga jogada sobre as estruturas funcionais e as despesas gerais, considerando as limitações orçamentárias;
4. o medo de ter uma célula de trabalho situada no nível da diretoria, podendo estar distante de questões específicas de cada departamento, dada a diferença entre eles.

Os argumentos favoráveis são:

1. incapacidade das unidades funcionais de definir informações pertinentes para coleta no ambiente;
2. legitimidade discutíveis desses departamentos;
3. credibilidade contestável dos problemas identificados no ambiente;
4. dificuldade de integrar as informações e formular antecipações para essas unidades, durante o processo de reflexão estratégica da empresa.

Lesca (1994, p.66) afirma ainda que a divisão de tarefas de Inteligência Competitiva deve ser em função do nível de diversificação das atividades e cargos da empresa e de sua estrutura organizacional, como a funcional, por exemplo.

Saheli e Grisi (2001, p.2) e Carvalho (1995, p.24) inserem a inteligência competitiva como parte do sistema de informação de marketing, por entenderem que IC é uma questão de marketing. Para os autores esse sistema é composto por três subsistemas:

1. Sistema de Informação do Produto;
2. Sistema de Informação do Mercado;
3. Sistema de Informação da Concorrência.

Saheli e Grisi (2001, p.3) afirmam que o sistema da concorrência é o sistema de inteligência competitiva. Segundo eles: "um subsistema de inteligência competitiva é um componente do sistema de marketing que coleta informações a respeito do ambiente competitivo, processa essas informações, transformando-as em elementos de inteligência, e divulga-os dando suporte à tomada de decisão".

De forma diferente, Bernhardt (1994, p.12) afirma que a unidade de Inteligência Competitiva está localizada em setores de Desenvolvimento de Negócios ou Planejamento e não em departamentos de Marketing ou Pesquisa de Marketing. O autor afirma ainda que os departamentos de Inteligência Competitiva são geralmente pequenos. Para o autor, as empresas que delegam as atividades de Inteligência Competitiva para os departamentos de Pesquisa de Marketing ou outros departamentos sem uma coordenação estruturada e centralizada falhará em utilizar todo o potencial da Inteligência.

Lackman, Saban e Lanasa (2000) realizaram um estudo comparativo entre dezesseis empresas para determinar como a função de inteligência estava estruturada. Seu propósito era obter informação que poderia ser utilizada na organização dessa função. Nesse estudo foram tratadas as questões como a estrutura da função de IC, o pessoal necessário para desempenhá-la, a adaptação da biblioteca no processo de inteligência, a armazenagem da inteligência, entre outros. Em 70% das empresas, a Inteligência Competitiva localizava-se no departamento de marketing, sendo considerado o departamento com maior responsabilidade pelo monitoramento do fluxo de informações (46%).

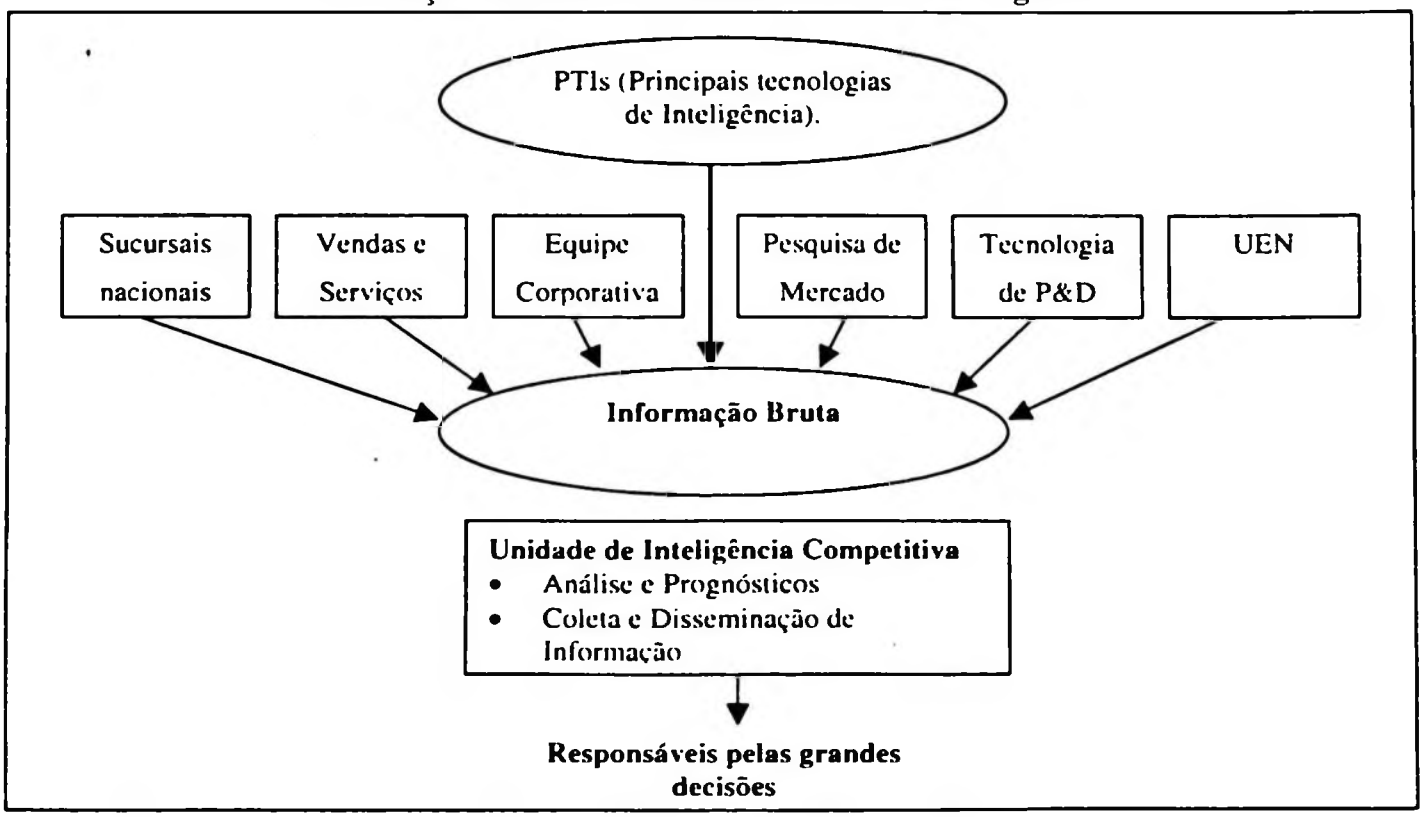
Na Finlândia, Hannula e Pirttimäki (2003, p.594) afirmam que 61% das empresas em sua pesquisa localizam a captação de informações e sua análise dentro do setor de *business intelligence* (termo utilizado para inteligência competitiva), mostrando que existem países em que a inteligência tem sido mais valorizada. De acordo com os autores, nos últimos anos as

atividades de Inteligência Competitiva têm aumentado significativamente na Finlândia com objetivo de desenvolver novos produtos e melhorar a operação da empresa.

Com base numa pesquisa realizada em 188 empresas nos Estados Unidos, Jain (1984, p. 122) afirma que a maioria das empresas em estudo localizava a Inteligência Competitiva no departamento de planejamento estratégico, marketing ou produtos e nas Unidades Estratégicas de Negócio.

A Inteligência Competitiva pode ser inserida em estruturas organizacionais formalizadas. Na literatura há autores que apóiam a existência de três tipos: os sistemas centralizados, os descentralizados e os híbridos. Para Miller (2002, p.72), os sistemas centralizados são aqueles nos quais se privilegia a informação estratégica, de nosso interesse para esse trabalho, podendo ou não receber informações analisadas de outros setores da empresa e fornecendo, geralmente, informações de mais longo prazo. Segundo o autor, normalmente existe um executivo para liderar o grupo. Esse sistema está ilustrado na ilustração 2.

Ilustração 2: Sistemas Centralizados de Inteligência



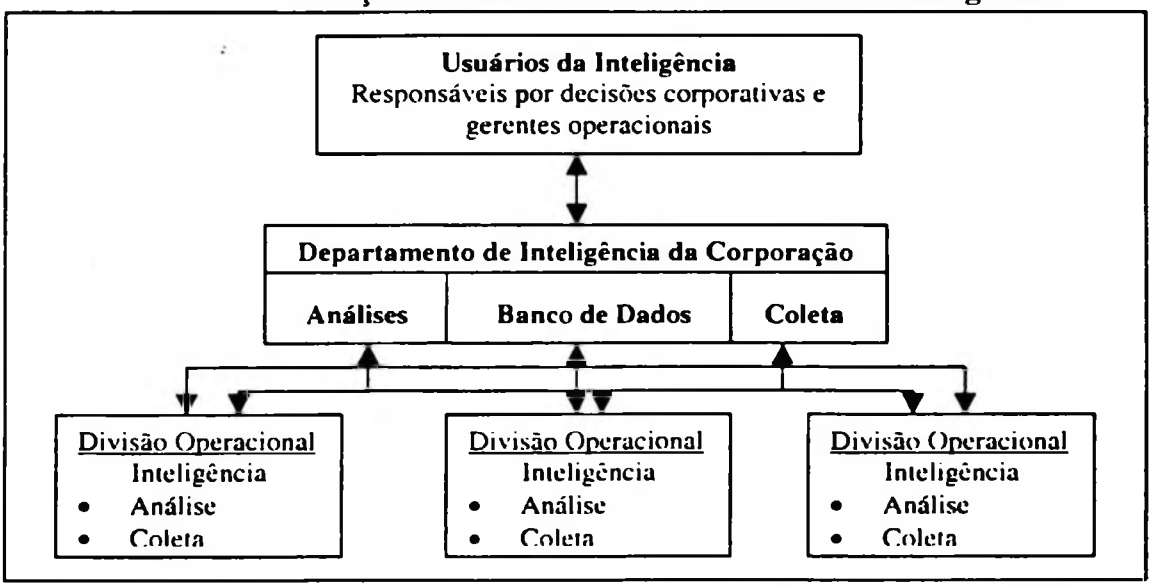
Fonte: Miller (2002, p.72)

Um estudo sobre práticas de Inteligência Competitiva (Hering, Prescott e Panfely,1998) foi realizado para identificar os processos utilizados na implantação de IC em

empresas líderes norte-americanas. Devido à grande diversificação dessas empresas, ou mesmo, devido às diferentes funções dentro da mesma organização, a estrutura era descentralizada, visto que os profissionais de Inteligência não tinham conhecimento e experiência necessária em todos os assuntos, por isso coordenavam redes descentralizadas. Além disso, havia uma relação entre planejamento estratégico e o setor tático da organização, os temas estratégicos eram filtrados e distribuídos para as operações, onde a informação e o conhecimento eram novamente filtrados e retransmitidos para os setores estratégicos.

Os sistemas descentralizados são formados por várias equipes de inteligência em várias partes da organização, e de acordo com Miller (2002, p.73), servem para funções mais táticas e operacionais, embora sejam fundamentais para o planejamento estratégico.

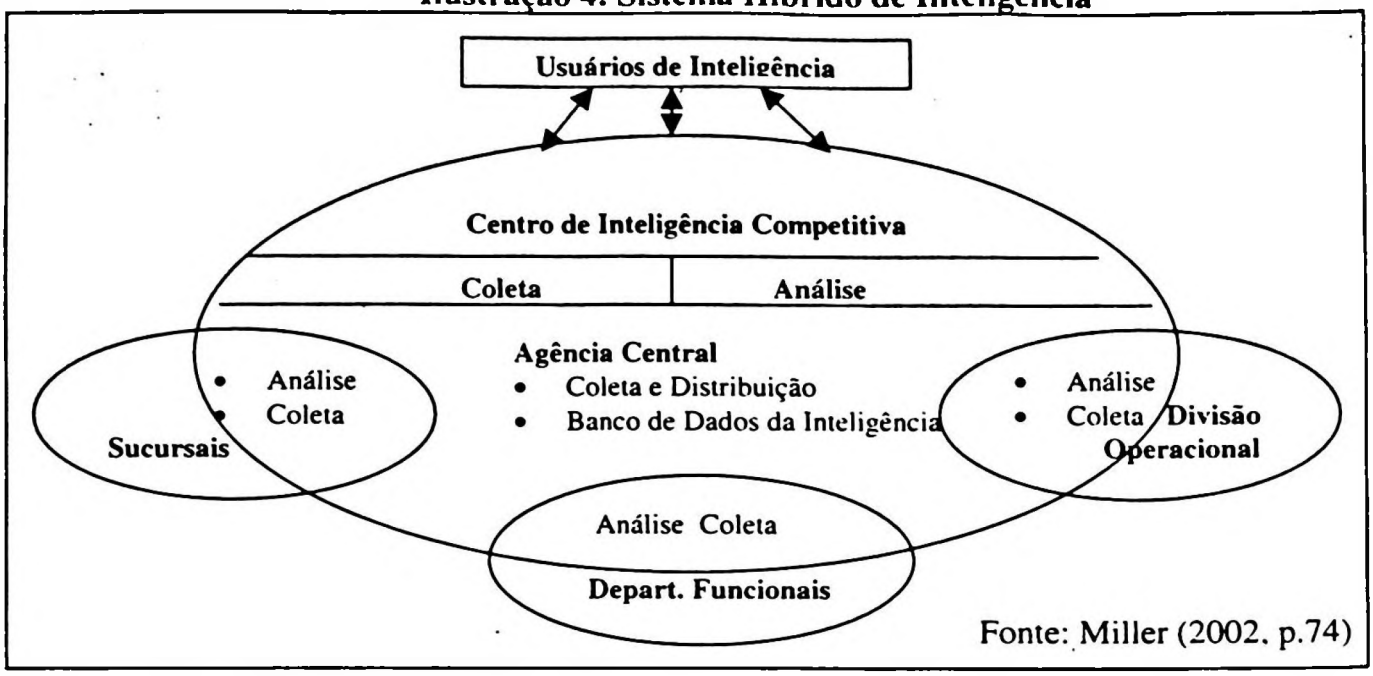
Ilustração 3: Sistemas descentralizados de Inteligência



Fonte: Miller (2002:73)

Os sistemas híbridos têm um número reduzido de unidades múltiplas de Inteligência. A alta administração inicia a necessidade de informação, contudo esse sistema também supre necessidades operacionais.

Ilustração 4: Sistema Híbrido de Inteligência



Fonte: Miller (2002, p.74)

De forma semelhante ao sistema híbrido, Reinhardt (1984, p.31) detalha uma estrutura organizacional da Inteligência Competitiva. Para o autor, as grandes e médias empresas precisam ter estruturas auxiliares em departamentos funcionais. A empresa precisa ter uma estrutura central e estruturas ramificadas. A estrutura central apresenta as seguintes tarefas:

1. Determinar as condições de longo prazo para toda a empresa, reduzindo-as a fatos relevantes do ambiente, com a formulação de cenários, por exemplo.
2. Definição de setores relevantes a serem monitorados e distribuição dessas tarefas para as áreas da empresa.
3. Avaliação dos resultados das observações do ambiente.
4. Desenvolvimento e início de projetos estratégicos por meio da administração estratégica.

Reinhardt (1984, p.31) lista como funções da Inteligência Competitiva das áreas as seguintes tarefas:

1. Determinação das áreas de influência a serem monitoradas de acordo com objetivos da empresa.
2. Determinação das fontes de informação.
3. Seleção de agentes para realizar as tarefas.
4. Estabelecimento de um sistema de informação entre os agentes de captação, os superiores e a área.
5. Formação de um sistema para processar, avaliar e documentar as informações.

6. Formação de um sistema de comunicação interna entre as diversas áreas.
7. Avaliação da informação.
8. Desenvolvimento de projetos por meio dos diretores das áreas.
9. Informação à Inteligência Competitiva central e à alta administração.

Marceau e Sawka (1999) retrataram as principais práticas de IC utilizadas nas maiores empresas de telecomunicações da América do Norte, Europa Ocidental e Austrália. Esse estudo foi realizado por meio de entrevistas com os líderes das empresas, sendo mescladas com pesquisas internas e externas. Concluíram que as empresas de telecomunicação não têm seus esforços organizados, já que entre 50% e 80% das informações de IC necessárias estavam disponíveis com os próprios funcionários, sendo necessário criar mecanismos para que eles contribuíssem para o processo de comunicação. Para melhorar a organização e efetividades da Inteligência Competitiva, os autores sugerem alguns pontos importantes para sua estrutura: envolver os tomadores de decisão desde o início, enfocar apenas alguns assuntos chaves de inteligência, enfocar apenas tomadores de decisão que farão a diferença na empresa (não realizando estudos para qualquer pessoa que solicite), estabelecer uma unidade integrada de análise e coleta de dados e estabelecer diretrizes éticas e legais antes.

No item a seguir, serão demonstradas as atividades que as áreas da empresa podem desempenhar objetivando auxiliar as atividades de Inteligência Competitiva.

3.1 – ATIVIDADES DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA NOS DEPARTAMENTOS FUNCIONAIS

Antes de iniciar o detalhamento do ciclo de Inteligência Competitiva, é necessário abordar como as áreas funcionais contribuem para o desenvolvimento dessas atividades na empresa.

Lesca (1994, p.73-74) afirma que os departamentos de marketing e comercial são distintos, porém complementares no que diz respeito a atividades de Inteligência Competitiva. Para o autor, essas duas unidades são o ponto de encontro entre a empresa e seu ambiente.

Lesca (1994, p.73) afirma que o marketing deve ter uma visão de longo prazo, ao passo que o departamento comercial, de curto prazo. Os estudos realizados para essa área são principalmente:

1. estudos de mercado;
2. estudos de novos produtos;
3. estudos de consumidores;
4. estudos de distribuição;
5. entre outros.

A área comercial, como já dito anteriormente, apresenta um enfoque de curto prazo, para eles é interessante executar vendas imediatas e suas funções são essencialmente operacionais. Lesca (1994, p.74) afirma que o marketing é uma unidade funcional e política, ao passo que o comercial é uma unidade operacional e tática.

A força de vendas tem contato direto com o cliente, conseguindo obter informações de suas opiniões, críticas e sugestões, impressões qualitativas que exprime, podendo melhorar assim os produtos e serviços oferecidos. Segundo Lesca (1994, p.76), as informações captadas são valiosas e devem ser imediatamente transmitas ao departamento de marketing.

O marketing, além de dispor de informações provenientes da área de vendas, consegue outros tipos de informação de diversas fontes, tais como:

1. estatísticas profissionais e informações de órgãos oficiais;
2. relatórios anuais de concorrentes;
3. estudos de mercado obtidos de empresas de consultoria ou outros órgãos;
4. análises da imprensa;
5. pesquisas próprias do marketing realizadas em clientes;
6. feiras, exposições, entre outras fontes.

Dessa forma, o departamento de marketing recebe informações de diversas fontes, refletindo pacientemente sobre elas.

Lesca (1994, p.79) afirma que o monitoramento científico e tecnológico é de importância primordial para empresas industriais, principalmente para aquelas que se situam em tecnologia de ponta ou avançada, como na produção de materiais de informática ou militares. A unidade de Pesquisa e Desenvolvimento é o departamento qualificado para escutar esse ambiente.

O departamento de Pesquisa e Desenvolvimento pode, também, auxiliar no serviço de documentação da empresa. Algumas empresas, até mesmo de grande porte, não dão valor necessário a essa documentação, entretanto, é necessário saber de quais departamentos esse serviço depende:

1. Direção geral: tende a gerar a importância de se observar a evolução do ambiente;
2. Direção de Desenvolvimento de Tecnologia ou Pesquisa e Desenvolvimento: nesse caso, o serviço de documentação está orientado a escutar o mundo científico e assegurar a análise sistemática de publicações;
3. Direção de Marketing: especialmente orientado a escutar o mercado e concorrentes;
4. Direção jurídica: escuta o poder público, órgãos profissionais, entre outros.

Lesca (1994, p.80) afirma ainda que é necessário que o serviço de documentação esteja integrado com a direção estratégica da empresa.

O responsável por compras na empresa também é importante no processo de monitoramento do ambiente por estar em constante contato com o ambiente, sendo um dos principais fornecedores de informação estratégica.

Lesca (1994, p.85) coloca como informações fornecidas pelo departamento de compras as seguintes:

1. concorrentes, por meio de informações coletadas com fornecedores;
2. clientes potenciais;
3. riscos de uma eventual dependência excessiva de determinado fornecedor;
4. eventuais ameaças sobre um recurso vital de aprovisionamento;
5. aparição de produtos substitutos;

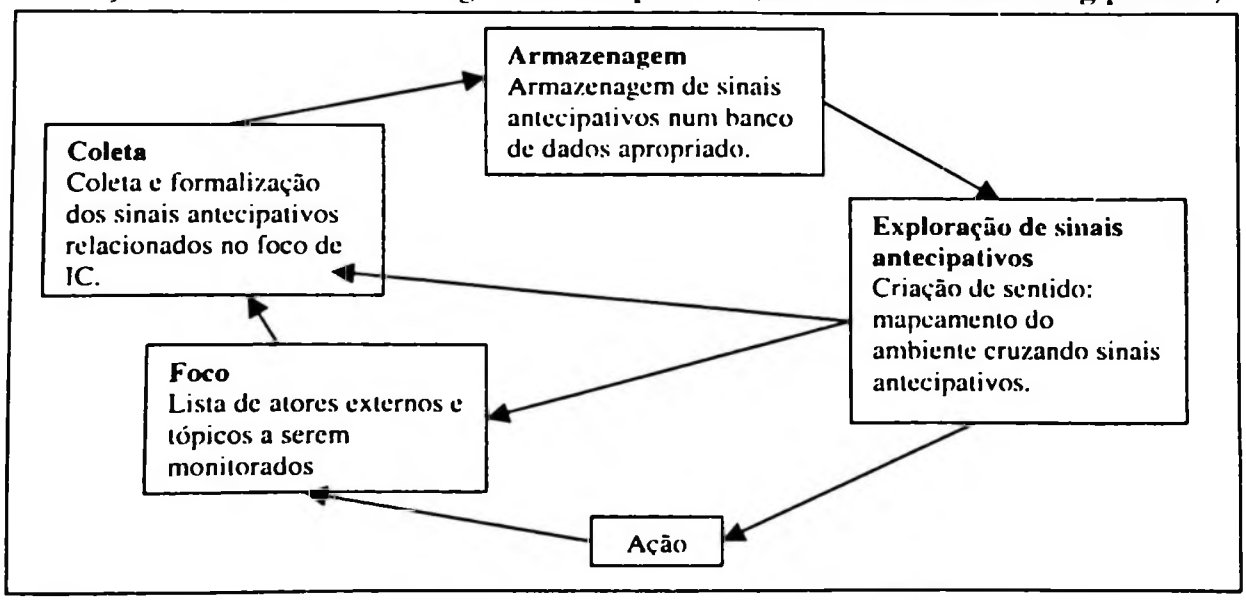
4 - CICLO DO PROCESSO DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA

A Inteligência Competitiva geralmente respeita uma seqüência lógica de etapas que são semelhantes para diversos autores especialistas em IC. Basicamente existem quatro etapas padrão. Kahaner (1996, p.48-137) e Sammon et alii (1984, p.93-144) listam essas quatro etapas como: planejamento e direção do estudo, coleta da informação, análise da informação coletada e apresentação da Inteligência.

Seguindo o modelo de Lesca e Blanco (1997 e 2003) e Lesca (2003) como base para esse trabalho, o ciclo da Inteligência competitiva será exposto para futura utilização na descrição do estudo de caso.

Blanco e Lesca (1997, p.4) dividem o processo de Inteligência Competitiva em cinco fases: definição do alvo e escopo do monitoramento (que é análoga à etapa de planejamento e direção); entendimento e captação dos sinais antecipativos do ambiente (que é a coleta de informações); armazenamento das informações e dos sinais fracos entre a organização (estruturação da informação dentro da empresa, essa é uma etapa mencionada por alguns autores, a maioria a menciona como atividade distinta da coleta); transformação de sinais fracos em forças direcionadoras (análise) e, por último, a ação ou tomada de decisão com base nas informações coletadas. As etapas, como Miller (2002, p.38) menciona, não são todas seqüenciais e pode haver comunicação entre elas, fazendo com que o processo de análise possa gerar mais informações para o planejamento de uma próxima análise e a forma e fonte de captação das informações. A ilustração 5 mostra esse processo:

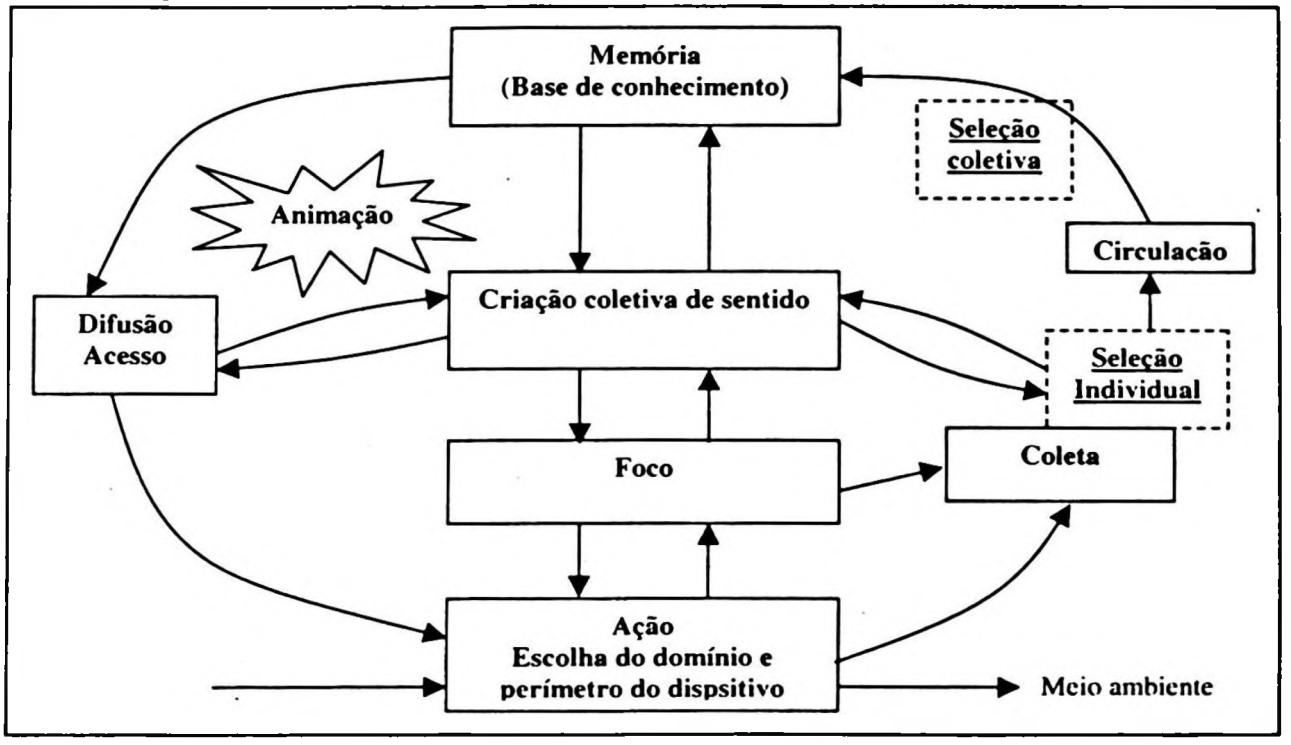
Ilustração 5: Processo de Inteligência Competitiva (enviromental scanning process)



Fonte: Lesca e Blanco (1997, p.4).

Num novo ciclo mais detalhado, descrito por Lesca (2003, p.28), são desenvolvidas etapas adicionais: escolha do domínio de aplicação de Inteligência Competitiva e do perímetro do dispositivo, representando o primeiro passo; a seleção individual, circulação e seleção coletiva das informações, entre a busca de informação e a armazenagem; e a difusão após a análise (chamada de antecipação ou criação de sentido). Essas etapas se inter-relacionam de acordo com a ilustração 6:

Ilustração 6: Modelo conceitual da Inteligência Competitiva (veille stratégiqué)



Fonte: Lesca (2003, p.28)

A etapa perímetro do dispositivo representa o grupo de pessoas chamadas a participar explicitamente da Inteligência Competitiva; o foco significa a definição do alvo ou ator a ser estudado (planejamento ou direção), bem como a escolha onde deverá ser usada a Inteligência Competitiva; a coleta significa a fase de captação da informação; na seleção é feita uma escolha das informações mais relevantes; na circulação transmite-se a informação para a pessoa encarregada de armazená-la ou utilizá-la; na etapa de memória, é feito o armazenamento das informações; a antecipação representa a análise das informações, criando sentido e conhecimento; na difusão, a informação é distribuída para os potenciais utilizadores dessa informação. Na etapa de ação, a empresa utiliza informações antecipativas para agir frente à Inteligência Competitiva gerada no ciclo.

87133

É necessário ressaltar ainda alguns pontos necessários dentro do modelo de Inteligência Competitiva descrito por Lesca (2003, p.9-17)

Lesca (2003, p.11) afirma que o método de Inteligência Competitiva (chamado por ele nesse livro de VAE-IC, vigília antecipativa estratégia – inteligência coletiva) resulta de um ato pró-ativo dos dirigentes para não se deixar acuar pelos acontecimentos. Segundo o autor: o voluntarismo é um fator crítico de sucesso (ou de fracasso, dependendo do caso) da Inteligência Competitiva.

É necessário ainda ressaltar alguns aspetos sobre as funções da Inteligência Competitiva, para Lesca (2003, p.12-13), a Inteligência Competitiva apóia a decisão estratégica, na qual o termo "estratégica" significa:

1. não é repetitiva, logo, quem toma a decisão está relativamente despreparado;
2. não pode se apoiar em modelos já provados pela experiência;
3. é suscetível de trazer pesadas conseqüências (boas ou más) podendo colocar em risco a perenidade da empresa (ou outra organização);
4. é tomada em situação de incerteza.

Portanto, a função da Inteligência Competitiva pode trazer informações estratégicas para os tomadores de decisão.

Lesca (2003, p.13) dá um exemplo: a escolha de um novo fornecedor pode ter uma importância estratégica para uma empresa industrial, enquanto que o ato de fazer um pedido (repetitivo) não tem provavelmente uma importância estratégica.

A Inteligência Competitiva visa informar os responsáveis de empresas (ou outras organizações) sobre as mudanças que possam acontecer no ambiente alvo.

As mudanças possíveis são de diversas naturezas: mudança progressiva e em continuidade com o passado (uma tendência pesada, por exemplo); mudança em descontinuidade com o passado, mas não totalmente surpreendente; ruptura clara com o passado podendo constituir-se uma "catástrofe" em certos casos.

As mudanças podem se produzir em diversos ritmos: mudança mais lenta que rápida; mudança em aceleração, mas na mesma direção; mudanças numerosas e um pouco em todos os sentidos. O método de Lesca (2003, p.14) diz respeito principalmente às descontinuidades e às rupturas e às acelerações e às mudanças desordenadas.

Nos tópicos a seguir serão descritas as principais etapas do ciclo de Inteligência Competitiva, com a contribuição de outros autores.

4.1 – ESCOLHA DO DOMÍNIO DE APLICAÇÃO DA IC E DELIMITAÇÃO DO PERÍMETRO DO DISPOSITIVO

Lesca (2003, p.28) descreve essa etapa como aquela em que a empresa escolhe a atividade da empresa, ou o processo criador de valor, em que se deve implantar a atividade de Inteligência Competitiva e ainda é definido seu perímetro de atuação. Lesca (2003, p.44) descreve perímetro como sendo a lista de pessoas incluídas no dispositivo de Inteligência Competitiva, que podem ser os responsáveis hierárquicos, as pessoas envolvidas no projeto de implementação, os possíveis clientes internos das informações de IC são, os chefes, motivadores do processo e os fornecedores das informações.

De acordo com Lesca (2003, p.39), distinguem-se três níveis em que se pode utilizar a Inteligência Competitiva na empresa, eles são:

1. A empresa considerada globalmente, colocando a Inteligência Competitiva, no âmbito da diretoria;
2. A Unidade de Negócios, filial ou uma divisão, deixando mais clara a utilidade da Inteligência Competitiva, já que as atividades e os resultados nesse âmbito são mais claros;
3. Um processo criador de valores da empresa ou uma de suas unidades, que, de acordo com Lesca (2003, p.40), é encontrado com mais freqüência nos processos de compras, comercial, de inovação e gestão de recursos humanos, tendo como objetivo reforçar as performances dos processos escolhidos, sendo as medidas de benefício da Inteligência Competitiva mais fáceis de mensurar.

Para o autor, a Inteligência Competitiva pode ser utilizada para finalidades diversas, entre elas a inovação e o apoio à tomada de decisões.

4.2 - PLANEJAMENTO E DIREÇÃO OU DEFINIÇÃO DO FOCO

A etapa de planejamento e direção ocorre quando a alta administração se envolve e decide qual inteligência é necessária. De acordo com Miller (2002, p.37), deve-se identificar também quais são os usuários dessa informação, levando-se em consideração que algumas decisões são tomadas em cargos inferiores aos da alta gerência, gerando a necessidade de informação para esses cargos menores.

Esse ciclo torna-se então um processo que deve iniciar com alguma necessidade. Geralmente, por ter de tomar alguma decisão, os executivos pedem mais informações para sua equipe e dessa necessidade passa-se a planejar as fontes para captação de dados que possam em conjunto tornar-se informações úteis para a análise, que ao serem processadas serão apresentadas com intuito de apoio e subsídio na tomada de decisão.

Uma outra forma de iniciar o ciclo de inteligência pode ser simplesmente por querer conhecer melhor o concorrente ou descobrir oportunidades ou ameaças do mercado com antecedência. Herring (1999, p.6), descreve sua experiência de negócios, quando define uma metodologia de captação das necessidades de inteligência, denominada por ele como KIT (*Key Intelligence Topics*'), no qual afirma que as necessidades de Inteligência da empresa podem estar localizadas em uma das três seguintes possibilidades:

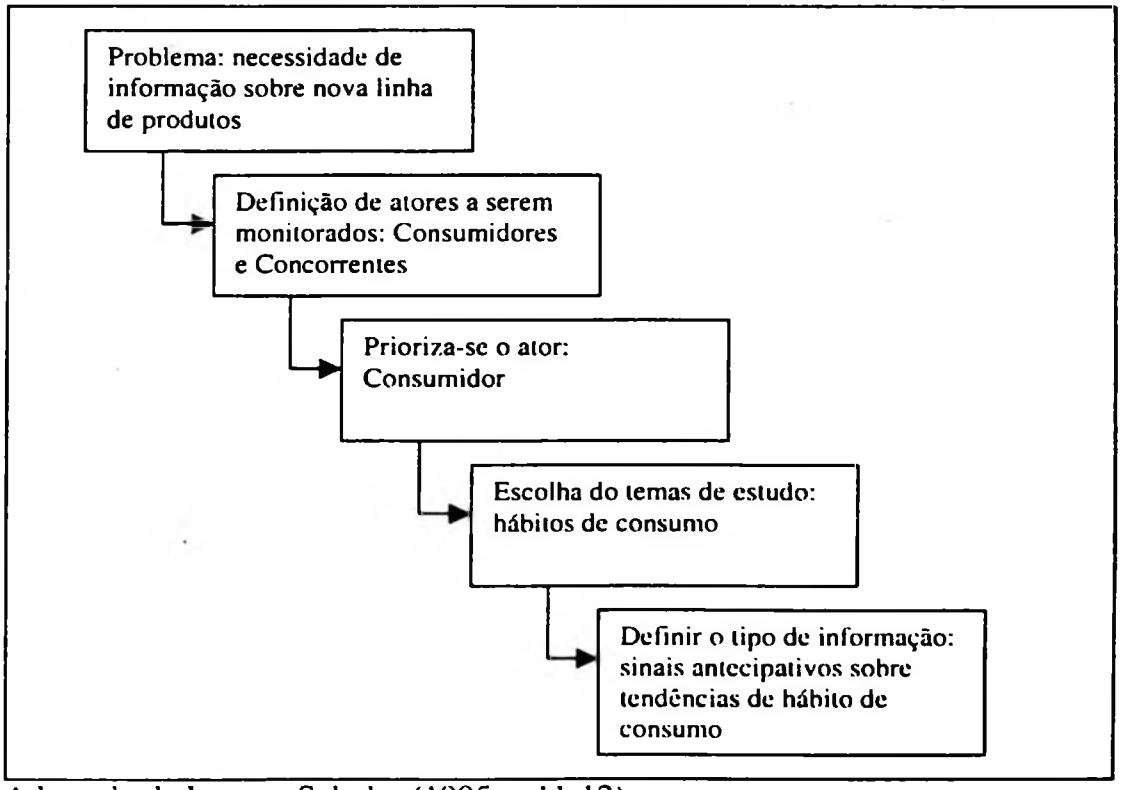
1. Decisões estratégicas e ações (*Strategic Decisions and Actions*): informações para o desenvolvimento de planos e estratégias;
2. Tópicos de aviso antecipatório (*Early Warning Topics*): informações sobre concorrência, iniciativas, surpresas tecnológicas e ações governamentais;
3. Descrição de atores de mercado (*Description of the Key Players*): informações de concorrentes, clientes, fornecedores, reguladores e parceiros.

Herring (1999, p.6) afirma ainda que o grupo de inteligência da empresa pode ser do tipo reativo em que se espera que a alta gerência solicite informações ou proativo, em que se entrevista os gerentes e tomadores de decisão

Uma ação pró-ativa é proposta por Lesca e Shuller (1995, p.11-12) em sua metodologia desenvolvida para determinar quais informações obter e quais focar, tornando o ciclo de Inteligência mais eficaz. Essa metodologia inicia-se definindo qual é o problema inicial, que pode ser a falta de informação, ou o excesso dela. A partir daí, definem-se quais são os atores mais relevantes e dá-se uma hierarquia, priorizando aqueles que têm maior influência na empresa de acordo com o critério escolhido. A próxima fase é, portanto, a escolha do critério para classificar a importância dos atores. Na seqüência deve-se listar temas

de relevância para esse ator e determinar qual tema deve ser escolhido para a captação da informação. Deve-se então responder a questão sobre a qual o conhecimento necessário para antecipar seu comportamento, além disso, dentro dos temas escolhidos, qual deve ser o prioritário e qual informação é necessário e deve ser obtida com relação ao tema de informação já escolhido. Nessa etapa final, os autores colocam que é sugerido distinguir dois tipos de informação, os sinais antecipativos e informações de perfil. Os sinais antecipativos estão relacionados ao que os competidores estão fazendo, como um projeto novo. As informações de perfil descrevem certas características do ator escolhido, como por exemplo sua situação financeira. Depois de seguir todos esses passos, o processo de Inteligência Competitiva está direcionado. A ilustração 7 resume a metodologia proposta:

Ilustração 7: Modelo para definir a captação de informações



Adaptado de Lesca e Schuler (1995, p.11-12)

Lesca (2003, p.57-60) descreve as principais figuras representantes da metodologia acima: os atores são pessoas físicas ou jurídicas importantes (do ambientes externo), podendo ser caracterizados por atores atuais (como um concorrente ou cliente), atores potenciais (que pode vir a ser um ator atual), atores diretos ou indiretos (referentes ao interesse direto ou indireto da empresa). O tema refere-se a um assunto de interesse que pode influenciar o

sucesso da empresa, podendo ser, por exemplo, uma pesquisa em andamento, um lançamento do concorrente de um produto novo, entre outros.

De forma seemelhante a de Lesca e Schuler (1995), Calori (1989, p.76-80) explica um método que serve para seleção dos alvos da Inteligência Competitiva com o objetivo de focar o monitoramento do ambiente nas principais forças da indústria. Na primeira fase, os principais atores são identificados por um pequeno grupo de *experts* da empresa. Na segunda fase são realizadas, por meio de entrevistas, uma análise estatística e histórica da indústria. Na seqüência é feita uma análise de tendências. A terceira fase é realizada por meio de entrevistas com os mesmo *experts* para analisar o futuro da empresa, identificando os principais atores da indústria e seus potenciais entrantes. Na quarta etapa são formulados cenários e é realizada uma análise cruzada com variáveis (como, por exemplo, inflação e concentração de fornecedores) classificadas nas dimensões "contexto", "estratégias dos atores", "estrutura da indústria" e "valor do mercado". Na quinta etapa as variáveis são postas em ordem de importância, seguindo os critérios de sensibilidade da empresa, possibilidade de impacto e incertezas. Dessa forma, para cada variável, as pessoas responsáveis e fontes de informação são definidas para o início do trabalho de pesquisa.

No planejamento e direção da pesquisa de IC, portanto, faz necessário, além de definir o que pesquisar, planejar quais informações buscar. Se a empresa busca descobrir qual é o perfil de seu principal concorrente, deve saber qual informação necessária é importante, como mencionado na metodologia de Lesca e Shuller (1995:2) e Calori (1984, p.76-80). Sammon et alli (1984, p.114) dá exemplo de quais tipos de informação seriam necessárias na descrição do perfil de um competidor, ou no desenvolvimento de uma análise das forças e fraquezas dele.

Para o perfil do concorrente são citados: **histórico do concorrente**, como os maiores eventos, fusões e aquisições, investimentos em outros continentes, cultura corporativa, entre outros; ***mix* de produtos**, análise de cinco anos de uma análise de segmentação (entre vendas, lucros e investimentos), *market share* e crescimento dos principais produtos; **tendências e novos negócios**; **análise financeira**, que varia desde o crescimento de vendas até a margem líquida; **avaliação da estratégia**, como forças e fraquezas e direcionamento estratégico.

Quando se pretende identificar forças e fraquezas, devem ser observadas as seguintes atividades de negócio: marketing (como canais de distribuição e políticas de crédito) setor financeiro (como crescimento de vendas, lucros e ativos, por exemplo); produção (como localização das plantas e capacidades), entre outros.

A captação e o armazenamento da informação não é uma tarefa simples e exige que haja uma organização anterior. Para Lesca (2003, p.64), a definição do foco constitui-se na

utilização de um ou mais dos seguintes documentos preenchidos: a lista de atores dos focos, a lista de temas dos focos e o foco, no sentido estrito da palavra. De acordo com a planilha sugerida (na ilustração 8), define-se o foco por meio do cruzamento de atores e temas a serem estudados. Depois são definidos os responsáveis por captar informações de atores e temas específicos, determinando quais fontes são importantes para essa coleta de informações.

Ilustração 8: Planilha para definição de temas por atores

	Temas			
Atores		T2	T3	T4
	A1			
	A2			
	A3			

Fonte: Lesca (2003, p.65)

4.3 - COLETA DE INFORMAÇÕES

Lesca e Dourai (2003, p.8) destacam algumas etapas importantes a serem seguidas durante o processo de coleta de informações: a escolha das pessoas que vão captar as informações; a definição das tarefas dessas pessoas para captação nas fontes; a pesquisa da informação e a recuperação dessas informações na memória da empresa.

Lesca (2003, p.93) chama esse processo de rastreamento, por significar que as informações não vêm por si só e é necessário um esforço voluntarista. Segundo o autor, podem existir três formas de se obter a informação:

1. obter uma informação para responder a uma questão precisa;
2. procurar informações, sabendo que existem (embora não estejam muito claras), e que tratam de um assunto específico;
3. explorar um assunto mal definido sem saber que as informações sobre esse assunto realmente existem.

Lesca (2003, p.94-95) afirma ainda que existem dois tipos de rastreadores: os sedentários e os de campo. Os rastreadores sedentários têm como função principal rastrear informações geralmente formalizadas, como os documentos em papel, base de dados, entre outros. São, com freqüência, pessoas que têm formação para essa função. Por outro lado o rastreador de campo obtém informações do contato com pessoas de diversas naturezas, como clientes, fornecedores, concorrentes, laboratórios, feiras, entre outros. Geralmente não está motivado nem organizado para essa função.

De acordo com Canongia et alli (2001, p.2), na etapa de coleta, além de definir fontes de informação, como citado anteriormente, deve-se determinar o custo, a qualidade do conteúdo, a cobertura e a abrangência, deve-se também identificar a terminologia dos assuntos a serem pesquisados. A maior parte das informações captadas nessa etapa é de domínio público e está disponível para qualquer um que saiba procura-las; nesse estágio geram-se subsídios para análises. De acordo com Sammon et alli (1984, p.116), as fontes podem ser pessoas, coisas (por exemplo, produtos) ou sistemas (redes de distribuição e fornecimento).

Uma das principais fontes de informação da Inteligência Competitiva é encontrada na própria empresa. De acordo com Sammon et alli (1984, p.118) podem ser arquivos ou simplesmente os funcionários. Segundo os autores, deve-se fazer uma auditoria pela empresa composta de tarefas simples como:

1. Pesquisas por telefone;

2. Revisão de arquivos pessoais juntos ao departamento de Recursos Humanos, com o objetivo de identificar empregados que tenham trabalhado para empresas concorrentes, podendo gerar importantes informações competitivas;
3. Captação formal dentro da empresa, combinando os recursos de inteligência disponíveis.

Fuld (1991, p.15) afirma que são necessários para a inteligência competitiva: a avaliação das necessidades de informação, a auditoria de recursos, a motivação, o armazenamento da informação e a utilização de canais existentes para a comunicação. Um desses fatores destacados pelo autor é a auditoria de recursos, que lida justamente com as fontes de informação internas. Nesse processo são localizadas fontes de informação das bibliotecas internas e é criado um catálogo de fontes não tradicionais, como por exemplo, listas de pesquisas de marketing realizadas anteriormente ou de pessoas com experiência em determinados assuntos. Essa auditoria visa captar o conhecimento existente na empresa.

Por outro lado, as empresas precisam de outras fontes de informação. Um dos maiores desafios para a Inteligência Competitiva é a captação de informações externas. Algumas das fontes externas básicas citadas por Fuld (1985:83) são: manuais de investimento, documentos governamentais, revistas especializadas, associações industriais, agências de estatística, bancos de dados, periódicos financeiros, biografias de executivos, serviços de crédito, fontes estrangeiras.

Outras fontes são citadas por Sammon et alli (1984, 121), como sindicatos, bancos, analistas da bolsa de valores, agências de publicidade, universidades, jornais e revistas em geral, distribuidores, fornecedores, atacadistas, varejistas, consumidores, grupos de consumidores, agências de *clipping*, consulados, conferências, relatórios governamentais e estudos do congresso.

As agências de *clipping* são destacadas por Costa e Silva (2002, p.8) que as conceitua como uma fonte que fornece fluxo regular de informações, coletadas em revistas, jornais, periódicos, e de outras mídias eletrônicas, permitindo mais eficiência para a captação de informação, já que elas são obtidas de acordo com a necessidade do cliente. As autoras apresentam ainda nessa lista os serviços de mídia kit que são realizados por jornalistas através de contatos com agências de notícias para obtenção de informações como ***press release***, relatórios anuais, produtos de informação, entre outras.

Garber (2001, p.51) completa essa lista com agências de informação, institutos de pesquisa, Internet, Intranet e Extranet, Pesquisas de Mercado. Garber (2001, p.71) conceitua: "pesquisa de mercado, ou pesquisa de marketing, é todo o processo de levantamento e análise

de dados primários fornecidos por meio de contato direto com o consumidor, seja ele pessoa física ou jurídica".

A pesquisa pode ser quantitativa ou qualitativa, dependendo da necessidade da empresa e da disponibilidade de informação. As pesquisas qualitativas são aquelas que mensuram em termos de descrições e categorias gerais, a quantitativa mensura em termos numéricos. De acordo com Seth et alli (2001, p.440-452), os tipos de pesquisa qualitativa são:

1. Grupos focais constituído por um moderador que orienta um grupo de pessoas para discutir um tema;
2. A visita a clientes, uma forma de pesquisa em que se pode entrevista-los e observa-los, além de poder verificar o próprio produto;
3. Pesquisa motivacional, que busca descobrir razões para o comportamento da pessoa; podem ser utilizadas técnicas disfarçadas ou não e, estruturadas ou não, variando a divulgação do propósito de pesquisa e a organização do questionamento.
4. Pesquisa interpretativa que é significa a observação de clientes em seu ambiente natural a fim de fazer uma interpretação do comportamento dos mesmos;

Em relação às pesquisas quantitativas, Seth et alli (2001, p.452-453) dividem-nas em três:

1. Nos questionários as pessoas devem simplesmente responder ao conjunto de perguntas, com suas respostas dispostas em escalas;
2. No experimento, coloca-se o entrevistado em uma situação que não ocorre normalmente e depois disso seu comportamento e suas respostas serão analisados;
3. Na simulação, há um experimento para o qual cria-se um ambiente similar ao mundo real e observa-se o comportamento das pessoas.

Dentro das possibilidades de captação de informação, existem dois grandes grupos: a captação via fontes secundárias ou primárias. De acordo com Kahaner (1997, p.53), informações primárias são fatos não adulterados, recolhidos diretamente da fonte, que podem ser recolhidos por meio de entrevistas com o presidente da empresa, por meio de pesquisas junto a agências governamentais ou qualquer pessoa que possa ter a informação original e correta. Ele cita ainda relatórios financeiros, discursos, entrevistas em rádio ou TV, ou observações. Garber (2001, p.39), com uma visão mais voltada para o marketing, afirma que os dados primários num estudo de mercado são aqueles fornecidos diretamente pelo consumidor e para levantá-los é necessário que haja uma consulta junto a eles.

As informações secundárias são obtidas por meio de fontes que geralmente oferecem informação, de certa forma, modificada pelo instrumento que a recolhe e consolida, podendo ser, por exemplo, jornais, revistas, livros, entre outros.

Kahaner (1997, p.59-87) afirma ainda que as informações podem ser classificadas em públicas e não públicas, que não são necessariamente ilegais, porém demandam trabalho e tempo para serem recolhidas, como por exemplo, a informação obtida por meio dos vendedores da empresa ou a observação aérea.

A tabela 3 lista as principais fontes de informação para a Inteligência Competitiva:

Tabela 3: Fontes de informação

Fontes Internas	Fontes Externas
Arquivos, funcionários, biblioteca interna, pesquisas anteriores, força de vendas.	Sindicatos, bancos, analistas de bolsa de valores, agências de publicidade, universidades, jornais e revistas em geral, distribuidores, fornecedores, atacadistas, varejistas, consumidores, manuais de investimento, documentos governamentais, revistas especializadas, associações industriais, agências de estatística, bancos de dados, periódicos financeiros, biografias de executivos, serviços de crédito, fontes estrangeiras, grupos de consumidores, agências de *clipping*, consulados, conferências, relatórios governamentais e estudos do Congresso, observação, entrevistas em televisão ou rádio e internet.

Fonte: adaptado de Sammon et alli (1984, p.). Fuld (1985, p.83). Kahaner (1997, p.53) e Garber (2001, p.51).

Marceau e Sauka (1999, p.33-34), assim como Lesca e Blanco (2002, p.2) e Lesca e Blanco (1997, p.4), apontam uma etapa entre o planejamento e a direção e a coleta de dados; esse passo consiste no constante processo de armazenagem de informação e busca de novos aplicativos (como o Lotus Notes, por exemplo) para essa finalidade. Lesca (2003, p.96) oferece uma ficha de captação para ser utilizada nesse processo pelo rastreador de campo, de acordo com a ilustração 9:

Ilustração 9: Ficha de captação da informação

Rastreador	Data de captação
Fonte	Natureza da informação
Ator	Tema
Informação propriamente dita	
Comentário (emoção, associação de idéas...)	
Quem alertar?	

Fonte: traduzido e adaptado de Lesca (2003, p.96)

Para o rastreador sedentário é oferecida a ficha de acordo com a ilustração 10.

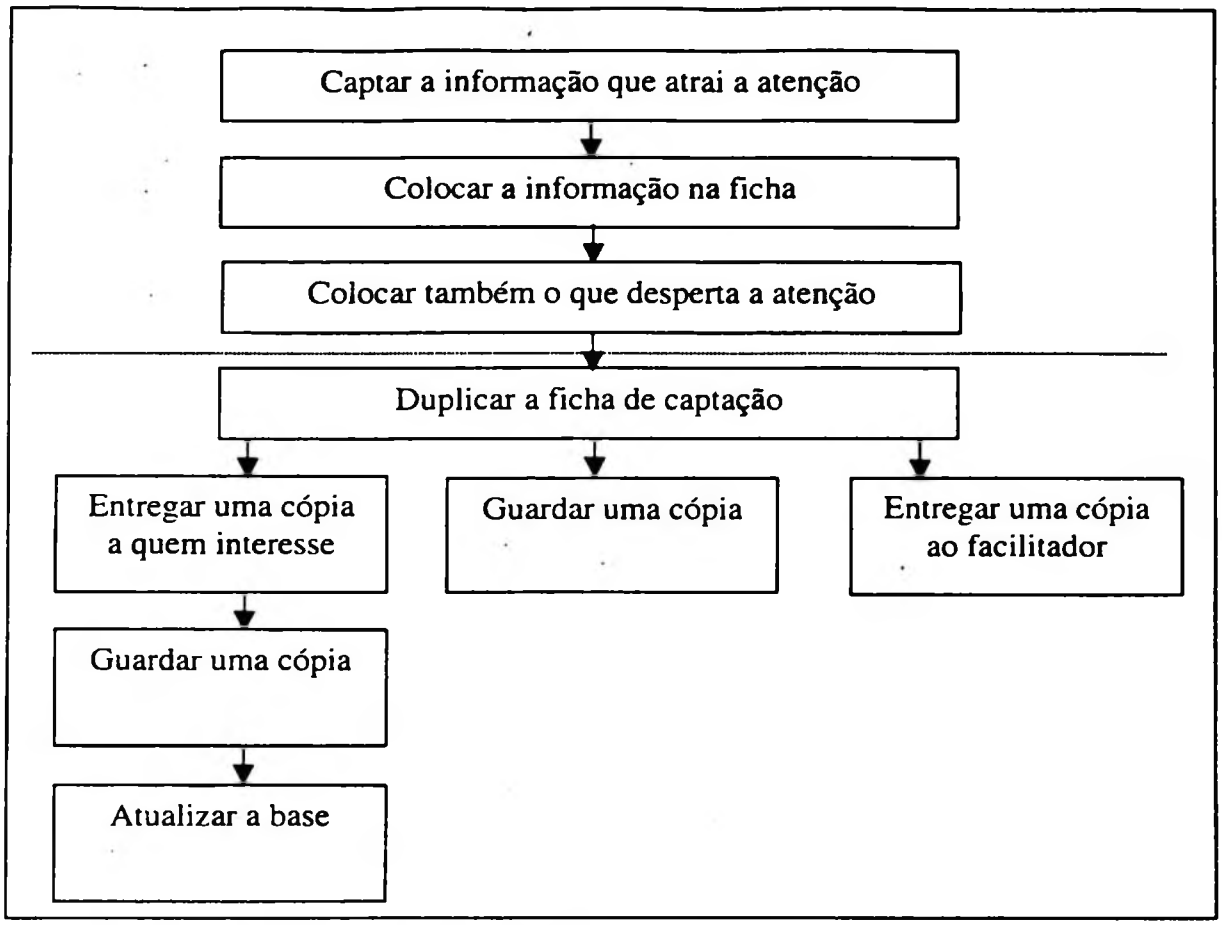
Ilustração 10: Ficha de leitura

1 – Captador	2 – Autor e ano de publicação
3 – Fonte (Referência normalizada e completa)	
4 – Extração de informação (no idioma original e tradução) + n° da página no artigo	
5 – Tema de reunião (ver lista)	6 – Tipo de extração
7 – Comentário pessoal ou pessoa a quem informar	
8 – Uso possível dessa extração de informação - Por você? Por quem...?	
9 – Palavras-chave: (ver lista, conforme o caso)	
10 – Bibliografia: referências que você ache interessante na bibliografia do autor	
11- Lugar de estocagem ou onde acessar o documento completo	

Fonte: traduzido e adaptado de Lesca (2003, p.97)

Lesca (2003, p.98) descreve um processo passo a passo para repassar as informações depois de captadas, levando em conta as fichas de captação descritas nas ilustrações anteriores. Esse processo é resumido na ilustração 11:

Ilustração 11: Passos para seguir ao repassar informações



Fonte: traduzido e adaptado de Lesca (2003, p.)

4.4 - SELEÇÃO DA INFORMAÇÃO

Para Reinhardt (1984, p.29), os gerentes geralmente têm idéias divergentes sobre acontecimentos futuros e tendências. Para o autor, não falta informação, mas sim qualidade de informação em termos de orientação para os objetivos da Inteligência Competitiva da empresa. A quantidade de informação disponível força o leitor a sair de seu objetivo, enquanto importantes informações podem desaparecer em arquivos e serem perdidas para sempre. Por isso, a etapa de seleção de informações passa a ser importante para a Inteligência Competitiva. Para Lesca (2003, p.10) a seleção das informações é a operação que consiste em reter, entre as informações recolhidas, aquelas de interesse para os utilizadores potenciais. Para Lesca (2003, p.119), a ausência dessa etapa leva ao excesso de informação e à paralisia do processo de Inteligência Competitiva.

De acordo com Lesca (2003, p.10), se a seleção da informação for com objetivo documental, então é possível dividi-la em dois níveis:

1. Seleção de nível um: consiste em escolher uma informação das chamadas informações brutas. A informação selecionada chama-se informação primária.
2. Seleção de nível dois: consiste em selecionar, das informações primárias, uma determinada informação, denominada essencial.

Para o processo de Inteligência Competitiva, dois critérios para a seleção da informação devem ser levados em conta: o caráter antecipativo da informação e sua pertinência (Lesca 2003, p.119). As informações são antecipativas quando sua interpretação permite descobrir um acontecimento futuro, elas podem ser de dois tipos: as informações potenciais (ou de perfil) e as informações de alerta precoce, já explicadas nesse trabalho. Lesca (2003, p.129) define informação pertinente como aquela que é apropriada para quem tem a necessidade dela, podendo usá-la, enriquecendo alguma outra informação no momento certo.

Lesca (2003, p.10) afirma ainda que, se a informação é de origem documental, muitas pessoas vão interferir no processo de seleção, são elas:

1. Rastreador: é a pessoa que geralmente lê as publicações, pesquisa em base de dados, internet, entre outras fontes de informação. Essa pessoa geralmente faz uma seleção no momento da captação da informação.
2. Especialista: é o único capaz de selecionar a informação essencial contida nas informações primárias.

Lesca (2003, p.137) complementa o processo de seleção com o gestor das informações, afirmando que talvez essa pessoa tenha menos competência que o rastreador para poder selecioná-la, porém, pode compará-la com outras informações, já que tem acesso a informações repassadas anteriormente, podendo decidir se conserva ou não a nova informação.

Além disso, Lesca (2003, p.138) coloca ainda a possibilidade de seleção coletiva, realizada por um grupo de trabalho, apoiando-se nas informações anteriormente repassadas, nos conhecimentos tácitos dos participantes do grupo e nos conhecimentos formais. Segundo o autor, existem várias ferramentas de informática que permitem a seleção da informação.

4.5 – CIRCULAÇÃO

Lesca (2003, p.11) afirma que circulação é a operação em que o captador da informação faz chegar as informações de Inteligência Competitiva às pessoas incumbidas de armazená-las. Essa etapa é importante para que a empresa não perca as informações captadas. De acordo com Gilad e Gilad, citados por Lesca (1996, p.7): "as informações captadas e perdidas representam uma total inutilidade desse custo, que é porém subsidiado. Nós, entretanto, entendemos que os autores clamam por um certo nível de formalização do processo de monitoramento do ambiente em geral, e da circulação da informação em particular."

Existem várias ferramentas para fazer a informação circular na empresa, Lesca (2003, p. 11), entretanto as empresas precisam implantar as que apresentem coerência entre os métodos de captação e os métodos de circulação. Alguns exemplos de ferramentas são indicados pelo autor:

1. transmissão das fichas de informações captadas de mão em mão, desde a captação até a análise;
2. depósito das fichas das informações captadas em caixas com fácil acesso a todos;
3. transmissão das fichas por fax;
4. digitalizar fichas e enviá-las via rede de computadores;
5. transmissão via intranet;
6. transmissão da informação por telefone.

4.6 - ARMAZENAMENTO DA INFORMAÇÃO

Após a seleção de informações, a empresa passa a ter que organizá-la de forma a torná-la acessível a quem queira consultá-la e estrutura-la para a facilitação do processo de análise. É implantada então a biblioteca de Inteligência Competitiva. Fuld (1985) afirma que uma biblioteca eficiente deveria fornecer contatos e não necessariamente informação. Como já citado anteriormente, o autor considera a informação algo perecível e, portanto, é necessário atualizá-la com freqüência, tornando o banco de dados confiável e com informações recentes para facilitar análises e previsões.

Rezende (2003) relata a experiência de uma empresa de cosméticos brasileira no esforço para o gerenciamento da informação por meio da implantação de uma biblioteca virtual. A empresa acreditava que deveria ter um baixo dispêndio de energia no acesso à informação, possibilitando flexibilidade e agilidade de resposta diante das necessidades.

O primeiro passo na formação dessa biblioteca foi a realização de um levantamento de como a informação fluía e era utilizada dentro da empresa.

Rezende (2003) chegou à conclusão que as principais áreas da empresa tinham as seguintes necessidades: acessar rapidamente informação de âmbito mundial; ter uma estrutura responsável pela seleção, sistematização, disponibilidade e organização de informações e documentos bibliográficos.

A empresa atendeu a essas necessidades e desenvolveu sua biblioteca virtual, que tinha as seguintes funções: permitir pesquisas de informações (que podem ser por tema, por referência bibliográfica, de nome para produto, e de registros de marca); desenvolver uma base de dados interna; alertar a empresa quando necessário; controlar a compra de documentos bibliográficos e disponibilizá-los.

Lesca (2003, p.141) explica os diversos problemas encontrados na memória da informação de Inteligência Competitiva devido aos fatores relacionados a características da informação:

1. As informações são fragmentadas por isso dificultam seu agrupamento;
2. As informações estão espalhadas por serem captadas por diversas pessoas, sendo difícil sua localização;
3. Muitas das informações são informais e de origem sensorial (visão, audição, etc), sendo também, difíceis de agrupá-las;
4. As informações são ambíguas, devendo escolher a melhor forma (suporte físico) de guardar essa informação.

Outros problemas estão relacionados ao tipo de conhecimento armazenado, por ser proveniente de diversas pessoas, relacionado a suas experiências vividas, há a necessidade de localizar esses detentores de conhecimento que possam ser úteis para a criação coletiva de sentido.

O número de pessoas participantes do processo e a extensão espacial da Inteligência Competitiva também representam problemas para a memória das informações.

Lesca (2003, p.144) afirma que a forma mais intuitiva de guardar as informações é armazená-las mantendo esse estoque atualizado, porém existem outras formas de memória de informação:

1. Nenhuma estocagem, estando as informações na cabeça dos membros da Inteligência Competitiva, sendo então necessário que a lista de membros e os caminhos sejam conhecidos;
2. Estocagem somente das informações: estocam-se as informações e não os conhecimentos, podendo estar centralizadas;
3. Estocagem das informações e dos conhecimentos: são estocados o conhecimento e a informação, podendo ter diferentes níveis de formalização.

4.7 - ANÁLISE DE INFORMAÇÕES E CRIAÇÃO DE SENTIDO

A terceira etapa é a análise (processamento) das informações, que é a principal parte da inteligência competitiva. De acordo com Sammon et alii (1984, p.124), a terceira etapa é a crítica. Dentro do ciclo, cada parte importante da informação coletada deve ser criticamente avaliada e então analisada como um todo. É necessário que o trabalho intelectual seja intenso para descobrir padrões estratégicos entre as variáveis existentes nos dados disponíveis. Kahaner (1997, p.96) afirma que a análise é o processo em que se pega a informação desconexa e sem sentido e a transforma em inteligência. Sammon et alli (1984, p.97) afirmam que numa perspectiva estratégica, a administração utilizará a Inteligência Competitiva para pesquisa ambiental e análise da concorrência. Segundo o autor, os principais elementos dessa análise são os seguintes:

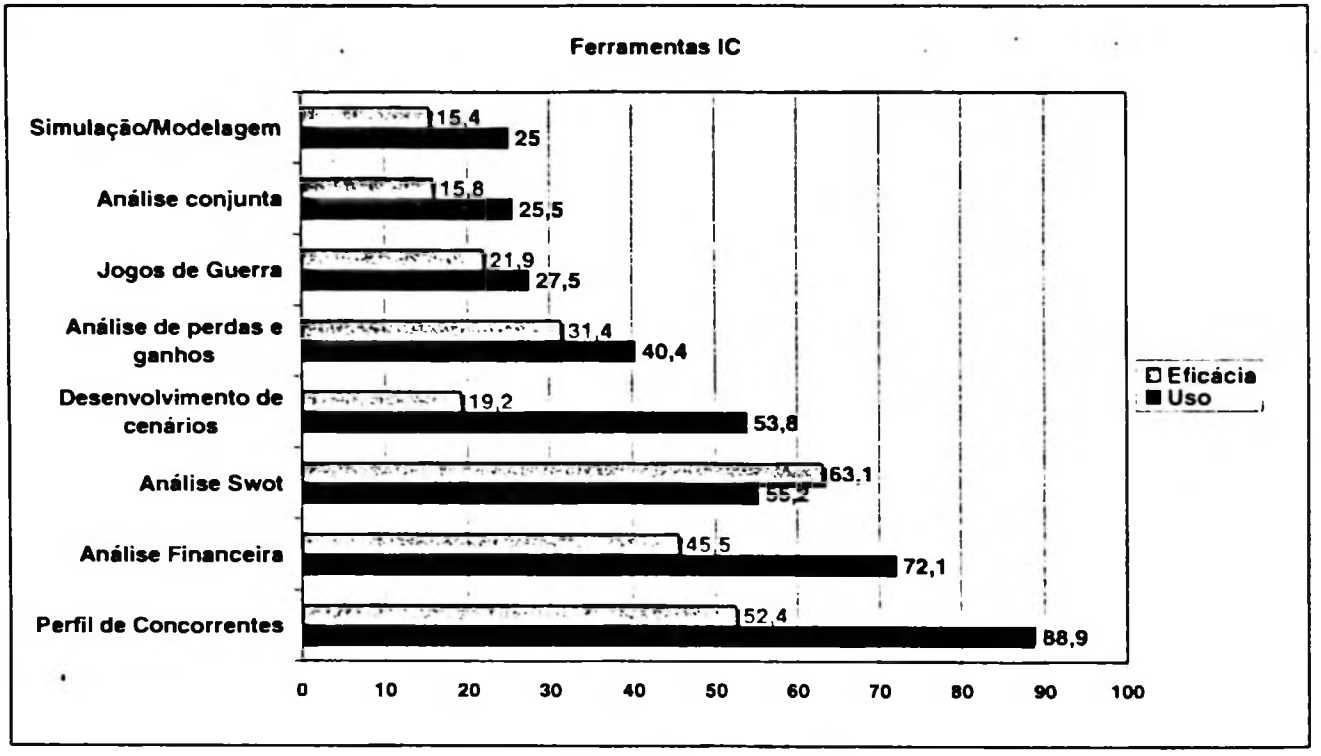
1. Pesquisa Ambiental
   - Análise macroeconômica;
   - Pesquisa de Marketing, análise da indústria;
   - Análise de assuntos públicos (social, governamental, cultural);
2. Análise da concorrência
   - Estratégia Corrente e objetivos de longo prazo, que abrangem as posições estratégicas (desenvolvimento histórico e cultura corporativa) e os desempenhos estratégicos (financeiro, operacional, fontes de vantagem comparativa), capacidades organizacionais e funcionais, vulnerabilidades, portfolio dos segmentos de negócio e características da administração;
   - Objetivos de longo prazo e estratégias futuras;
   - Avaliação da estratégia (probabilidade de movimentação e reação, ameaças e oportunidades à empresa).

A interpretação da missão da empresa, informação geralmente divulgada, pode ser uma grande possibilidade de análise da concorrência. Segundo Kahaner (1997:103) a missão da empresa pode dizer exatamente o que se deseja saber sobre a estratégia e os planos de uma empresa, pois ela diz como a alta administração quer que a empresa se trabalhe.

Entre as principais ferramentas de análise utilizadas na Inteligência Competitiva, estão a simulação e modelagem, a análise conjunta, o "jogo da guerra", análise de perdas e ganhos, desenvolvimento de cenários, análise *SWOT*, análise financeira e perfil dos concorrentes

(Powel & Algaier, 1998). A ilustração 12 mostra como são utilizadas as ferramentas e sua eficácia na Inteligência competitiva:

Ilustração 12: Uso e efetividade das ferramentas de Inteligência Competitiva



Fonte: adaptado de Powel e Algaier (1998, p.4).

Uma das ferramentas, a análise de cenários, de acordo com a pesquisa de Powel e Algaier (1998) é utilizada por 53,8% das empresas. Foi utilizada em indústrias como a aeroespacial e petrolífera. De acordo com Tessum (1997, p.30), a análise de cenários foi uma alternativa para a Daimler-Benz, pois o setor aeroespacial é muito dinâmico e a utilização de métodos tradicionais na previsão de demanda é praticamente inútil, logo, o método de identificação de futuros cenários foi a solução mais adequada. Essa análise se baseia no desenho de cenários futuros que podem interferir nas atividades da empresa, fazendo com que a organização se prepare com antecedência para as ameaças e oportunidades.

Outra ferramenta, o "jogo de guerra", é utilizada em 27,5% das empresas pesquisadas e tem uma efetividade de aproximadamente 21%. Esse método de análise foi adaptado de uma ferramenta militar, e nada mais é que uma simulação de um negócio empresarial que envolve um conjunto de equipes que representam o mercado, os clientes, concorrência e fatores e entidades não controladas (KURTS e WEST, 2002, p.23).

De acordo com Kurst e West (2002, p.23), o jogo de guerra consiste numa série de etapas que se inicia na verificação do método como o mais adequado para a situação em questão. Se aprovado, o método passa para sua fase de desenvolvimento de atividades de como definir participantes, pesquisar mercado e concorrentes, preparar materiais e fazer outros preparativos. Depois disso, dividem-se os participantes em equipes de mais ou menos seis pessoas, fazendo com que cada equipe seja um jogador, variando de concorrência até consumidor. Tendo isso definido, começam as discussões nos grupos e depois entre grupos.

Alguns autores como Gomes e Braga (2001, p.62-63) citam o modelo de Porter (1980) como método de análise. De acordo com Porter (1980, p.23), a rentabilidade da empresa é moldada por cinco forças que são os novos entrantes, a concorrência, os produtos substitutos, o poder de negociação dos compradores e o poder de negociação dos fornecedores. Para se ter uma visão da indústria ou desenvolver a análise das cinco forças, podem ser utilizadas informações divulgadas por analistas. Kahaner (1997, p.106) cita os analistas de bolsa de valores, relatórios de jornais e associações comerciais.

O modelo dos fatores críticos é colocado pelas autoras como outra ferramenta de análise em que são organizados e classificados, em uma planilha, os principais fatores que impactam a indústria. Miller (2002, p.100) explica que a matriz de fatores críticos de sucesso ranqueia duas espécies de atributos: a atração exercida pelo setor e a força do empreendimento. Identificam-se os vários fatores influenciadores, atribuindo-se um peso a eles; cada fator recebe uma nota e a soma das multiplicações do peso pelas notas resulta na classificação do setor. A quarta ferramenta é a análise SWOT, análise de forças e fraquezas, oportunidades e ameaças, em que são analisadas possíveis mudanças no ambiente ou setor que podem afetar o desempenho da empresa, além de verificar quais as deficiências e forças que devem ser aprimoradas para aproveitar oportunidade e evitar ameaças (MILLER, p.114-115). O *benchmarking* é a quinta ferramenta para análise, classificada por Pozzebon et alli (1997, p.2) como uma das principais formas de coleta de informação, é utilizada por Gomes e Braga (2002, p.67) como análise pelo ato de comparar a concorrência às funções e habilidades da empresa. O desenvolvimento de cenários aparece com a última ferramenta.

Miller (2002, p.98) acrescenta a matriz de crescimento como ferramenta para análise da indústria. De acordo com ele, a empresa diversificada deve ter vários negócios em termos de maturidade e rentabilidade. A análise é feita por meio de um diagrama de dois eixos, no qual o eixo X representa o *share* da empresa no mercado e o eixo Y representa o crescimento desse mercado.

Jain (1984, p.125) coloca a técnica Delphi como forma de descobrir tendências emergentes nos campos social, econômico, político e tecnológico. Essa técnica utiliza a opinião de especialistas para se fazer uma análise sobre diversos temas. O autor cita ainda a análise de impacto cruzado, em que são examinados potenciais eventos futuros e seus impactos entre si.

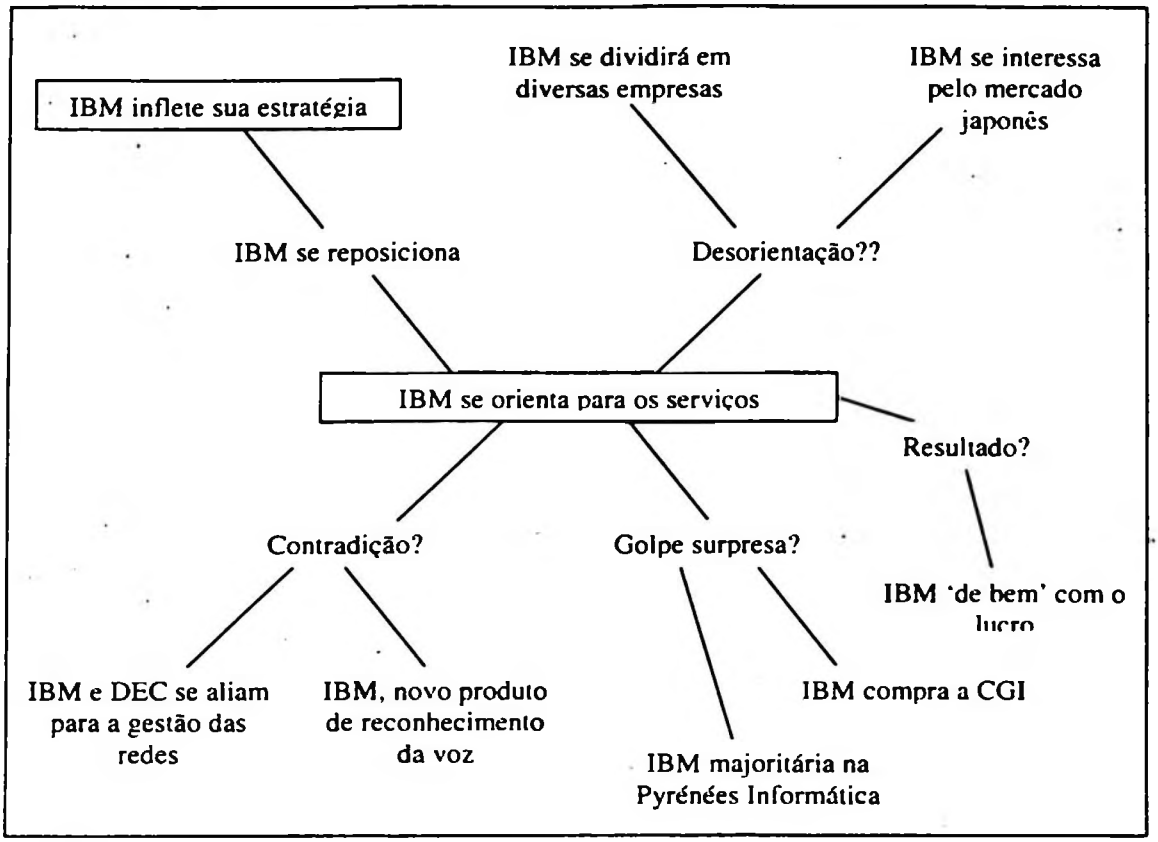
O analista pode usar em suas análises softwares ou variáveis estatísticas, e no decorrer da análise pode verificar se necessita de mais informações, fazendo com que a coleta entre em ação novamente, não sendo, portanto, fases seqüenciais (Miller, 2002, p.38). De acordo com Garber (2001, p.258), os softwares estatísticos servem para determinar relações entre os campos pertencentes aos bancos de dados da empresa na etapa de análise.

Lesca (1995) comenta uma prática para análise de informações dispersas denominada como quebra-cabeças ou PUZZLE, que tem como objetivo agrupar informações de forma gráfica, facilitando a visualização de possíveis relacionamentos entre elas. De acordo com Lesca (1995, p.10), o *puzzle* pode ser entendido como um arquivo diferente de todos já vistos. Ele agrupa informações, validando-as e cruzando-as progressivamente; ele aceita qualquer tipo de informação, desde textos até imagens; faz arranjos e ligações diferentes das informações, dando coerência e sentido a elas; permite várias representações das informações; e fornece um acesso rápido e fácil às informações.

Lesca (2003) explica como pode ser desenhado um quebra-cabeças. A informação que se pretende descobrir deve ficar ao centro; as informações satélites, que devem ter ligações à central e entre elas, ficam ao redor. Todas as informações são ligadas por linhas que representam vínculos. Os vínculos foram determinados por meio de reflexões individuais ou coletivas. O autor ilustra o caso de uma empresa denominada "CARON' do setor de tecnologia que pretendia ser parceira de outra empresa do mesmo setor, portanto, essa empresa passou a ser alvo da Inteligência Competitiva".

Informações com características estratégicas relativas à empresa alvo passaram a ser recolhidas em determinado momento e a montagem do quebra-cabeças é demonstrado na ilustração 13, mostrando que essa empresa era dirigida ao setor de serviços.

Ilustração 13: Produção de um PUZZLE□ relativo à IBM□ - França



Fonte: Lesca e Caron (1995, p.65)

4.8 – DISSEMINAÇÃO

A etapa seguinte consiste na disseminação (e uso) dos resultados, através da qual busca-se distribuir o produto da inteligência. Nessa fase, apresentam-se os resultados da pesquisa às pessoas interessadas e tomadores de decisão. Patatkos (1998, p.56) cita algumas formas de disseminação da inteligência que, segundo ele, pode ser em forma de documento em papel, documento eletrônico, *briefing*, figuras ou fotos, gráficos, mapas, vídeos, ou qualquer combinação desses recursos.

De acordo com Kahaner (1997, p.133), nesse momento, muitos projetos de IC falham, pois é fundamental atender aos seguintes requisitos:

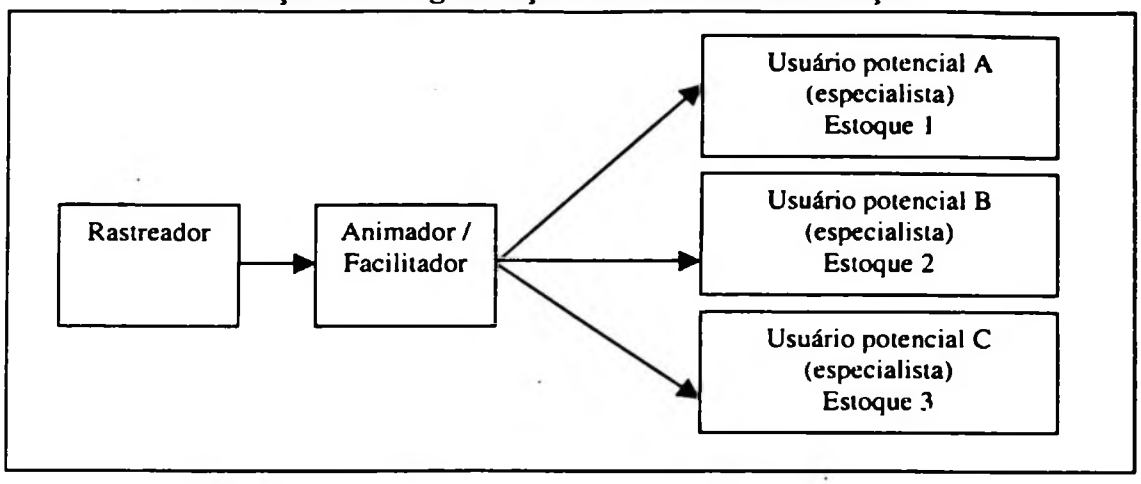
1. responder às necessidades da administração;
2. ter um foco, devendo ter convicção na apresentação de determinado cenário, não generalista;
3. ser no tempo certo, isto é, se a empresa estiver trabalhando em determinado projeto há meses, é necessário saber se as informações são as mais atualizadas e se o projeto ainda é aproveitável.
4. ser confiável, pois confiança só se adquire com o tempo e com boas decisões tomadas devido às boas informações e análises de IC.
5. Os resultados devem ser apresentados no melhor formato para a alta administração. Kahaner (1997, p.135) afirma que a apresentação oral geralmente é mais aceita pela administração, depois disso, caso seja solicitado, é necessário que se entregue uma cópia completa para as pessoas chave.

Lesca (2003, p.155) divide em dois os modelos possíveis para a difusão da informação: o estoque de informações e o fluxo de informações.

No estoque de informações existem duas possibilidades: as informações são estocadas e mantidas atualizadas pelo próprio facilitador. Nesse modelo, o usuário manifesta-se espontaneamente ao ter a necessidade da informação. Na segunda possibilidade, o facilitador provoca a demanda do usuário potencial, comunicando-lhe de um possível interesse sobre a informação que ele detém.

No modelo de fluxo de informações, o facilitador reparte as informações à medida que as recebe dos rastreadores, sendo elas armazenadas pelos especialistas, de acordo com ilustração 14.

Ilustração 14: Organização do fluxo de informações



Fonte: adaptado e traduzido de Lesca (2003, p.157)

O estoque de informações é fácil e rápido de implantar e não é necessário conhecer os usuários das informações. As desvantagens são: os usuários demandam pouca informação, os usuários ignoram as informações estocadas e dirigem-se com mais freqüência ao exterior da empresa, o facilitador passa a ser visto como um especialista em armazenar as informações e não como especialista em seu conteúdo. O fluxo de informações tem como vantagem o seguinte: os usuários não poderiam ignorar as informações disponíveis, já que as recebem e armazenam com freqüência.

Miller e Prescott (2002, p.2) acrescentam o *feedback* como mais um passo associado a esses pois leva em consideração a resposta dos tomadores de decisão e suas futuras necessidades para a continuação do processo de inteligência.

Canongia et alli (2001, p.2) também colocam a etapa de *feedback* como parte do sistema de inteligência. De acordo com os autores, existem seis etapas: planejamento, coleta, tratamento, análise, disseminação e *feedback* Depois de coletar , deve-se tratar a informação. Essa etapa é acrescentada pelos autores às cinco anteriores citadas por outros autores e deve anteceder e auxiliar a fase de análise, e significa: "padronização de itens de dados, a harmonização de conceitos, a aplicação de *software* e de aplicativos baseados em bibliometria ou inteligência artificial e a geração de mapas de conhecimento para subsidiar a fase seguinte, análise" (CANOGIA et alli, 2001:5). Na fase de disseminação, o resultado deve ser apresentado levando-se em conta seu conteúdo e a pessoa que vai recebê-lo.

III – METODOLOGIA DA PESQUISA – ESTUDO DE CASO

1 - RAZÃO DA ESCOLHA DO ESTUDO DE CASO

Antes de descrever o porquê da escolha do estudo de caso, é necessário definir quais são suas características. De acordo com Fidel (1992, p.3), esse método é específico de pesquisa de campo sem qualquer interferência significativa do pesquisador. O estudo de caso tem por objetivo compreender o evento, desenvolvendo teorias genéricas a respeito de aspectos da observação.

Yin (1992, p.13) afirma que o estudo de caso é uma pesquisa empírica que investiga fenômenos contemporâneos no seu contexto real especialmente quando os limites entre fenômeno e contexto não são evidentes, podendo ser utilizado em várias disciplinas (YIN, 1992, p.1): ciências políticas, administração pública, sociologia, administração, entre outras. Umas das principais formas de se definir qual tipo de estudo utilizar é definir a questão de pesquisa que se pretende responder, por exemplo, as entrevistas ou *surveys* são utilizadas para enumerar o número de "Quais", "Onde" e "Quem". O estudo de caso responde principalmente a questões de "Como" e "Por que". Além disso, no estudo de caso não se tem o controle sobre o evento, ao contrário de um experimento.

Dias (2002, p.1) citando Benbasat et alli, completa a caracterização do estudo de caso como um estudo em que os dados podem ser coletados por diversos meios; uma ou mais entidades (pessoa, grupo, organização) são examinadas; a complexidade da unidade é estudada intensamente; é uma pesquisa dirigida a estudos exploratórios, classificação e desenvolvimento de hipóteses do processo de construção do conhecimento; não é necessário especificar previamente o conjunto de variáveis dependentes e independentes; os resultados dependem fortemente do poder de integração do pesquisador; podem ser mudados o método de coleta e o caso à medida que o pesquisador desenvolve novas hipóteses"

Logo, o estudo de caso foi escolhido entre as várias possibilidades pelas seguintes razões:

1. Busca-se avaliar as etapas e a coerência de uma metodologia a partir de um estudo aprofundado em uma empresa.
2. Esse é o estudo de um assunto contemporâneo, com a utilização de métodos de coleta de dados que descaracterizariam um estudo histórico, como entrevistas, por exemplo;
3. Os processos de Inteligência Competitiva deverão ser estudados de forma detalhada e intensiva na empresa;

4. O estudo a ser realizado é um estudo exploratório, sendo o estudo de caso recomendado para etapas de exploração do tema;
5. Não se pretende chegar a generalizações estatísticas, mas sim a um maior conhecimento e entendimento sobre o modelo de Lesca (2003, p.28) por meio do estudo em uma empresa.

2 – DESENVOLVIMENTO DO ESTUDO DE CASO

Yin (1992, p.20) cita a necessidade de se desenhar a pesquisa antes de iniciá-la, para isso devem se definidos cinco fatores principais:

1. Questão do estudo: como já escrito anteriormente, as questões de estudo são detalhadas no item I.2 (Descrição do problema de pesquisa). As questões giram em torno da identificação da coerência do modelo de Inteligência Competitiva, desenvolvido por Lesca (2003, p.28), no ambiente empresarial;
2. Proposições ou hipóteses se houver alguma: o autor dá a liberdade para que haja ou não hipóteses no desenho do estudo; caso não haja hipóteses, o estudo é entendido com um estudo exploratório, como é o caso deste;
3. A unidade de análise: a unidade de análise foi a empresa proposta no estudo. Entretanto, não há departamentos específicos escolhidos, visto que atividades de Inteligência Competitiva, a princípio, poderiam estar localizadas em vários setores.
4. A ligação lógica entre os dados e as hipóteses: como no estudo não houve hipóteses, esse item descrito por Yin (1992, p.20) não será descrito;
5. Critério para interpretação das descobertas: critério principal foi a comparação entre a teoria do método VAE-IC de Lesca (2003, p.28) detalhados no referencial teórico, verificando se o método pode ser utilizado de forma coerente no ambiente empresarial.

As teorias utilizadas facilitarão a interpretação dos dados, Yin (1992, p.27) afirma que essa etapa é essencial para o estudo de caso. Neste trabalho foram utilizados os seguintes tópicos teóricos:

- conceito de Inteligência Competitiva: a definição do conceito foi necessária para definir o foco do estudo, uma vez que existem diversas correntes teóricas para explicar o processo de Inteligência Competitiva;
- sinais antecipativos: visto que o conceito de Inteligência Competitiva definido para este trabalho relaciona-se com a identificação e análise de sinais antecipativos do ambiente, é importante caracterizar os sinais antecipativos;
- Inteligência Competitiva inserida na estrutura organizacional: a empresa não tinha um departamento responsável pela IC na empresa, sendo necessário entender quais as possibilidades de organização desse processo.
- o ciclo de Inteligência Competitiva: o ciclo de IC ofereceu o modelo de estudo de Inteligência Competitiva para este trabalho. Foi importante um maior detalhamento de

cada etapa do ciclo para a possível identificação, avaliação e coerência dessas etapas com as atividades realizadas na empresa.

As formas de captação de dados utilizadas são denominadas por Yin (1992:78) como as seis fontes de evidência: documentação, registros de arquivos, entrevistas, observações diretas, observação participante, artefatos físicos. No presente estudo foram utilizadas quatro das seis fontes para captação de dados, de acordo com a tabela 4:

Tabela 4: Fontes de captação de dados

Fontes de evidência	
Entrevistas	Foram realizadas entrevistas com pessoas de diversas áreas funcionais, bem como os responsáveis de departamentos que participam do processo e inteligência.
Documentação	*Clippings* ou jornais, relatórios relacionados a informações de relevância para a competitividade da empresa ou setor.
Observação Direta	Participação em reuniões nas quais havia troca de informações de mercado que poderiam contribuir para o desenvolvimento do trabalho.
Registro de arquivos	Dados em formato eletrônico que continham informações relevantes para o trabalho.

Fonte: traduzido e adaptado de YIN (1992, p.78)

O estudo foi dividido em três etapas. Primeira etapa, a coleta de informações foi realizada por meio de uma entrevista pessoal para captação de informações básicas sobre a empresa, com o objetivo de direcionar a captação de informações relacionadas ao foco deste trabalho, buscando, portanto, aspectos relacionados estritamente ao ciclo de Inteligência Competitiva. A segunda etapa foi realizada por meio de uma pesquisa sobre a empresa e o setor industrial em que a ela está inserida. As fontes dessa pesquisa foram jornais, revistas especializadas, trabalhos acadêmicos, internet e documentos cedidos pela empresa. Nessa etapa foram utilizadas as fontes de documentação e registros de arquivos internos que podem ser.

1. *clippings* sobre a empresa e o setor;
2. documentos sobre a estrutura organizacional;
3. documentos sobre cargos e funções;
4. documentos internos sobre atividades e processos estabelecidos pela empresa, como os desenvolvidos pelo departamento de qualidade;

5. relatórios ou formulários próprios para captação de informações externas (informações de clientes, fornecedores, concorrentes, entre outros);
6. relatórios e apresentações feitos para a diretoria;
7. documentos de planos estratégicos;
8. outros.

A terceira etapa consistiu em explorar, por meio de entrevistas pessoais, a existência das fases do ciclo de Inteligência Competitiva na empresa. As entrevistas pessoais, de acordo com Robson e Foster (1989, p.47-49), são utilizadas como técnicas essenciais de pesquisa para:

1. problemas sociais e pessoais;
2. áreas de alto status;
3. processos de tomada de decisões complexos;
4. anúncios de imprensa, leitura de revistas ou quaisquer outras relações de consumidor e estímulo individual;
5. o fenômeno de consumo e estímulo público;
6. entrevistados que não estão aptos a participarem de entrevistas em grupo;
7. o enriquecimento de outras técnicas de pesquisa, como um questionário estruturado.

Selttiz (1974, p.265) afirma que as entrevistas e os questionários têm as seguintes características: dão peso à descrição verbal das pessoas para a obter informação quanto aos estímulos ou experiências para conhecer comportamentos; pode-se inferir a respeito de aspectos não descritos, porém o ponto de partida sempre é a descrição das pessoas. Ainda para Selltiz (1974, p.267-272), a entrevista é o melhor método para revelação de informação de assuntos complexos, com ela é possível obter informações com maior flexibilidade.

Selttiz (1974, p.273) afirma que existem diferentes tipos de conteúdo para as perguntas: são dirigidas à verificação de fatos, crenças quanto aos fatos, sentimentos, padrões de ação, comportamentos do presente ou passado e a razões conscientes de crenças, sentimentos, orientações ou comportamento.

Segundo Selltiz (286-300), os tipos de entrevistas são:

1. entrevistas padronizadas: as palavras são apresentadas, a todas as pessoas, com as mesmas palavras e na mesma ordem. Esses tipos de entrevistas podem diferir quanto à sistematização das perguntas, podem ser com alternativas fixas, que são aquelas em que as respostas se limitam às alternativas disponíveis, têm a vantagem de serem facilmente aplicáveis e analisáveis, porém podem limitar respostas e

causar viés; ou podem ser as perguntas abertas, em que as respostas são livres, e as pessoas respondem de acordo com seu modo pessoal de expressão.

2. entrevistas menos sistemáticas: conhecida como várias formas e termos (entrevista clínica, focalizada, não-diretiva), são utilizadas para um estudo mais intensivo de percepções, atitudes, motivações, entre outros. Esse tipo de entrevista é mais flexível e exige maior habilidade do entrevistador, ela auxilia na revelação de aspectos afetivos e carregados de valor nas respostas. As seguintes formas de entrevistas menos sistemáticas são conhecidas:
    a. a entrevista focalizada tem função de levar a atenção do entrevistado para determinada experiência e suas conseqüências. O entrevistador deve conhecer aspectos da experiência que deseja abranger na entrevista, existindo uma lista de tópicos a serem seguidos.
    b. A entrevista clínica difere-se da anterior, pois prioriza motivações e sentimentos amplos ou experiências e não os efeitos da experiência.
    c. Na entrevista não-diretiva, o entrevistador tem a função de estimular o entrevistado a falar a respeito de determinado assunto, com pouca orientação ou perguntas diretas.

3 – CONDUÇÃO DO ESTUDO DE CASO NESTA PESQUISA

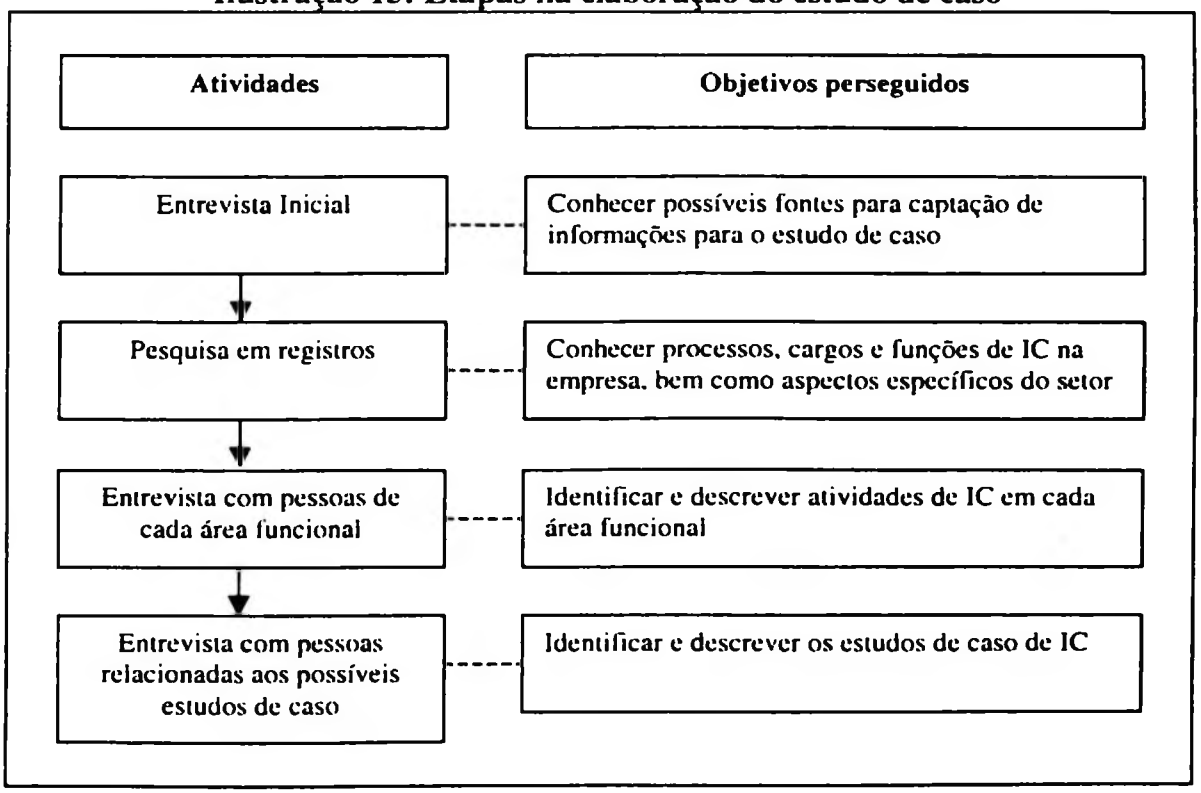
Como já foi dito no início deste documento, o estudo de caso foi realizado em uma empresa de produção de bens duráveis, na filial brasileira de uma multinacional. Esta empresa passará a ser chamada neste texto de Braseletros.

O processo de coleta de dados para este caso foi realizado a partir da execução de um conjunto de etapas que é sintetizado na ilustração 15 e discutido a seguir.

Na empresa foram realizadas entrevistas pessoais padronizadas e abertas. Foram realizadas 23 entrevistas pessoais nas áreas funcionais (Marketing, Comercial, Engenharia, Desenho Industrial, Financeiro, Recursos Humanos e Industrial) com duração média de uma hora, identificando se existem atividades de Inteligência Competitiva nessas áreas e se existiu algum exemplo ilustrativo de Inteligência Competitiva.

A estrutura de captação de informações para o desenvolvimento do estudo de caso e o objetivo de cada etapa está sintetizado na ilustração 15.

Ilustração 15: Etapas na elaboração do estudo de caso



A entrevista pessoal inicial continha os seguintes temas para questionamento:

1. Características gerais da empresa, estrutura organizacional, cargos e funções.
2. Pessoas indicadas para fornecer documentos internos de interesse à pesquisa.

As entrevistas seguintes foram realizadas com a gerência, diretoria e participantes do ciclo de Inteligência Competitiva. Foi utilizado o roteiro da tabela 5 para guiar a entrevista:

Tabela 5: Roteiro da entrevista

1. Existe uma preocupação da empresa em antecipar eventos que possam provocar mudanças no ambiente socioeconômico da empresa e que possam gerar oportunidades ou ameaças para a empresa?
2. A antecedência com que a empresa antecipa os eventos importantes é adequada?
3. A empresa perde muitas oportunidades ou incorre em riscos por não prever adequadamente ou com tempo suficiente os eventos que causarão grande impacto à empresa?
4. Como a empresa se organiza para monitorar estes eventos?
5. (Foco) Estamos preocupados com a captação de informação de caráter antecipativo e estratégico para a empresa, isto é, eventos que poderão provocar oportunidades ou ameaças significativas para empresa. Dentro dessa ótica, que tipo de informação a empresa busca, isto é, para onde e sobre quem é importante monitorar?
6. Como vão atrás dessas informações (obtenção)? Como a empresa se organiza para obter essas informações (Estrutura/Quem faz)?
7. O que é feito dessas informações (armazenado, tratado, selecionado, para quem vai, quem são os usuários finais)?.
8. Existem reuniões que discutem as informações obtidas? Como são organizadas?
9. São utilizadas ferramentas de apoio nestas reuniões (Softwares, modelos, etc.)?
10. Que conseqüências elas geram (como são usadas)?
11. Como você garante que as informações estratégicas não passam despercebidas (são bem utilizadas)?
12. Podem ser citados exemplos de eventos e informações de caráter antecipativo que foram obtidos e utilizados no passado pela empresa? (Algo que não seja confidencial, pois já é passado, procure citar as fontes destas informações).

Para iniciar a análise, foi necessário destacar alguns pontos importantes na definição da existência ou não do processo de Inteligência Competitiva na empresa.

Lesca (2003, p.9-17) afirma que ao método de Inteligência Competitiva (chamado por ele nesse livro de VAE-IC, vigília antecipativa estratégia – inteligência coletiva) resulta de um ato pró-ativo dos dirigentes, sendo ainda, o voluntarismo um fator crítico de sucesso na Inteligência Competitiva. Portanto, é necessário haver uma pró-atividade na busca de informações.

É necessário ainda ressaltar alguns aspectos sobre as funções da Inteligência Competitiva, para Lesca (2003, p.12-13), nas decisões estratégicas, o termo estratégica significa:

1. não é repetitiva;
2. não pode se apoiar em modelos já provados pela experiência;
3. é suscetível de trazer grandes conseqüências;
4. é tomada em situação de incerteza.

As informações devem, portanto, apoiar decisões estratégicas, com as características descritas acima, e não as decisões do dia-a-dia ou operacionais.

A Inteligência Competitiva visa informar aos responsáveis da empresa sobre as mudanças em descontinuidade com o passado, mas não totalmente surpreendente ou uma ruptura clara com o passado, podendo ser mudanças em aceleração, mas na mesma direção ou mudanças numerosas em todos os sentidos, ou caóticas.

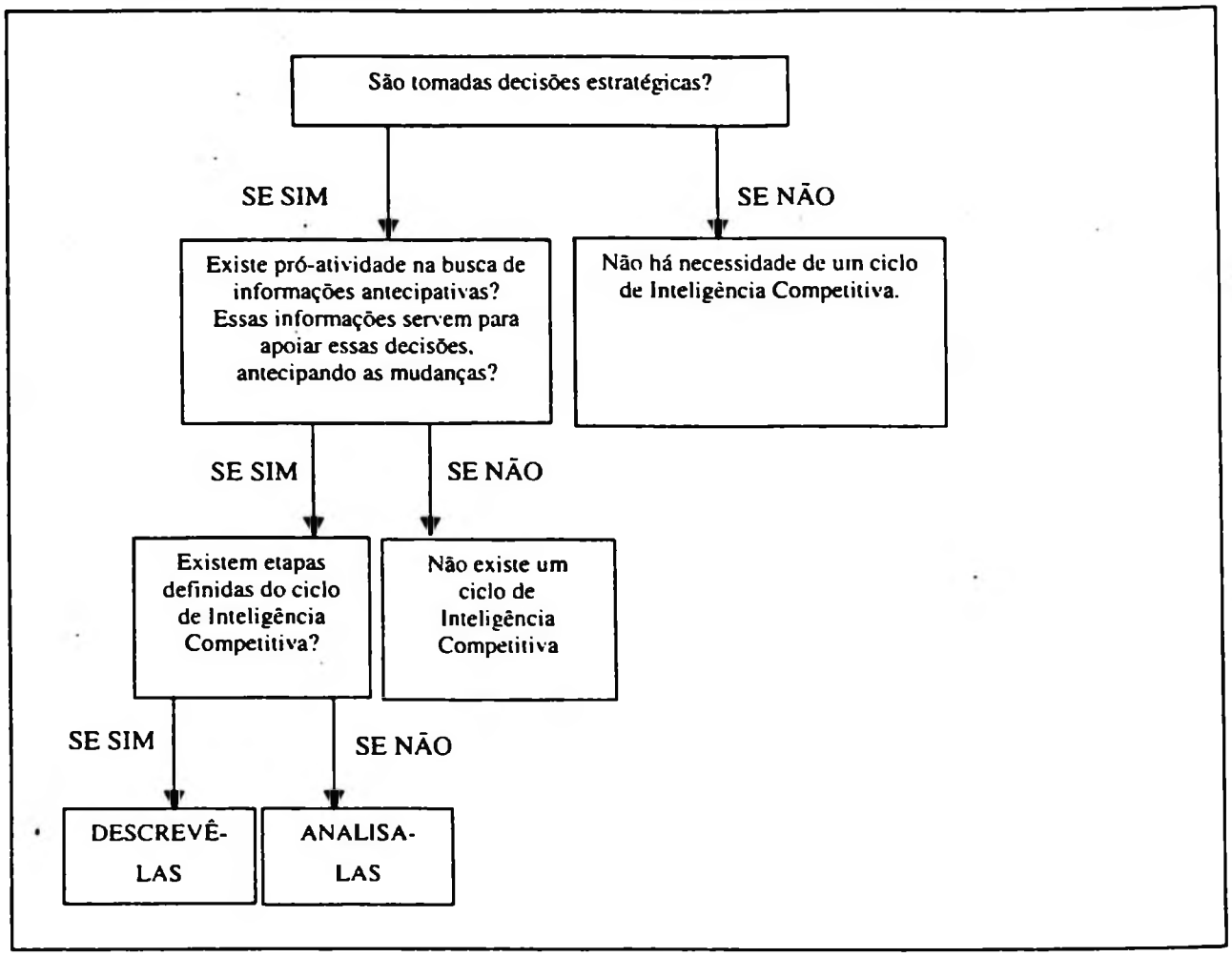
De acordo co Lesca (2003, p.21), as informações recolhidas no ciclo de Inteligência Competitiva devem ser antecipativas, podendo conter os sinais antecipativos. A empresa deve estar preocupada com o futuro e a antecipação, com base na interpretação de certas informações e certos sinais.

Os itens a serem confirmados estão resumidos abaixo:

1. pró-atividade na busca de informações;
2. apoio a decisões estratégicas;
3. informação aos responsáveis de empresas sobre as mudanças em descontinuidade com o passado ou uma ruptura clara com o passado;
4. as informações recolhidas no ciclo de Inteligência Competitiva devem ser antecipativas.

A ilustração 16 resume esse processo:

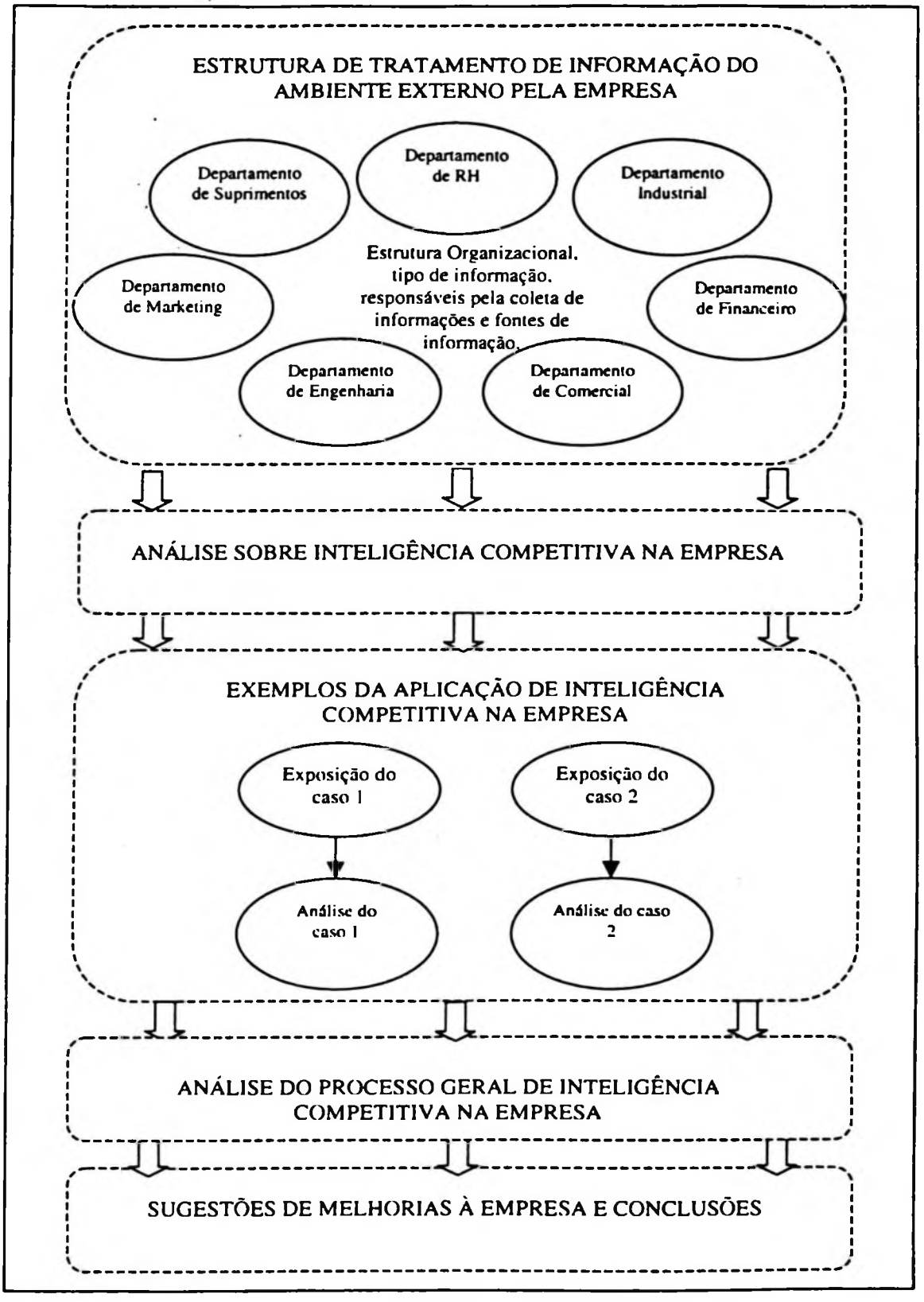
Ilustração 16: Identificação de um ciclo de Inteligência Competitiva na empresa



Depois de confirmados esses itens acima, quando realmente foi detectada a presença de um processo de Inteligência Competitiva, passou-se então ao desenho dos ciclos dos processos de Inteligência Competitiva praticados na empresa, comparando-o com o modelo teórico. Dessa forma, foram buscadas diferenças e semelhanças entre o modelo e a realidade.

Em um primeiro momento será descrita a estrutura da empresa para coleta de informações do ambiente externo. Em seguida, serão identificados processos de Inteligência Competitiva tal como se definiu anteriormente: o processo é pró-ativo, apóia decisões estratégicas, gera informações antecipativas sobre descontinuidades e mudanças. Finalmente serão apresentados dois casos na empresa que se mostraram relevantes e ilustrativos de como a empresa trata informações do ambiente externo, auxiliando nas análises do processo de Inteligência Competitiva na empresa. A ilustração 17 resume as etapas de desenvolvimento do estudo de caso.

Ilustração 17: Estrutura do estudo de caso



IV – PESQUISA - CASO BRASELETROS

1 – ESTRUTURA DE TRATAMENTO DE INFORMAÇÃO DO AMBIENTE EXTERNO PELA EMPRESA

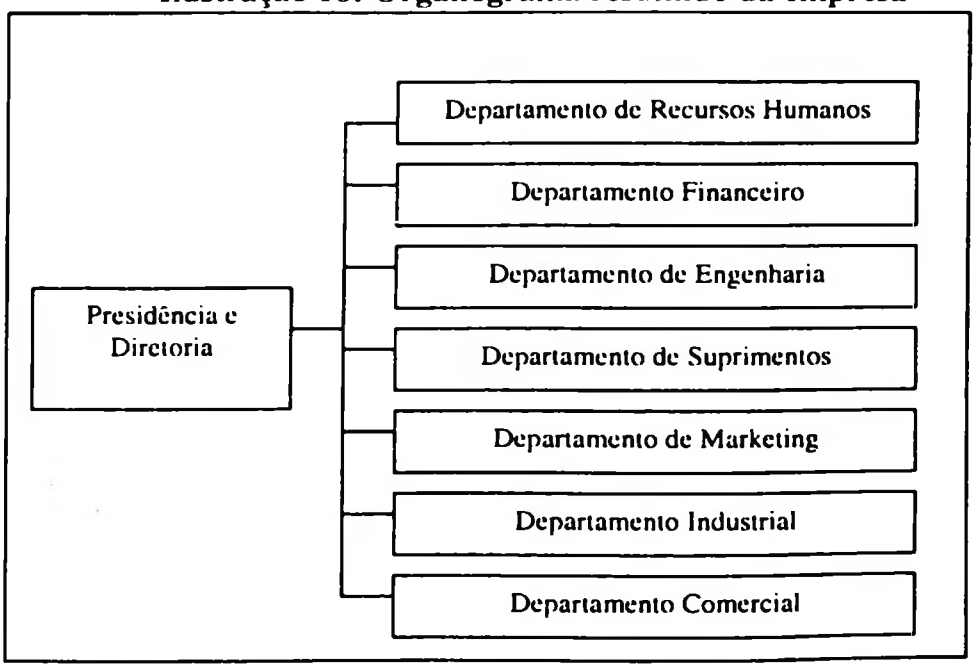
1.1 – A EMPRESA

Para o estudo de caso, como já mencionado anteriormente, o verdadeiro nome da empresa não será revelado, sendo utilizado, como nome fictício, Braseletros. A empresa foi fundada mundialmente no início do século XX, fabricando bens de consumo duráveis, tornando-se uma precursora no desenvolvimento de novos produtos no seu setor. No Brasil a empresa teve início vinte anos depois de sua fundação mundial.

Como a empresa tem mais de uma marca no Brasil e diversos setores de atuação, tendo administrações distintas e com organizações próprias, definiu-se realizar o trabalho no setor de maior faturamento da empresa. Antes de falar sobre as atividades de Inteligência Competitiva, é necessário explicar sua estrutura organizacional, tendo uma visão geral de onde são localizadas essas atividades.

A empresa é formada por sete departamentos: Recursos Humanos, Financeira, Marketing, Suprimentos, Industrial e Comercial, de acordo com o organograma da ilustração 18.

Ilustração 18: Organograma resumido da empresa



Embora as diretorias estejam diretamente ligadas ao setor de maior faturamento da empresa, em alguns departamentos, como o Financeiro e o de Recursos Humanos, as atividades são unificadas com outras empresas do grupo de diferentes setores ou marcas, objetivando um ganho na sinergia do negócio.

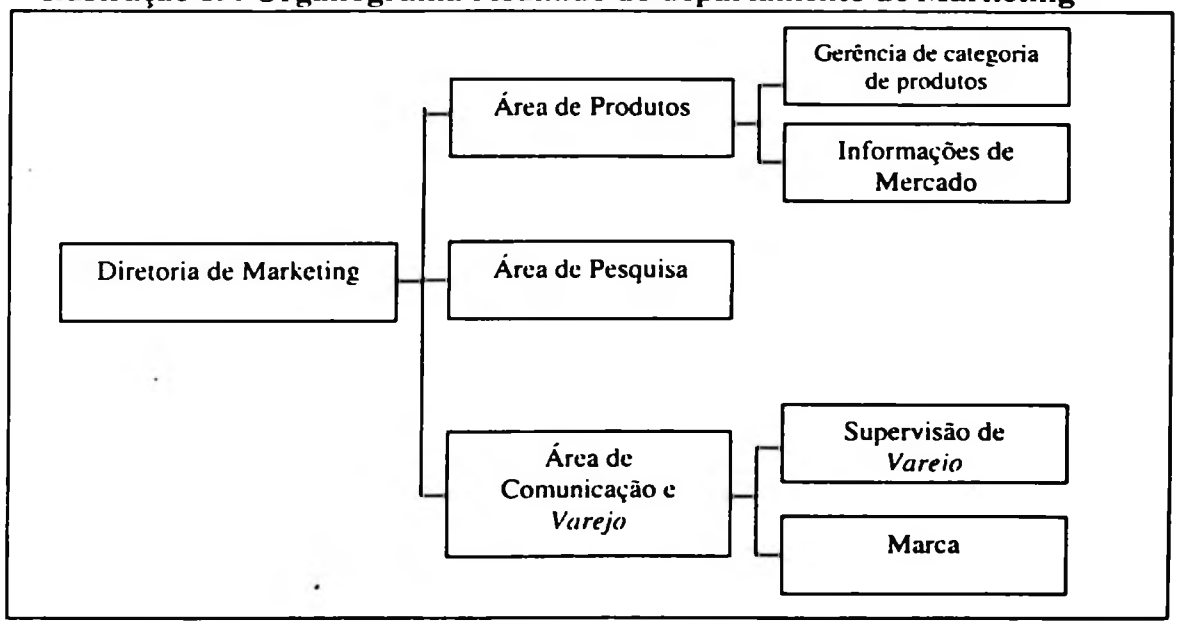
As atividades de monitoramento do ambiente externo estão localizadas em diversos departamentos na empresa. Passar-se-á a descrever cada uma dessas áreas bem como suas atividades de coleta de informação. Em seguida, será avaliada a existência de processo de Inteligência Competitiva nos departamentos funcionais, analisando e descrevendo os processos existentes.

1.2 - DEPARTAMENTO DE MARKETING

1.2.1 – ESTRUTURA DO DEPARTAMENTO

O departamento de Marketing participa da tomada de diversas decisões estratégicas, principalmente no que diz respeito ao lançamento de novos produtos ou desenvolvimento de da marca. Tendo em vista esses processos, um dos mais importantes tipos de informação é aquela relacionada ao consumidor, no que diz respeito aos seus comportamentos, hábitos de consumo, satisfação em relação aos produtos, opinião em relação às características dos produtos, *design* e preferências em geral. Algumas dessas informações podem apresentar características antecipativas, as quais a empresa capta e analisa. Para isso, o Marketing está estruturado de acordo com o organograma da ilustração 19.

Ilustração 19: Organograma resumido do departamento de Marketing



Para descrever o fluxo de informações, identificando o ciclo de Inteligência Competitiva no departamento de Marketing, uma breve informação de cada uma das suas divisões é o que está exposto a seguir.

Área de Produtos: a área de produtos tem como objetivo o desenvolvimento de novos produtos e a administração do *portfólio* atual. A área é dividida pela área de informações de

mercado e por gerências de categorias de produto, sendo cada uma das categorias um agrupamento de produtos semelhantes.

A área de informações de mercado coleta e analisa informações externas relacionadas a assuntos de concorrência, desempenhos da economia do setor e da empresa no ponto de venda.

A outra função da área de produtos é a de gerência de produtos, que é responsável pela administração dos produtos atuais e lançamento de novos produtos. Os gerentes geralmente são responsáveis por analisar com mais detalhes as informações sobre desempenho dos produtos, sugerindo respostas para eventuais desempenhos ruins.

Área de Pesquisa de Marketing: a área de Pesquisa de Marketing atua principalmente no apoio ao desenvolvimento de novos produtos; além disso, é responsável por pesquisas de reconhecimento de marca, segmentação de mercado, tendências do público consumidor, entre outras.

Área de Comunicação e Varejo: a área de Comunicação e Varejo tem como objetivo administrar a comunicação da empresa no ponto de venda e na mídia, podendo ser institucional (quando se refere à marca global da empresa) ou por categoria de produtos (quando se refere à marca referente a alguma categoria de produto). A área conta com um grande número de pessoas atuando no ponto de venda.

1.2.2 –MONITORAMENTO DO AMBIENTE EXTERNO

Área de Produtos: além de desenvolver novos produtos, o departamento de Marketing realiza monitoramento constante do desempenho de seus produtos atuais e o da empresa no mercado e para isso precisa coletar diversas informações no ambiente externo.

No que se refere ao acompanhamento de desempenho, existem as informações de *market share*, coletadas junto à associação setorial. São coletadas também informações de vendas no ponto de venda, permitindo à empresa calcular sua participação percentual nas vendas de cada rede varejista. Essas informações são limitadas e muitas vezes prejudicadas pela recusa de informação por parte dos clientes.

A economia é monitorada por meio de informações da mídia e relatórios recebidos de diversos bancos. Mensalmente são recebidas estimativas atualizadas da economia. Em alguns casos, essas estimativas são de cinco ou mais anos, permitindo utilizar essas informações em planejamentos ou tomadas de decisão.

Informações são coletadas também em reuniões setoriais, nas quais se pode anteceder possíveis ações governamentais ou dos concorrentes. Nessas reuniões, as indústrias do setor de bens de consumo duráveis se unem para discutir temas de interesse geral do setor.

Os estudos e monitoramentos das exportações e importações no Brasil são também realizados por meio da internet (em páginas eletrônicas do governo federal), visando calcular o quanto cada concorrente está vendendo no mercado externo, bem como sua evolução ao longo dos anos. As informações são estimadas, visto que os dados disponíveis são por Estado e não por fabricante, sendo impossível, em alguns casos, definir o fabricante exportador. Para tentar eliminar esse problema, identifica-se o nome dos concorrentes e a localização física de suas fábricas, mesclando isso com outras informações captadas na mídia ou nas próprias páginas eletrônicas das empresas, onde podem relatar volumes exportados ou objetivos de exportação para os próximos anos. Com essas informações coletadas, são procurados, nas páginas eletrônicas de varejistas estrangeiros, os produtos concorrentes que possivelmente foram exportados. Essas informações são basicamente de monitoramento e pouco antecipativas.

Todas as informações são captadas, selecionadas e armazenadas antes de serem enviadas aos tomadores de decisão, geralmente os diretores ou gerentes. A armazenagem da informação é feita em arquivos de Excel, Word e Power Point, sendo mantidas numa pasta do setor de informações. Algumas informações externas encontram-se armazenadas na base de dados central da empresa. Em alguns casos, os gerentes de produtos também podem coletar

informações em conversas com concorrentes, em visitas às redes varejistas, ou em participações em feiras e eventos.

Uma das principais atividades do gerente de produtos é o desenvolvimento de novos produtos e para isso ele trabalha em conjunto com a equipe da área de Pesquisa de Marketing, que como já dito, é uma das principais áreas de coleta e análise de informações de Inteligência Competitiva da empresa.

Área de Pesquisa de Marketing: a área de Pesquisa de Marketing utiliza basicamente os consumidores atuais ou potenciais como fontes de informação, existindo também a possibilidade de pesquisas junto a formadores de opinião, como arquitetos.

O consumidor é o enfoque principal da Braseletros quando do lançamento de um novo produto ou realizar uma comunicação, identificando oportunidades e ameaças futuras que esse ator de mercado pode oferecer e para isso, são estudados a atitude e o comportamento do consumidor, observando como ele utiliza o produto e quais são os problemas identificados. Os problemas são listados, dentro de cada segmento de mercado, sendo geradas soluções técnicas e *design* do produto.

Os produtos gerados por essas soluções devem ficar um grande período no mercado, por não serem modificados com facilidade devido ao investimento requerido. São necessários, então, pelo menos dois anos de desenvolvimento, podendo chegar a mais cinco anos de vendas no mercado e para isso são necessários produtos modernos, mas não tão distintos dos ambientes das residências atuais dos consumidores. De acordo com a gerente de pesquisa, se somente forem consideradas idéias e necessidades do público formador de opinião, como arquitetos, por exemplo, o produto corre o risco de não ser aceito e ter um baixo volume de vendas.

Para essas pesquisas são recrutadas, principalmente, pessoas da população em geral. Também é observado o que os "formadores de opinião" imaginam para os produtos. Entretanto, nas entrevistas realizadas para esse trabalho, não foram identificadas quais pesquisas ocorrem sistematicamente para o desenvolvimento de novos produtos junto aos formadores de opinião. Por ser considerado um processo relevante ao entendimento do monitoramento das informações externas do departamento de Marketing, cabe nesse item explicar a forma como é feito o desenvolvimento de um novo produto na Braseletros.

O desenvolvimento de produtos inicia-se com a definição de um grupo de pessoas responsáveis pelo desenvolvimento do projeto e as funções são divididas de acordo com a área funcional de cada pessoa envolvida. Nesse grupo multifuncional há pessoas dos departamentos de Marketing, Desenho Industrial e Engenharia.

As pessoas de Marketing são incumbidas das pesquisas para identificação de problemas e necessidades e definição dos atributos do produto. O primeiro passo é de definição do consumidor a ser pesquisado. Busca-se pesquisar o público consumidor que compraria o produto, podendo ser baseado na classe social e idade, por exemplo. A partir dessas premissas definem-se quais são as formas de coleta de informações, quantitativas, qualitativas, entrevistas em grupo ou individuais, etc.

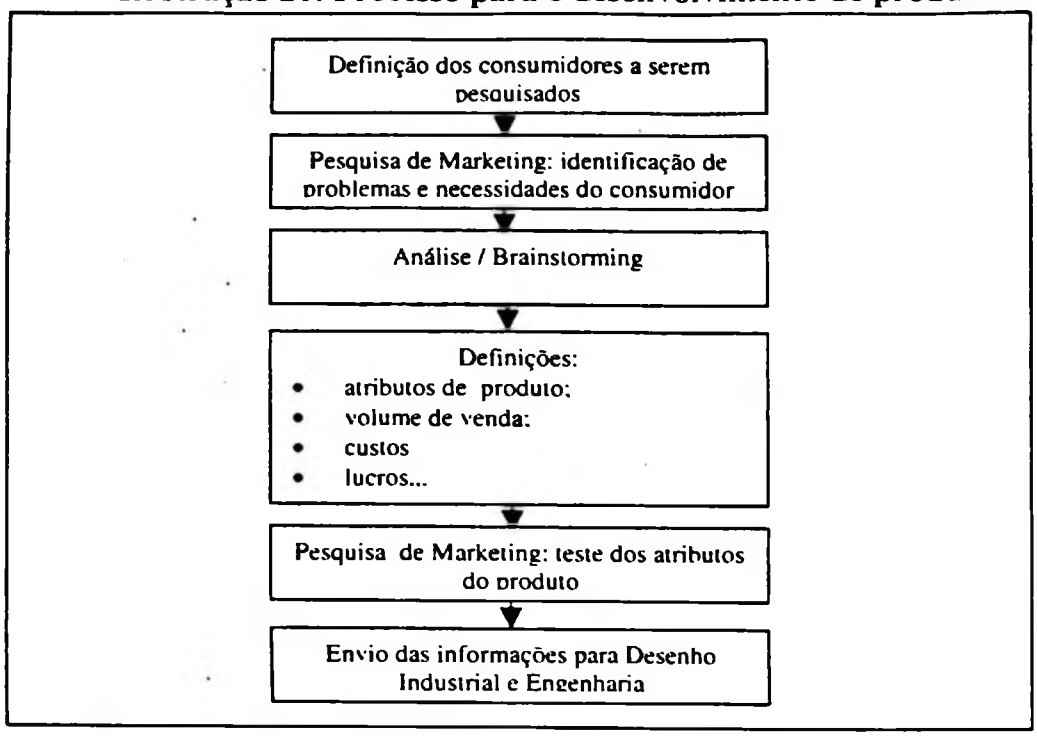
A pesquisa é realizada e as informações coletadas são selecionadas pela empresa contratada ou pela própria área de Pesquisa de Marketing. O Gerente de Pesquisa realiza uma análise prévia, apresentando algumas conclusões sobre as necessidades e problemas dos consumidores. Em seguida essa informação é apresentada para um grupo de pessoas, envolvendo as áreas de Desenho Industrial, Engenharia e Marketing de Produtos.

Os gerentes de produto tentam identificar nessas informações as possíveis soluções de produtos. São realizadas conversas constantes com pessoas das áreas de Desenho Industrial e Engenharia. Em conjunto com outras informações, os Gerentes de Produto analisam as informações visando criar características e atributos para os produtos a serem lançados que atendam às necessidades dos consumidores para os próximos anos. As outras informações são as seguintes: problemas dos consumidores, recebidas via área de atendimento ao consumidor (área não detalhada nesse trabalho, porém subordinada à diretoria de Engenharia), *Varejo* (área subordinada à diretoria de Marketing) e departamento Comercial; necessidades de varejistas (coletada via departamento Comercial); estudos de tendências (coletadas via área de Pesquisa de Marketing); estatísticas demográficas (coletadas via área de Informações de Marketing ou Pesquisa de Marketing); informações sobre concorrentes (coletadas pelo departamento de Marketing ou Engenharia); entre outros.

Após a criação de atributos, essas informações são repassadas às áreas de Engenharia e Desenho Industrial, onde são iniciados processos para a análise e avaliação de possibilidades para o atendimento das necessidades dos clientes.

A ilustração 20 sintetiza esse processo:

Ilustração 20: Processo para o desenvolvimento de produtos



Área de Varejo e Comunicação: A área de Varejo contribui para o fornecimento de informações sobre o cliente (varejista), o consumidor e a concorrência. Em contato com vendedores e consumidores, as pessoas dessa área conseguem coletar informações referentes à satisfação de ambos com relação a produtos e serviços da Braseletros e dos concorrentes. Com isso, as informações e opiniões sobre possíveis adaptações e modificações de produtos podem vir por meio dessa área.

A área de Varejo tem como ferramenta de coleta de informação a pesquisa de espaço de loja e o relatório de ponto de venda. Na pesquisa de espaço de loja são calculados, em diversas revendas, quantos produtos da Braseletros e da concorrência existem em exposição na loja, verificando a variação de ambos no decorrer do tempo, permitindo a avaliação de ações promocionais na mídia ou ponto de venda. Essas informações não são antecipativas, mas apenas de monitoramento.

O relatório do ponto de venda traz diversos tipos de informação para a empresa. São captados os preços da Braseletros em jornais promocionais ou expostos em lojas. Além disso, existem comentários feitos pelas pessoas responsáveis por cada uma das revendas, resumindo informações sobre as ações dos concorrentes referentes a todas as categorias de produtos. Essas informações são basicamente de monitoramento e pouco antecipativas.

A área de Comunicação, a segunda área que integra a área de Varejo e Comunicação do departamento de Marketing, tem a preocupação de monitorar o ambiente social e

comportamental, para criar uma identificação ou personalidade de sua marca junto ao consumidor. Para isso podem ser monitoradas diversas fontes, como televisão, revistas, sociedades de outros países. Participação em eventos de formadores de opinião, como festivais de cinema, feiras de móveis, prêmios de mídias, etc.

A principal pesquisa que obtém informação antecipativa é aquela envolvendo os formadores de opinião, através da qual buscam-se informações para identificar tendências na comunicação. O processo para coleta é encomendado e tem como foco o comportamento do consumidor.

O resumo da descrição das informações externas disponíveis no departamento de Marketing é apresentado na tabela 6.

Tabela 6: Características das informações externas no departamento de Marketing

Informação	Fontes	Área ou depto. responsável pela coleta	Descrição da informação	Tipo de informação
1 – Informações da indústria	Internet e associação setorial	Informações de Mercado	Informações de vendas de produtos no mercado por categoria.	Monitoramento
2 - Conjuntura econômica	Instituições Financeiras	Informações de Mercado	Índices econômicos (inflação, taxa de juros, dólar, etc.), previsões sobre a economia brasileira para os próximos anos.	Monitoramento e antecipativa, já que se pode identificar mudanças futuras na economia por meio da análise desse tipo de informação.
3 - Informações gerais relacionadas ao setor	Internet e associação setorial	Informações de Mercado	Informações sobre legislação, exportações, acordos setoriais, entre outros envolvendo a indústria de bens de consumo duráveis.	Monitoramento e antecipativa, pois se podem ser antecipadas possíveis mudanças de legislação ou outras mudanças que afetem o setor.
4 - Informações sobre o varejo	Clientes Varejistas e Distribui-dores	Departamento Comercial	Volume de vendas, espaço de loja, preços e produtos, movimentos de lojas, taxas de juros, planos de parcelamento no varejo.	Monitoramento
5 - Informações sobre consumidor	Consumidor	Pesquisa de Marketing	Informações sobre problemas e necessidades dos consumidores	Monitoramento e informações de perfil, pois auxiliam a empresa a ter um maior conhecimento sobre esse ator de mercado.
6 - Informações sobre tendências relacionadas ao consumidor	Consumidor	Pesquisa de Marketing	Tendências de comportamentos e atitudes dos consumidores, obtidos geralmente por pesquisas próprias, contratadas e dados estatísticos, visita a eventos, revistas, etc.	Antecipativa, já que podem antecipar mudanças e tendências do comportamento do consumidor.
7 - Informações sobre o Concorrente	Fornecedor	Engenharia e Informações de Mercado	Exportações, lançamentos, ações promocionais.	Informações de perfil e antecipativa. É antecipativa caso possam ser identificados eventos futuros relacionados às ações dos concorrentes.

1.2.3 – ANÁLISE

Muitas informações externas são coletadas por pessoas desse departamento que, de acordo com as entrevistas realizadas, participa de grande parte das decisões estratégicas da empresa. Algumas dessas informações podem conter sinais antecipativos. O departamento de Marketing tem como uma das principais funções o desenvolvimento de novos produtos. De acordo com informações coletadas nas entrevistas realizadas, esse processo vem sendo aprimorado ao longo dos últimos anos com o aumento e a melhoria das pesquisas.

No lançamento de um novo produto são tomados dois tipos de decisão estratégica: em primeiro lugar, decide-se se haverá ou não o desenvolvimento do novo produto, em segundo lugar, decidem-se quais serão as características em termos de atributos e tecnologias a serem desenvolvidos no produto. Ambas as decisões são estratégicas para a empresa e têm a participação das pessoas do Departamento de Marketing.

A compreensão dessas decisões como sendo estratégicas reside no fato de ambas apresentarem os requisitos características desse tipo de decisão descritos por Lesca (2003, p.12):

1. não são repetitivas: geralmente o lançamento de um novo produto e principalmente a renovação de uma linha de produtos ocorre em períodos esparsos, podendo chegar a cinco anos, portanto não é uma decisão rotineira e repetitiva;
2. não se apóiam em modelos já provados pela experiência: como cada desenvolvimento de produto envolve diferentes variáveis, que mudam ao longo do tempo, como, por exemplo, a necessidade do consumidor ou lançamentos futuros da concorrência, não é utilizado nenhum modelo específico na tomada de decisão sobre o desenvolvimento de um novo produto;
3. podem gerar grandes conseqüências: esse tipo de decisão envolve investimentos de milhões de reais. Se a empresa deixa de aproveitar uma oportunidade do mercado não lançando um produto, ela pode deixar de obter lucros significativos, ou se a empresa realiza um investimento exagerado, colocando atributos de produtos que não condizem com as necessidades do mercado consumidor, ela pode ter prejuízos irreparáveis.
4. é tomada em situação de incerteza: a situação de incerteza existe no que se refere às necessidades do mercado consumidor, o ciclo de vida do produto no mercado, os futuros lançamentos da concorrência, as novas tecnologias de produção ou produtos, entre outras.

A partir dessas colocações, percebe-se que a empresa precisa de um processo de Inteligência Competitiva auxiliando sua tomada de decisão no que se refere a um novo produto ou linha de produtos.

Diante de tantas incertezas e possíveis oportunidades, são necessárias análises de diversas informações externas para a realização do desenvolvimento de um novo produto, definindo se haverá o desenvolvimento e quais são as características necessárias para o produto. A empresa precisa então monitorar o ambiente em busca de informações antecipativas. Porém, é preciso analisar se essa busca de informações antecipativas ocorre de forma pró-ativa.

As entrevistas realizadas nesse trabalho ilustram que não há uma busca de informações antecipativas no que se refere à descoberta de oportunidades de mercado ou desenvolvimentos de novos produtos por parte da concorrência, deixando a empresa vulnerável em relação aos eventos futuros, como, por exemplo, o desenvolvimento de um produto inovador pela concorrência ou o desenvolvimento de um futuro mercado consumidor com novas necessidades, exigindo novos produtos. A maioria das decisões de lançamentos é regida por lacunas na linha de produtos atual da própria empresa, ou lançamentos dos concorrentes de forma reativa.

Depois de definido o produto a ser lançado, a empresa busca definir os atributos desse produto. Para essa definição é realizada uma busca sistemática por informações, cujo foco são as necessidades dos consumidores. Essas informações são coletadas pelo departamento de Pesquisa de Marketing, cujas pesquisas estão relacionadas ao público consumidor a que se pretende ofertar o produto. Essas pesquisas são denominadas levantamento de problemas e necessidades, nas quais não são levantadas informações antecipativas porque se busca primordialmente a detecção de necessidades atuais. O foco não reside na coleta de uma informação futura que poderia gerar uma mudança ou ruptura no mercado, oferecendo uma oportunidade para a empresa.

A empresa pode perder grandes oportunidades e sofrer com as ameaças futuras porque não tem um direcionamento para coletar informações antecipativas no que se refere às oportunidades para novos produtos. Não se configura, portanto, a existência de um ciclo de Inteligência Competitiva conforme proposto por Lesca (2003, p.28).

Embora não haja essa pró-atividade na coleta de informações antecipativas para o lançamento de um novo produto, ela existe no que se refere ao desenvolvimento da marca. A área de comunicação da empresa busca coletar informações antecipativas para a tomada de

decisões no que se refere a investimentos na construção da marca Braseletros. Essa decisão é considerada estratégica porque cumpre os requisitos definidos por Lesca (2003, p.12).

1. não são repetitivas: a decisão sobre a estratégia de marca é realizada para durar muitos anos, podendo mudar de acordo com mudanças no comportamento do consumidor, não configurando, portanto, algo repetitivo;
2. não se apóiam em modelos já provados pela experiência: como o comportamento do consumidor muda de acordo com o ambiente externo (social, demográfico, econômico e cultural) e ele serve como base para o desenvolvimento da marca, não é possível existir um modelo específico para esse tipo de tomada de decisão;
3. podem gerar grandes conseqüências: a escolha errada da estratégia de marca pode causar prejuízos que tardariam anos para serem reparado;
4. é tomada em situação de incerteza: a situação de incerteza existe no que se refere comportamento futuro do consumidor, que muda conforme as modificações dos ambientes demográficos, sociais, culturais e econômico.

A busca de informações antecipativas para determinar rupturas no ambiente, tentando definir o comportamento futuro do consumidor e apoiar decisões referentes à construção da marca, mostra que há possibilidade de existirem etapas do ciclo de Inteligência Competitiva proposto por Lesca (2003, p.28).

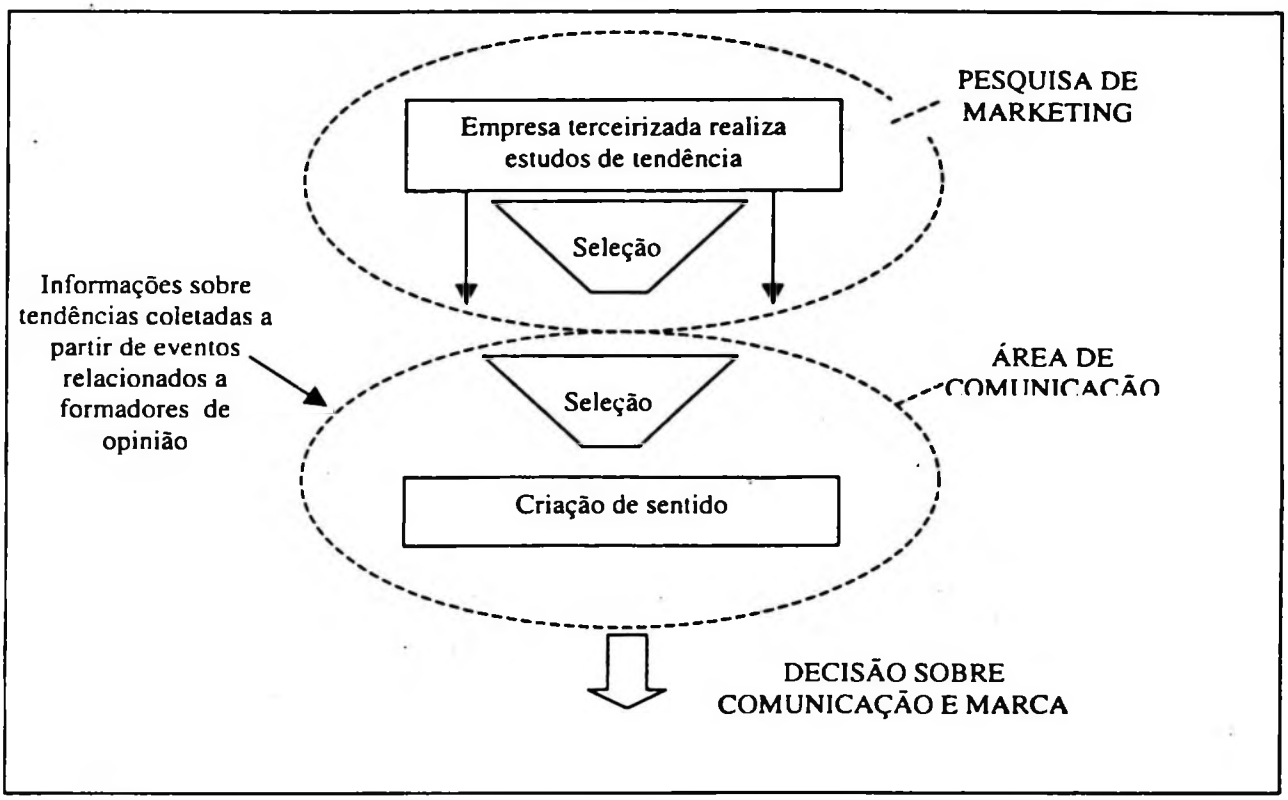
O foco dessa coleta de informações é o comportamento futuro do consumidor (tem como ator de mercado o consumidor e, como tema, o seu comportamento futuro). A coleta dessas informações é realizada com pouca freqüência em estudos de tendência, realizados por uma empresa terceirizada, especialista nesse tipo de pesquisa. Além disso, há uma coleta constante de informações em visitas a feiras de arquitetura, eventos sobre cinema, revistas, etc.

Esse tipo de pesquisa é realizado com públicos considerados formadores de opinião como, por exemplo, escritores ou acadêmicos. As informações desse público formador de opinião são consideradas antecipativas porque eles podem ser os precursores de novas tendências, influenciando outros consumidores, ou podem ter o conhecimento antecipado sobre desejos, comportamentos ou necessidades desses consumidores.

A análise das informações para as decisões de marca ocorre entre as áreas de Pesquisa de Marketing, Comunicação e a Diretoria. Eles geralmente são os responsáveis pela tomada de decisão.

O processo de decisão da estratégia de marca se assemelha ao ciclo de Inteligência Competitiva de Lesca (2003, p.28). A ilustração 21 resume esse ciclo.

Ilustração 21: Ciclo de Inteligência Competitiva no departamento de Marketing

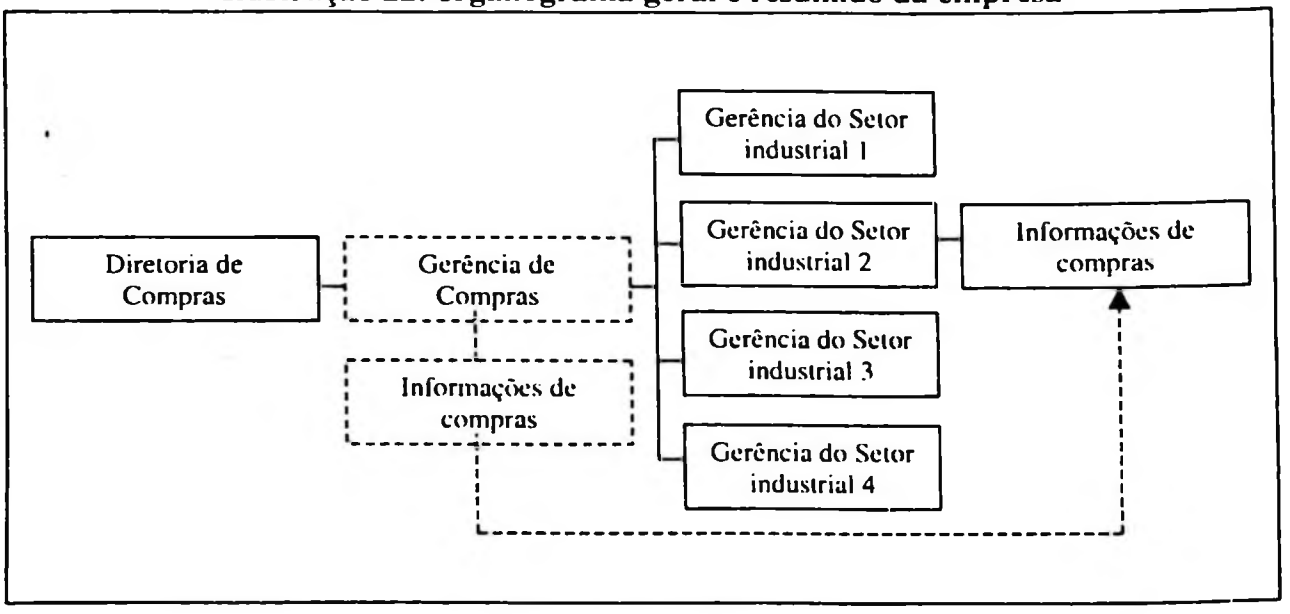


1.3 - DEPARTAMENTO DE COMPRAS

1.3.1 – ESTRUTURA DO DEPARTAMENTO

O departamento de Compras é dividido em gerências responsáveis por setores industriais ou tipos de matérias-primas. Antes da mudança recente de estrutura organizacional, existia um gerente divisional a quem cada gerente setorial era subordinado. Atualmente os gerentes setoriais são subordinados diretamente ao diretor do departamento. A implantação da função de um departamento de Informações de Compras surgiu com a contratação de uma empresa terceirizada, para administrar um banco de dados de informações externas para a Braseletros. Para isso, o cargo da pessoa responsável por administrar essas informações passou a ser diretamente ligado ao gerente divisional da área, da forma como resume a ilustração 22:

Ilustração 22: organograma geral e resumido da empresa



Após uma reestruturação recente na empresa, a área de Informações de Compras ficou subordinada ao gerente responsável pelas compras do setor industrial 2, embora continuasse a prestar serviço a todos os gerentes, compradores e ao diretor da área. As funções do Departamento de Compras estão divididas por setores industriais, como por exemplo, o de commodities. Em cada setor existe um gerente responsável pelas atividades de compras.

1.3.2 – MONITORAMENTO DO AMBIENTE EXTERNO

A necessidade de informações externas para o departamento de Compras sempre existiu devido às características de suas atividades. A empresa pode ter maior poder de negociação e reduzir seus custos estudando as características de seus fornecedores, concorrentes, setor em geral, a economia ou outras forças do macro-ambiente. Até meados da década de noventa, antes da Braseletros ter sido adquirida por uma empresa multinacional, as informações externas eram captadas e armazenadas de forma desordenada, não havia um banco de dados para ser consultado a fim de obter informações externas; além disso, o acesso à internet era limitado. Essa situação começou a mudar com a entrada de um novo gerente divisional, que, sentindo a necessidade de implantação de uma função de Inteligência Competitiva na empresa, passou a incentivar essa área, que será chamada de Informações de Compras.

Com o apoio da diretoria, em 2001 o departamento de Compras passou então a buscar informações sobre o assunto. Visitaram diversas empresas que utilizavam a Inteligência Competitiva para realizar *benchmarkings*. Depois dessa etapa passaram então a buscar informações sobre algumas empresas prestadoras de serviços que poderiam auxiliá-los na implantação dessa função.

Segundo a pessoa responsável pela função de Informações de Compras, algumas situações poderiam ocorrer, gerando ameaças concretas e obrigando a empresa a se preparar para esses eventos:

- fusão ou aquisição de determinado fornecedor por outro pode gerar um aumento de preços da matéria-prima;
- novos entrantes ingressarão com novas opções de fornecimento de matéria prima, podendo reduzir o custo do produto;
- expansão de negócio ou más condições financeiras do fornecedor atual, podendo cessar o fornecimento de matérias-primas fundamentais, como, por exemplo, o aço, fazendo com que a empresa pare sua produção por determinado período.

A empresa prestadora de serviços contratada pelo departamento de Compras não realiza o processo completo de Inteligência Competitiva, mas participa da coleta e do armazenamento da informação, desenvolvendo um software próprio (chamado de SI 1) para essa última etapa, no qual se encontram as informações dos seguintes atores ou assuntos de mercado:

1. Fornecedores;
2. Concorrência;
3. Legislação;
4. Setor industrial de bens de consumo duráveis.

Esse software desenvolvido permite que cada usuário acesse a informação que desejar, via acesso remoto pela Internet. No caso de fornecedores, por serem os atores de mercado mais importantes para área de compras, as seguintes informações são disponíveis no sistema:

1. compras e fornecedores;
2. balanço patrimonial, caso a empresa tenha capital aberto e esse balanço esteja disponível na CVM (Comissão de Valores Mobiliários);
3. relatórios financeiros;
4. informações gerais sobre clientes, fornecedores, etc (capital social, estatuto social, controladoras e coligadas);
5. relatórios de mercado;

As formas de captação da informação variam de acordo com a necessidade, mas basicamente são participações em feiras setoriais, conversas com presidentes ou diretores de empresas, acompanhamento da mídia, balanços patrimoniais, Internet, entre outros.

Outra forma de coleta de informações, principalmente aquelas relacionadas a variações de preços de *commodities*, é por meio de escritórios da matriz espalhados por várias regiões do mundo, responsáveis por monitorar o mercado de *commodities*.

A pessoa responsável pela área de Informações de Compras é responsável por selecionar os setores de atuação, 50 fornecedores, cinco clientes e cinco concorrentes para que a empresa prestadora de serviços de Informações monitore e capte informações com maior detalhamento, já que são captadas, no total, informações de 200 fornecedores.

O planejamento e a seleção de informações são feitos na Braseletros, enquanto a coleta e o armazenamento são feitos externamente. A análise é realizada geralmente pelos gerentes de compras de cada setor e os compradores. Utilizam-se dessas informações e análises para terem maior poder de barganha nas negociações, sendo eles responsáveis pela maior parte das decisões, juntamente com o departamento de Engenharia, como, por exemplo, na mudança de fornecedores. Caso haja necessidade de uma decisão mais importante, envolvendo mais variáveis e representando mudanças significativas para a empresa, a questão é levada para a diretoria.

A área de Marketing também envia informações de monitoramento sobre o setor para a área Compras, são de *Market Share* ou previsões de vendas do mercado.

A empresa mantém um outro banco de dados (chamado de SI 2) que é alimentado pela própria área de compras. A manutenção é constante, pois serve também para prestação de contas aos escritórios de compras mundiais. Nesse banco de dados estão compostas informações de evolução de preços, fornecedores disponíveis no mercado nacional para determinada matéria-prima, opções de compra no mercado internacional, comparativos de preços nos mercados internacional e nacional, distância geográfica das fontes de matérias-primas às fábricas, composição acionária dos fornecedores, base de negociação dos componentes (quanto participa cada item no custo da peça, mostrando o impacto da variação de preços de cada componente no custo final da peça).

A tabela 7 resume as principais informações desse departamento.

Tabela 7: Características das informações externas no departamento de Compras

Informação	Fontes	Área ou depto. responsável pela coleta	Descrição da informação	Tipo de informação
1 - Movimentos estratégicos de fornecedores	Internet: revistas e jornais eletrônicos	Informações de compras	Fusões, aquisições ou qualquer atividade estratégica envolvendo fornecedores.	Informações antecipativas, pois podem sinalizar futuras mudanças no mercado fornecedor.
2 - Condições financeiras de fornecedores atuais	Internet: revistas e jornais eletrônicos	Informações de compras	Notícias, balanços patrimoniais, demonstrações de resultados, entre outras informações relacionadas à situação financeira de fornecedores.	Informação de perfil, porém servem para apoiar análises feitas com informações antecipativas, auxiliando na identificação de futuras mudanças.
3 – Informações gerais de fornecedores	Internet: revistas e jornais eletrônicos	Informações de compras	Preços, condições de fornecimento, informações do dia-a-dia, etc.	Monitoramento.
4 - Preços de *comodities*	Internet: revistas e jornais eletrônicos	Informações de compras	Preços diários e previsões de preços de matérias-primas, *comodities* utilizadas na produção.	Monitoramento.
5 – Concorrência e clientes	Internet: revistas e jornais eletrônicos	Informações de compras	Informações divulgadas na mídia sobre concorrentes e clientes.	Geralmente são informações de monitoramento, porém pode conter informações antecipativas, quando dizem respeito a investimentos futuros, por exemplo.
6 – Mudanças na legislação	Jornais e meios de informação específicos	Departamento Jurídico	Informações relacionadas a variações na legislação sobre exportação, importação ou tributos em geral.	Monitoramento.

Continuação da tabela 7: Características das informações externas no departamento de Compras

Informação	Fontes	Área ou depto. responsável pela coleta	Descrição da informação	Tipo de informação
7 - Novas possibilidades de matérias-primas	Fornecedores	Engenharia e compradores	Novos desenvolvimentos ou alternativas de desenvolvimento de matérias-primas por parte do fornecedor.	Monitoramento ou antecipativas, dependendo da antecedência em que se coleta esse tipo de informação.

1.3.3 – ANÁLISE

O departamento de Compras, embora não utilize efetivamente a forma de Inteligência Competitiva do modelo teórico de Lesca (2003, p.28), encontra-se mais estruturado na etapa de memória da informação, visto que apresenta um banco de dados exclusivo para esse fim.

Existe uma coleta de informações ampla e embora possa haver informações antecipativas, elas não são analisadas da forma adequada. Neste departamento não se observa a etapa de criação de sentido. O exemplo descrito nesse trabalho, o Caso 1 descrito mais adiante, mostra que o departamento não tem um processo estruturado de antecipação de eventos, principalmente devido à falta de foco em fornecedores específicos.

Existiu, como no Caso 1 apresentado mais adiante, um ciclo de Inteligência Competitiva, mas não existe um processo perene como propõe Lesca (2003). As decisões são estratégicas no que dizem respeito a mudanças de fornecedores, como no caso apresentado mais adiante. Apesar deste tipo de decisão se enquadrar na definição de decisões estratégicas de acordo com Lesca (2003, p.12) e havendo a coleta e armazenamento de informações antecipativas, falta um foco (na definição de atores específicos como um fornecedor e temas como, a situação financeira desse fornecedor ou seus objetivos estratégicos) que impede a antecipação de eventos e o auxílio nas tomadas de decisão estratégicas.

A seleção das informações tampouco existe. Não se separa o que é antecipativo do que não é, e mesmo que haja divisão por nome de fornecedor, existem muitos fornecedores e muitas informações sobre eles no sistema de informações de compras, gerando uma quantidade significativa de dados que dificulta e prejudica a análise. Não existe um ciclo estruturado, um foco determinado e uma seleção de informações adequada.

Conclui-se que este departamento também não contempla uma atenção contínua ao monitoramento de sinais antecipativos.

1.4 - DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA

1.4.1 – ESTRUTURA DO DEPARTAMENTO

A área de Engenharia é responsável pelo desenvolvimento tecnológico dos produtos. São criadas as tecnologias para os atributos de produtos, definidos pelo departamento de Marketing. Ela está organizada por divisões de produto e processo de qualidade. O Gerente da divisão coordena os líderes de projeto e os gerentes de categoria de produto, sendo responsável também pela busca de novas tecnologias.

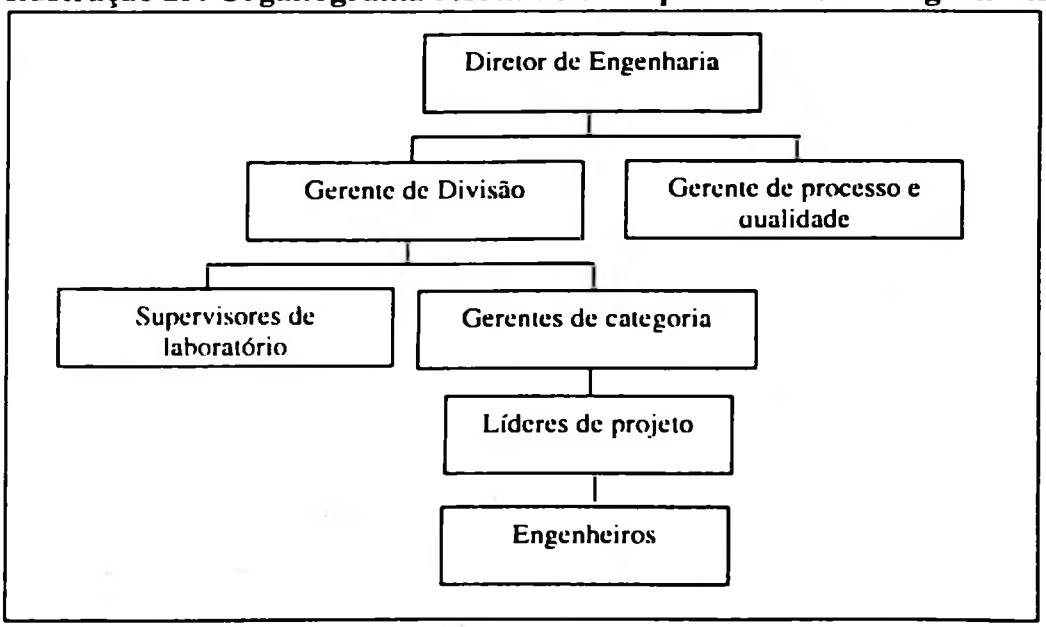
Os líderes de projeto são responsáveis pelo desenvolvimento de soluções tecnológicas para os novos produtos. Os líderes de projeto podem ser os próprios gerentes das categorias de produto.

Os Gerentes dae categorias de produtos são responsáveis pela manutenção dos produtos atuais, no que se refere a sua tecnologia, detectando e melhorando problemas ou tentando reduzir custos, sendo também responsáveis por índices de qualidade desses produtos.

Os Engenheiros estão abaixo dos líderes de projeto e são responsáveis pela execução do trabalho, que abrange desde a estimativa de custo dos projetos, até o desenvolvimento da tecnologia.

A ilustração 23 resume o organograma da área.

Ilustração 23: Organograma resumido do departamento de Engenharia



O gerente de qualidade e processos é responsável pela gestão da qualidade dos produtos e do processo produtivo.

1.4.2 –MONITORAMENTO DO AMBIENTE EXTERNO

Informações do departamento de Marketing, relativas às necessidades dos consumidores e atributos do produto servem para direcionar o desenvolvimento de novas tecnologias para atender às necessidades dos consumidores.

Para desenvolver atributos de produtos, a empresa consulta diversas fontes. A primeira é um sistema de informações mundial em que estão descritos aspectos técnicos de produtos. Esse banco de dados está disponível para as área de Engenharia da Brasletros para o mundo todo, para que não haja a possibilidade de se desenvolver uma mesma tecnologia por duas vezes. A segunda fonte é um banco de dados que está disponível para as áreas importação/comercial do mundo todo, para que todos possam comercializar produtos de diferentes países. Esse sistema é menos utilizado por não apresentar muitos detalhes dos produtos.

Caso não seja encontrada a informação ou a tecnologia nessas duas fontes é feito um contacto com a área de desenvolvimento mundial da Brasletros. Essa área serve como outra referência de informação tecnológica, passando informações sobre novas tecnologias ou possíveis novos desenvolvimentos. Em última instância, se não houver tecnologia adequada dentro da empresa para buscar os requisitos necessários para desenvolver determinado atributo, são realizados *benchmarkings* com produtos da concorrência e, em alguns casos, com fornecedores.

Antes de iniciar o desenvolvimento de um novo atributo de produto é sempre necessário que os engenheiros consultem o registro de patentes, verificando se o atributo pertence a outra empresa. Para realizar esses desenvolvimentos, existe uma preocupação em coletar informações externas sobre as tecnologias disponíveis, ou possíveis novas tecnologias.

Existe ainda um grupo de pessoas designadas para encontrar soluções mais baratas para os produtos atuais. Essas pessoas buscam constantemente informações com fornecedores nacionais ou internacionais sobre desenvolvimento de novas matérias-primas ou outras soluções para a redução de custo. São realizados testes em laboratório sobre novos materiais ou espessuras de materiais, verificando sua viabilidade. A Braseletros faz parcerias com universidades para realizar esses testes, deixando os pesquisadores acadêmicos incumbidos de desenvolver metodologias para a realização desses testes.

Fornecedores podem servir também como fonte de informações sobre desenvolvimento, de novos produtos da concorrência. É um tipo informal de coleta de informação que geralmente ocorre em conversas ou negociações, não sendo algo garantido e constante. Isso acontece quando o número de fornecedores para determinado material é reduzido, fazendo com que eles ofertem matéria-prima para mais de uma empresa do mesmo setor.

As inovações tecnológicas da empresa são fruto do trabalho constante das áreas de Engenharia, Marketing e Desenho Industrial, estando o aspecto tecnológico do produto dependente da atuação da área de Engenharia.

As principais informações externas coletadas pelo departamento estão resumidas na tabela 8:

Tabela 8: Características das informações externas no departamento de Engenharia

Informação	**Fontes**	**Área ou depto. responsável pela coleta**	**Descrição da informação**	**Tipo de informação**
1 - Características do produto de concorrentes	Produtos dos concorrentes	Engenharia	Informações sobre aspectos técnicos do produto, custos e prazo para implementação.	Informações de perfil, pois garantem um maior conhecimento sobre os concorrentes.
2 – Desenvolvimento de novas tecnologias	Matriz ou empresas do grupo e grandes fornecedores	Engenharia	Novas tecnologias em fase de desenvolvimento ou já disponíveis pelo fornecedor	Informações de perfil, pois geralmente também estão disponíveis para todas os concorrentes.
3- Informações sobre consumidores	Consumidores	Marketing	Necessidades e Problemas dos consumidores.	Informações de perfil, pois asseguram um maior conhecimento sobre o consumidor.
4 – Desenvolvimento de produtos pela concorrência	Fornecedores	Engenharia	Informações sobre oferta de novas peças ou matérias-primas aos concorrentes.	Antecipativas, pois podem antecipar algum lançamento da concorrência.
5 – Patentes	Registro de patentes	Engenharia	Registro de informações de patentes de tecnologias de produtos registrados pela concorrência	Informações de monitoramento.
6 – Atributos e tecnologias de produto	Sistema de informação mundial e fornecedores	Engenharia	Tecnologias disponíveis para atender a definições de atributos de produtos.	Informações de monitormento.

1.4.3 – ANÁLISE

O departamento de Engenharia é responsável por transformar os atributos do produto em tecnologia. As informações coletadas pela área de Engenharia podem ser antecipativas no que se refere aos futuros lançamentos de concorrentes. Entretanto, não há evidências de que esse ciclo ocorra de forma organizada, fazendo com que a empresa aproveite oportunidades e evite ameaças. Mesmo que haja uma análise das informações com antecipação de eventos, como o lançamento de um produto, isso pode falhar em outros lançamentos, se informações importantes não forem coletadas. Tampouco há um foco específico nesse processo de coleta. As informações surgem muitas vezes em conversas com pessoas que atuam no setor de bens de consumo duráveis ou verificações de patentes, porém, não há um objetivo de saber se um concorrente específico lançará um novo produto numa determinada linha de produtos.

Embora sejam coletadas muitas informações sobre novas tecnologias, não se pode considerá-las antecipativas porque muitas delas são informações sobre tecnologias já prontas, que já podem ser utilizadas no desenvolvimento do produto, não representando nenhum sinal antecipativo, com as características próprias de identificação de eventos futuros.

Existe a possibilidade de coleta de informações sobre novas tecnologias antes dos concorrentes se a empresa mantiver um melhor relacionamento comercial com o fornecedor; entretanto, isso não caracteriza a informação como antecipativa, pois como já dito, a tecnologia já está pronta e não há indícios de que houve uma busca ou foco nesse fornecedor para saber seus desenvolvimentos futuros. Mesmo que possam ser indícios de movimentações futuras nestas informações, não existe um esforço claro de se antecipar a partir delas. Não existe uma etapa de criação de sentido como propõe Lesca (2003).

O ciclo de Inteligência Competitiva poderia ocorrer se a empresa tivesse um foco específico em um fornecedor, ou um grupo de fornecedores de uma determinada matéria-prima para saber se novos desenvolvimentos seriam realizados. Nessa busca por informações haveria a criação de sentido com sinais antecipativos que gerassem uma ação mais concreta, como negociações antecipadas, garantindo custos menores ou fornecimentos antecipados, por exemplo. Mas isto não foi constatado na empresa.

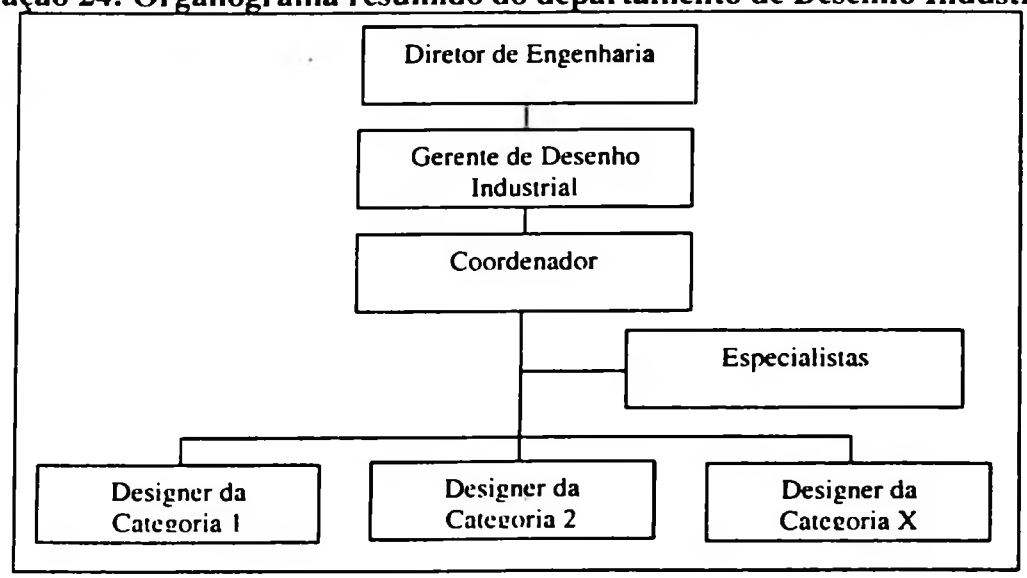
1.5 - DEPARTAMENTO DE DESENHO INDUSTRIAL

1.5.1 – ESTRUTURA DO DEPARTAMENTO

O departamento de Desenho Industrial é responsável por desenhar todos os produtos lançados pela Braseletros. Para que o trabalho seja inovador e faça com que o produto dure muito tempo no mercado, é necessário que ele tenha desenho e cores inovadoras sem que seja muito diferente dos ambientes e das expectativas dos consumidores atuais. A inovação deve existir, porém, o equilíbrio entre o que o consumidor deseja e o que ele irá desejar no futuro deve predominar.

O departamento de Desenho Industrial está subordinado ao departamento de Engenharia, estando estruturado de acordo com o organograma da ilustração 24.

Ilustração 24: Organograma resumido do departamento de Desenho Industrial



Os designers são responsáveis pelo desenho de formas e cores de produtos durante o desenvolvimento de um novo produto. Eles estão divididos por categorias de produtos, participando dos projetos relacionados às categorias em que estão inseridos.

Os especialistas são pessoas com mais experiência que os demais desenhistas industriais e estão alocados para administrar a principal categoria de produtos da empresa no que se refere ao desenvolvimento de *designs* e o desenvolvimento de acabamentos e materiais. O especialista alocado no desenvolvimento de acabamentos e materiais participa de todos os projetos, desenvolvendo os materiais e pigmentos das cores nos produtos, além de prospectar e negociar com fornecedores.

1.5.2 –MONITORAMENTO DO AMBIENTE EXTERNO

Para antecipar as tendências de *designs*, cores e ambientes a área de Desenho Industrial coleta informações de várias fontes. Viagens internacionais são importantes para verificar novos ambientes, revistas especializadas são lidas para identificar comportamentos, estilos de vida e tendências da preferência dos consumidores em relação ao *design*. Além disso, outras indústrias como a automobilística, considerada inovadora, são constantemente monitoradas.

Outras informações externas dizem respeito a novas metodologias e equipamentos aplicadas em outras indústrias, tendo o objetivo de melhorar o processo de trabalho atual. Essas informações são consideradas de monitoramento, podendo, porém ser antecipativas caso identifiquem mudanças futuras na forma de trabalho das indústrias, gerando uma vantagem competitiva para as primeiras empresas que adotarem esses novos processos.

Outra informação captada pela área está relacionada aos produtos dos concorrentes. Geralmente eles são adquiridos e analisados em detalhe para saber, entre outras coisas, o tipo de material e os desenhos de peças em detalhe. Esse é um tipo de informação de monitoramento, podendo ser usado como base para modificações em produtos antigos da Braseletros.

A tabela 9 resume as informações externas coletadas na empresa e disponíveis no departamento de Desenho Industrial.

Tabela 9: Características das informações externas no departamento de Desenho Industrial

Informação	Fontes	Área ou depto. responsável pela coleta	Descrição da informação	Tipo de informação
1 – Especificações de produtos da concorrência	Produtos dos concorrentes	Engenharia	Características e atributos dos produtos da concorrência	Informações de perfil, pois garantem um maior conhecimento sobre os concorrentes
2 – Tendências ou mudanças das preferências do consumidor em relação ao design	Revistas, feiras de arquitetura ou de outras indústrias.	Desenho industrial	Comportamento, estilo de vida e preferência de *designs*.	Antecipativas, pois dão sinas de como podem ser os *designs* no futuro.
3 – Novos *designs* e possíveis tendências de novos produtos	Revistas, feiras de arquitetura ou de outras indústrias.	Desenho industrial	Novos ambientes desenvolvidos por arquitetos, novos designs de produtos desenvolvidos no Brasil ou no mundo.	Antecipativas, pois dão sinas de como podem ser os *designs* no futuro

Continuação da Tabela 9: características das informações externas no departamento de Desenho Industrial

Informação	Fontes	Área ou depto. responsável pela coleta	Descrição da informação	Tipo de informação
4 – Metodologias de criação de *designs* e novos equipamentos	Outras indústrias não concorrentes	Desenho industrial	Metodologias utilizadas por outras empresas para desenvolvimento e criação de novos designs, bem como equipamentos utilizados para isso.	Informações de monitoramento.
5 – Informações de design de outras indústrias	Feiras de outras indústrias	Desenho industrial	*Designs* de inovadores em outras indústrias.	Antecipativas, pois dão sinas de como podem ser os *designs* no futuro

1.5.3 – ANÁLISE

As decisões sobre as definições das características do produto ou da linha de produtos em termos de formatos e cores também são consideradas estratégicas, podendo gerar a necessidade de um ciclo de Inteligência Competitiva.

Essas decisões são consideradas estratégicas por motivos semelhantes aos da definição das características dos produtos: não são repetitivas por serem tomadas no lançamento de um novo produto ou linha de produtos, não se apóiam em modelos já provados pela experiência; podem gerar grandes conseqüências, já que essa decisão dá a característica externa para todos os produtos da empresa, que devem ter aparências semelhantes (já que qualquer erro pode gerar prejuízos irreparáveis para o produto e para a empresa); é tomada em situação de incerteza, já que lida com comportamentos dos consumidores que podem mudar ao longo dos anos.

A área de Desenho Industrial também tem grande necessidade de informações externas para o desenvolvimento de seu trabalho. Essa necessidade existe, pois são desenhados produtos para que dure mais ou menos cinco anos, sendo importante identificar tendências de *designs*, ambientes, móveis para que eles estejam em harmonia com esses ambientes por um longo período.

Diversas informações são coletadas também de forma pró-ativa por meio de diferentes fontes: informações tecnológicas, tendências ou mudanças de tendências do comportamento do consumidor e de suas preferências em relação aos *designs*, os novos ambientes residenciais e os *designs* inovadores são obtidas em visitas em empresas do grupo localizadas em outros países; feiras nacionais e internacionais, visitas a lojas, viagens internacionais, revistas especializadas.

As informações coletadas podem ser antecipativas, como ocorreu no estudo de caso 2 (que será descrito no decorrer do trabalho), em que foram obtidos sinais de que a cor prata e o formato arredondado poderiam ser uma oportunidade para desenvolver produtos considerados modernos. Elas podem gerar sinais das diferentes comportamentos e desejos do consumidor no futuro, dirigindo ações da empresa para atender a essas mudanças.

Esses sinais têm algumas características semelhantes às citadas por Lesca e Durai (2003, p.6), sendo fragmentados, fraca visibilidade, de significado falho e ambíguo, pouco familiares, de utilidade aparentemente falha, de percepção rápida, de importância e confiabilidade duvidosa.

Como descrito no caso, esses sinais surgiram quando o monitoramento de outras indústrias indicava o uso da cor prata em mobílias, carros ou ainda televisores, além disso, automóveis também indicavam o uso de formas arredondadas.

Vários fatores indicam a existência um ciclo de Inteligência Competitiva na área:

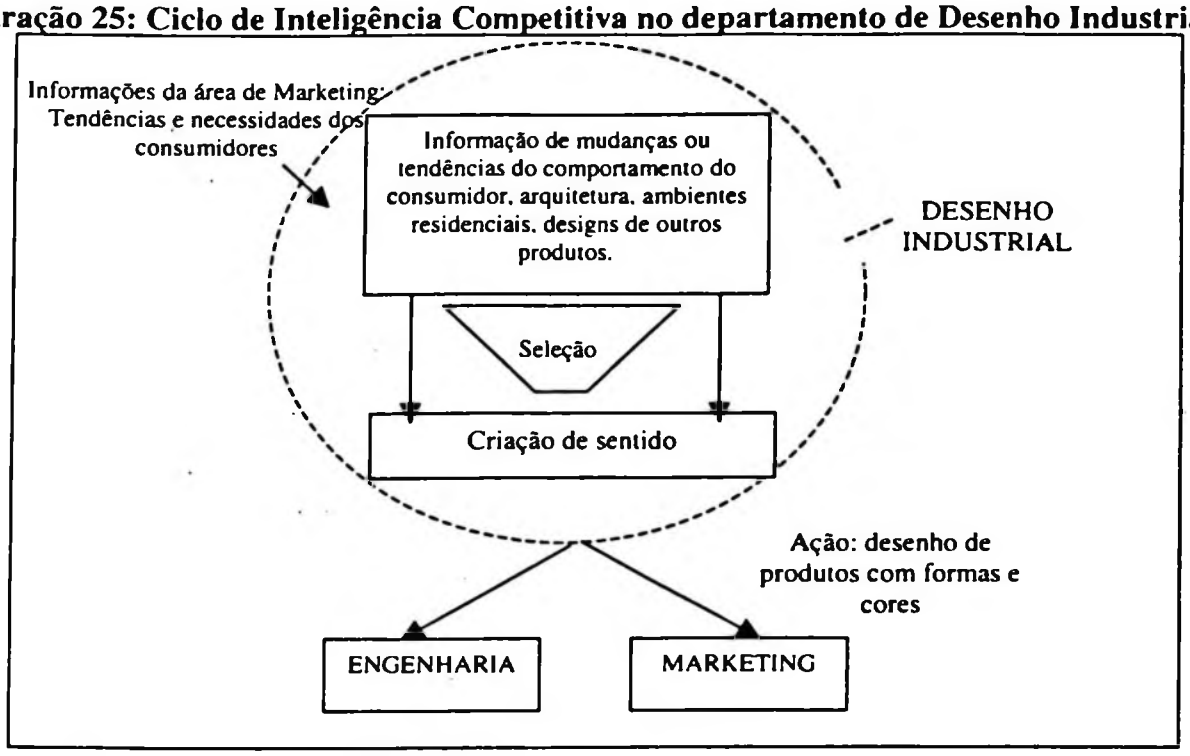
1. a área toma decisões estratégicas referentes às características das linha de produto;
2. há possibilidade de coleta de sinais antecipativos na busca de informações, já que a forma de coleta tem como objetivo identificar tendências ou mudança de tendências em *designs*, tentando antecipar eventos futuros;
3. existe uma pró-atividade na coleta de informações no que se refere a consulta às fontes de informação, como feiras, revistas especializadas, lojas de móveis, outras indústrias, etc. Além disso, existe um foco na busca de informação sobre formas e cores desejados pelo consumidor nos próximos anos;
4. existe uma preocupação em antecipar mudanças no comportamento do consumidor, ambientes residências, arquitetura em geral ou *designs* a fim de reduzir incertezas sobre o ambiente futuro e definir o produto corretamente;

A informação é selecionada, armazenada e circulada. Por exemplo, quando alguém visita uma feira, existe uma preocupação em repassar as informações a outras pessoas do grupo. São feitas apresentações, além da seleção e arquivamento das principais informações.

Existe uma etapa de criação de sentido, embora não havendo processos definidos para isso. As pessoas reúnem diversas informações para analisar, sendo algumas vezes realizadas discussões em grupo, como *brainstormings*. O resultado, ou ação desse ciclo é a definição de formas e cores de produtos, sendo repassado para a área de Engenharia, para o desenvolvimento da tecnologia e Marketing, a fim de uma avaliação do produto junto ao consumidor final.

Esse ciclo de Inteligência Competitiva, complementando o ciclo inicial ocorrido na área de Marketing, é mostrado na ilustração 25. Neste departamento constatou-se, de maneira clara, um processo de IC, voltado a antecipar.

Ilustração 25: Ciclo de Inteligência Competitiva no departamento de Desenho Industrial



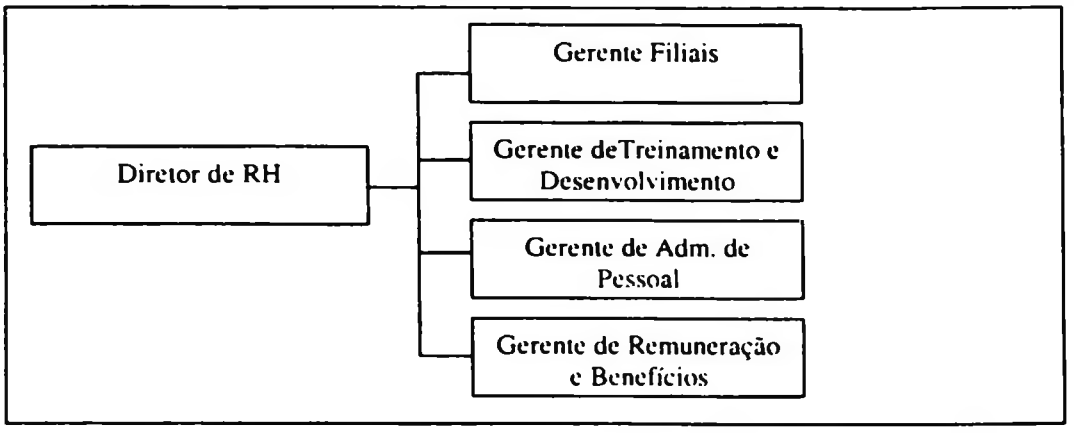
1.6 - DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

1.6.1 – ESTRUTURA DO DEPARTAMENTO

O departamento de Recursos Humanos é formado por quatro áreas distintas. Uma das áreas é composta por pessoas responsáveis pelos assuntos de RH das filiais. As outras áreas são as de Treinamento e Desenvolvimento, responsáveis por toda a organização de treinamentos na empresa; a Administração de Pessoal responsável pelos sistemas de informação, gestão da empresa terceirizada que realiza serviços burocráticos (como folha de pagamentos) e contato com sindicatos e, Remuneração e Benefícios, responsável pela gestão de planos de saúde, planos odontológicos, salários, etc.

O organograma da ilustração 26 resume como o departamento está organizado.

Ilustração 26: Organograma resumido do departamento de Recursos Humanos



1.6.2 –MONITORAMENTO DO AMBIENTE EXTERNO

A área de Administração de Pessoal coleta informações relacionadas a indicadores financeiros para negociar variações de salários, além disso, monitoram outras negociações de sindicatos de outros setores. São coletadas informações sobre normas e legislações sobre acordos coletivos ou assuntos relacionados a sua administração, como, por exemplo, as normas para a existência de um banco de horas.

As fontes de informação para essas informações podem ser desde empresas concorrentes, os próprios sindicatos ou uma empresa terceirizada que realiza o monitoramento de como têm sido os dissídios de em determinadas regiões.

A área de Remuneração e Benefícios coleta informações externas relacionadas ao que empresas de outros setores e do setor de bens de consumo duráveis estão praticando. Para isso

é contratada uma empresa terceirizada que realiza uma pesquisa salarial e repassa essas informações, que servem como base para a comparação dos salários da empresa.

A área de Treinamento e Desenvolvimento realiza um monitoramento, junto a empresas fornecedoras desse tipo de serviço visando saber de novas técnicas de treinamento adotadas por elas.

A tabela 10 resume as informações externas do departamento de Recursos Humanos.

Tabela 10: Características das informações externas no departamento de Recursos Humanos

Informação	Fontes	Área ou depto. responsável pela coleta	Descrição da informação	Tipo de informação
1 - Conjuntura econômica	Insituições financeiras	Departamento Financeiro que envia ao departamento de Recursos Humanos	Análises sobre macroeconomia, índices econômicos (inflação, taxa de juros, dólar, etc.), previsões sobre a economia brasileira para os próximos anos.	Monitoramento
2 – Salários e benefícios de outras empresas	Empresa Terceirizada, por meio de pesquisa salarial	Remuneração e Benefícios	Pesquisa salarial mostrando salários praticados nos diferentes setores	Monitoramento
3 – Informações sobre dissídios	Sindicatos ou empresas terceirizadas	Administração de Pessoal	Negociações em dissídios coletivos realizados em outros setores	Monitoramento
4 – Leis sobre o setor	Jornais e meios de informação específicos	Departamento jurídico	Leis relacionadas a banco de horas, benefícios, salários,acordos com sindicato, etc.	Monitoramento
5 – Treinamento e Desenvolvimento	Fornecedores de serviços	Treinamento Desenvolvimento	Novas formas de treinamento e desenvolvimento existentes no mercado	Monitoramento

1.6.3 – ANÁLISE

O Departamento de Recursos Humanos não apresenta um processo de Inteligência Competitiva. As informações coletadas pelo departamento não são antecipativas e estão voltadas para a resolução de problemas e tomadas de decisão rotineiras, não apoiando nenhuma decisão estratégica.

O Diretor de Recursos Humanos da empresa ilustrou um caso em que a Braseletros havia sido prejudicada por uma das empresas de sua região geográfica de atuação, do setor automobilístico, que reiniciou um processo de expansão após o reaquecimento da economia, tendo a necessidade de contratação de funcionários. A Braseletros não tinha um salário

compatível com o das indústrias automobilísticas, sendo um alvo fácil para qualquer expansão que houvesse nessa região.

Com o crescimento dessa empresa e sua conseqüente necessidade de expansão, foi recrutada quase uma centena de funcionários da Braseletros para trabalhar nessa nova linha de produção, gerando um triplo custo para a empresa.

O primeiro custo foi o de treinamento dos funcionários que saíram, o segundo custo foi o da perda de produção que esses funcionários geraram, decorrente da redução da produção e paralisação de algumas vendas, e o terceiro custo é o de treinamento de um novo grupo de pessoas para assumir o lugar dos que saíram, além de seu período de adaptação.

Se a empresa tivesse se preparado com antecedência, ela poderia ter pré-selecionado outros candidatos e eventualmente já tê-los treinado, gerando uma diminuição no terceiro custo e eliminado totalmente o segundo custo. Para o Diretor de RH, essa preparação da empresa poderia ter sido feita caso houvesse uma busca de informações antecipativas que pudessem identificar esse evento com antecedência.

1.7 - DEPARTAMENTO COMERCIAL

1.7.1 – ESTRUTURA DO DEPARTAMENTO

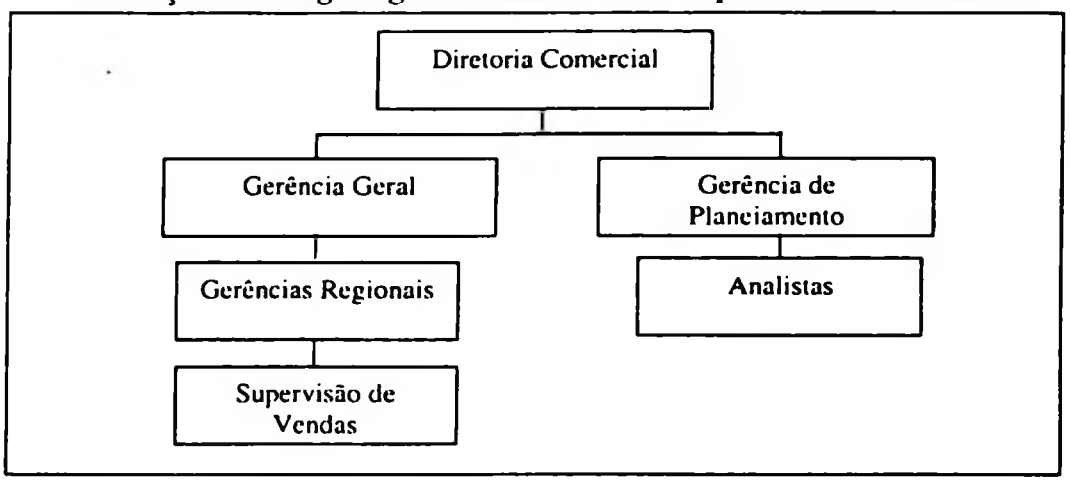
O departamento Comercial é formado por gerências regionais responsáveis por um ou mais clientes. Esses gerentes negociam preços e vendem produtos em maior volume, ficando as de menor volume para os supervisores. As negociações são minuciosas, levando em consideração não apenas metas de volume, mas também de rentabilidade.

O Gerente geral é responsável pelo acompanhamento do desempenho dos gerentes regionais, estabelecendo metas de vendas mensais, analisando os resultados obtidos e redirecionando a equipe de vendas aos objetivos traçados. Ele participa também de grandes negociações, estando em contato direto com os clientes.

O Gerente de planejamento é responsável por definir os preços dos produtos em linha, bem como realizar planejamentos de preços, margens de lucro e definir a estrutura de vendas por canais varejistas e de distribuidores. Além disso, esse gerente é responsável pela administração da verba promocional, direcionada a algumas atividades específicas junto aos varejistas e distribuidores.

A estrutura é resumida na ilustração 27:

Ilustração 27: Organograma resumido do departamento Comercial



1.7.2 – MONITORAMENTO DO AMBIENTE EXTERNO

Para que a administração comercial seja realizada da forma mais adequada e as negociações sejam favoráveis à Braseletros e aos seus clientes, a empresa se preocupa em coletar informações que possam monitorar seu desempenho, bem como o desempenho da

87133

concorrência, mantendo seus gerentes e supervisores atualizados sobre as informações externas de mercado e concorrência.

A área Comercial mantém contato diário com os clientes da Braseletros, principalmente varejistas, embora existam atacadistas em menor quantidade. No contato diário, são coletadas informações externas que servem principalmente para o monitoramento do desempenho da área Comercial nos canais de distribuição, permitindo ações corretivas quando o desempenho não seja adequado.

As informações do volume de vendas da Braseltros no varejista estão relacionadas ao monitoramento do desempenho. Informações sobre volume de vendas e preços dos concorrentes também são coletadas, entretanto, uma das informações mais importantes está relacionada a novos lançamentos da concorrência, podendo ser considerada antecipativa de acordo com a antecedência com que é coletada. A tabela 11 resume as informações externas do departamento Comercial.

Tabela 11: Características das informações externas no departamento Comercial

Informação	Fontes	Área ou depto. responsável pela coleta	Descrição da informação	Tipo de informação
1 - Informações de vendas no varejo	Varejistas	Supervisão de Vendas	Volume de vendas de parte dos varejistas por linha de produtos.	Monitoramento
2 – Informações sobre desempenho dos concorrentes no varejo	Clientes Varejistas e Distribuidores	Supervisão de Vendas	Informações sobre volume de vendas da concorrência no mercado ou em alguns clientes específicos.	Monitoramento
3 - Informações sobre ações de Marketing de concorrentes	Clientes Varejistas e Distribuidores	Área de Varejo	Ações de promoção ou preço de concorrentes nas lojas.	Monitoramento
4 – Informações sobre novos lançamentos da concorrência	Clientes Varejistas e Distribuidores	Supervisão e gerência de vendas	Produtos com a iminência de serem lançados pela concorrência.	Monitoramento
5 – Necessidades de clientes	Clientes Varejistas e Distribuidores	Supervisão e gerência de vendas	Necessidades de novos produtos por parte de clientes varejistas.	Monitoramento

1.7.3 – ANÁLISE

O departamento comercial serve como um fornecedor de informações, para a área de Marketing, sobre necessidades dos revendedores em termos de produto, além de informações sobre táticas dos concorrentes, principalmente relacionadas a direcionamento de canais de

distribuição e preços. Eles não realizam atividades de Inteligência Competitiva, estão preocupados com funções táticas que levem a resultados de curto e médio prazo. Podem coletar informações antecipativas, como possíveis lançamentos dos concorrentes e, apesar de poderem, potencialmente, coletar informações importantes de caráter antecipativo, que dizem respeito aos concorrentes ou aos clientes, estas não são tratadas no departamento, mas repassadas ao departamento de Marketing.

1.8 - DEPARTAMENTO FINANCEIRO

1.8.1 – ESTRUTURA DO DEPARTAMENTO

O departamento Financeiro é dividido em três áreas principais: Crédito e Risco, Controladoria e Tesouraria.

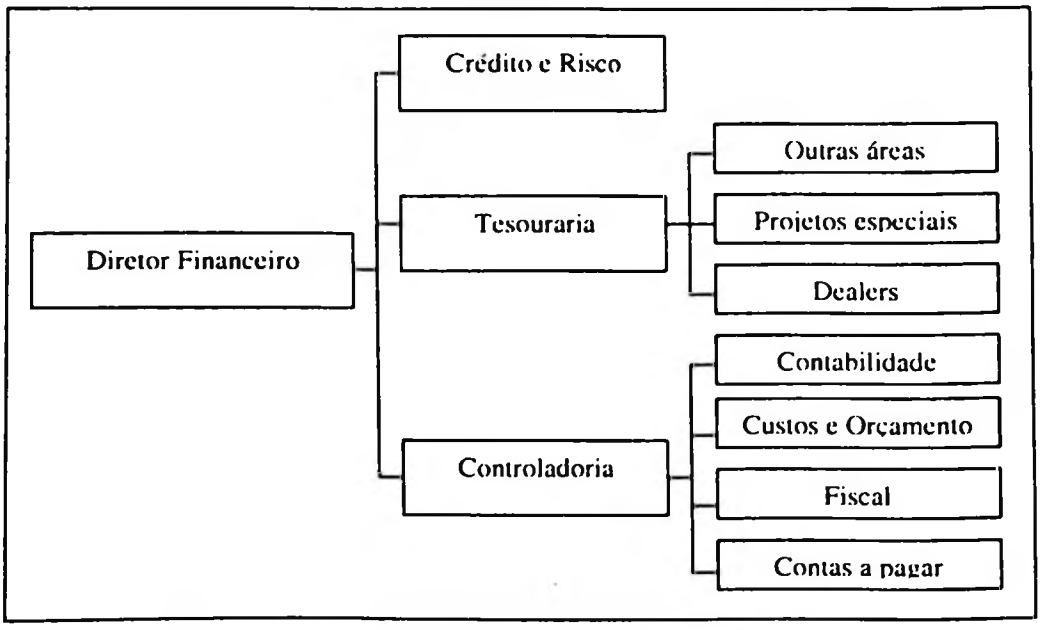
Controladoria: está dividida em outras quatro áreas; Contabilidade, responsável por demonstrações e cálculos contábeis obrigatórios; Custos e Orçamento, responsável por cálculo e análise de custos e a organização do planejamento financeiro; Fiscal, responsável pelo planejamento tributário ou cálculos e análises relacionados a tributos; e Contas a Pagar, voltados a questões operacionais de pagamento de contas.

Tesouraria: a área de Tesouraria é responsável por administrar o caixa da empresa. Dessa forma ela está organizada em quatro áreas: área de relatórios, responsável por envio de informações à matriz; área de fechamento de caixa, responsável pela liquidação dos compromissos diários; *controller*, responde por números e resultados contábeis para a matriz, *dealers*, negociador de preços com bancos (como, por exemplo, produtos de proteção cambial); e projetos especiais responsáveis por projetos e produtos estruturados, ou projetos não rotineiros, como empréstimos.

Crédito e Risco: a área de Crédito e Risco é responsável por estabelecer e avaliar crédito a clientes, bem como negociar contratos de seguros de crédito com Seguradoras.

A ilustração 28 resume essa estrutura:

Ilustração 28: Organograma resumido do departamento Financeiro



1.8.2 –MONITORAMENTO DO AMBIENTE EXTERNO

Controladoria: a área recebe informações externas de bancos ou, internamente, de índices e comentários econômicos, servindo como base para análises internas, principalmente de variação de custos. Outro tipo de informação importante para a área e para a empresa é aquela relacionada a leis e tributos futuros. Esse tipo de informação direciona o planejamento tributário da empresa, podendo gerar economias ou despesas extras para a Braseletros. Para a coleta desse tipo de informação existem empresas que monitoram as votações de leis no congresso, auxiliando os responsáveis da Braseletros a obter indicativos de alterações no quadro atual de tributos.

Tesouraria: essa área se preocupa com informações do ambiente externo, principalmente informações econômicas, políticas e jurídicas. Embora seja necessário tentar antecipar eventos. Essa antecipação serve para fechamento de *hedges*, empréstimos, entre outros produtos financeiros.

Algumas oportunidades, que a área perde ao não antecipar eventos, estão ligadas a determinações do governo federal. Exemplo: caso um Banco de desenvolvimento abra uma linha de financiamento atraente por um período muito curto, é provável que setores com melhores relacionamentos com o governo saibam disso com maior antecedência e aproveitem melhor essa oportunidade.

Os riscos mais difíceis de serem avaliados são os ligados a novos tributos.

Alguns exemplos de risco aparente são:

1. oscilação de taxas de juros afetando os empréstimos, de acordo com seus contratos pré ou pós fixados;
2. variações cambiais;
3. mudanças de leis alterando alíquotas de impostos ou acrescentando novos tributos.

As mudanças de leis relacionadas a tributos são consideradas um problema para a empresa devido à insegurança causada pela suas oscilações constantes. Um exemplo dado por um dos entrevistados estava relacionado à questão de fazer ou não um leasing de determinado bem. Atualmente, o leasing tem crédito de um imposto federal que teve diversas variações nos últimos anos, portanto, não se sabe se no futuro o governo tirará o crédito do imposto dessa operação. Esse é um fator considerado imprevisível devido à forma de gestão dos tributos pelo governo federal.

As principais informações monitoradas estão ligadas à economia. Informações em "tempo real", fornecidas por agências especificas de cotações de moedas, taxas de juros, etc.

Além disso recebem relatórios econômicos de instituições financeiras, monitorando aspectos conjunturais, analisando projeções de índices econômicos. E mais, coletam informações em menor quantidade sobre o setor de forma geral, participando de reuniões com as áreas de Compras e Comercial, buscando também informações de reuniões da associação setorial.

A área trabalha com banco de dados das próprias agências de informação prestadoras de serviço. Trabalha ainda com um sistema comum para as áreas de Tesouraria das empresas no mundo todo, servindo para contabilizar e analisar riscos e também para avaliação da matriz, que tem acesso a esse banco de dados. Outros tipos de informação, como histórico de cenários, previsões econômicas são armazenadas na própria rede eletrônica, isolada das demais áreas.

As análises da empresa são realizadas em conjunto com uma instituição financeira, que auxilia na revisão de estratégias e solução de problemas. Os resultados da área estão demonstrados na Demonstração de Resultado da Empresa. Esses resultados estão disponíveis nas demonstrações financeiras e são divulgadas para a matriz.

As informações externas estão disponíveis para toda a área, embora sejam os *dealers* e a área de projetos especiais os maiores utilizadores dessas informações pela necessidade de suas funções, já que precisam avaliar os aspectos econômicos em geral para a tomada de decisão, que geralmente envolve um grande montante de dinheiro.

Existe grande troca de informações entre a área de Tesouraria e o departamento Jurídico, já que a exigência de contratos é constante. Existe uma análise conjunta na elaboração desses contratos. Além disso, as pessoas do departamento Jurídico tentam antecipar algumas possíveis modificações na legislação, a pedido da própria área de Tesouraria.

Crédito e Risco: para realizar a concessão de crédito a área segue uma política de processos estabelecida pela Matriz. Essa política visa indicar como devem ser avaliados os créditos para os clientes.

A princípio, é realizada uma análise econômico-financeira, baseada em balanços patrimoniais, históricos de pagamento e informações de instituições que medem a inadimplência. Além disso, existem reuniões pela associação setorial em que é discutida, entre os fabricantes, a situação de cada cliente e a economia. São abordados os principais clientes ou aqueles colocados na pauta da reunião, que têm mais interesse para cada fabricante. São realizadas reuniões entre pessoas de crédito de cada fabricante em outras situações. Essas informações podem não ser confiáveis, já que algum concorrente pode não ter o interesse de que a Braseletros venda para um determinado cliente, omitindo dados relevantes.

São realizadas com freqüência análises setoriais, visando identificar se a economia de determinada região do país pode afetar o desempenho financeiro de um cliente específico.

A empresa também realiza seguros de créditos com valores elevados, nos quais a seguradora cobre parte dos prejuízos da inadimplência. Mesmo assim, o monitoramento é necessário para assegurar a parte do risco que Seguradora não cobre. O monitoramento não é limitado a apenas análises financeiras ou balanços patrimoniais. Isso acontece porque existe a possibilidade de que esses balanços não sejam confiáveis ou até mesmo, se forem confiáveis, poderão não refletir uma análise abrangente dos clientes. Por exemplo, se um cliente tiver seus índices financeiros indicando uma posição de adimplência, e o dono da empresa tem dívidas pessoais muito grandes, a Braseletros poderia incorrer em altos riscos concedendo crédito a esse cliente.

Assim são coletadas informações também no departamento Comercial, que mantém um contato constante com os clientes, além de serem realizadas visitas constantes a eles por parte de pessoas da área de Crédito e Risco. São observados, por exemplo, atuação em atividades comerciais, organização e localização física das lojas, movimento das lojas, entre outros. Esses fatores podem ser tão importantes quanto as informações numéricas.

As informações sobre clientes não se limitam a isso, pois são coletadas também informações sobre números de lojas, histórico de crescimento, estratégias e planejamentos, etc.

As informações são armazenadas em arquivos na rede eletrônica da empresa e está sendo desenvolvido um sistema para conter informações completas dos clientes, desde informações quantitativas quanto qualitativas. A área é constantemente monitorada pela Matriz que mantém pessoas responsáveis pela aprovação de créditos maiores. Os resultados dessas análises é um relatório com informações completas do cliente, bem como uma avaliação do cliente aprovada pela Diretoria e Presidência.

A tabela 12 resume as características das informações externas presentes no departamento Financeiro.

Tabela 12: Características das informações externas no departamento de Financeiro

Informação	Fontes	Área ou depto. responsável pela coleta	Descrição da informação	Tipo de informação
1 - Novos tributos e alterações na legislação tributária	Meios de informação específicos	Jurídico que envia para a Tesouraria	Aumentos, diminuições, redução de créditos, alteração nas alíquotas de tributos que afetem a empresa.	Monitoramento
2 - Conjuntura econômica	Instituições Financeiras	Tesouraria	Análises sobre macroeconomia, índices econômicos (inflação, taxa de juros, dólar, etc.), previsões sobre a economia brasileira para os próximos anos.	Monitoramento e Antecipativas, já que as informações econômicas podem indicar mudanças no futuro.
3 - Índices Econômicos em tempo real	Agências de Informação	Tesouraria	Índices econômicos como inflação, taxa de juros, dólar, etc.	Monitoramento
4 - Mudanças na legislação	Meios de informação específicos	Jurídico que envia para a Tesouraria	Alterações em leis que interferem nos resultados financeiros da empresa, como mudanças na legislação de um tipo específico de leasing.	Monitoramento
5 – Informações sobre empréstimos, financiamentos, etc.	Instituições financeiras	Tesouraria	Informações sobre novas linhas de crédito.	Monitoramento
6 – Informações financeiras sobre clientes	Internet, jornais, agências de informação	Crédito e Risco	Balanço Patrimonial, informações de inadimplência, histórico de pagamentos, etc.	Informações de perfil, que asseguram um conhecimento maior sobre o cliente.
7 – Informações gerais sobre clientes	Jornais, internet, instituições financeiras, empresas concorrente e departamento comercial	Crédito e Risco	atividades comerciais, organização e localização física das lojas, movimento das lojas, etc.	Antecipativas, pois podem indicar sinais de futura inadimplência.
8 – Informações econômicas regionais	Jornais, internet e departamento Comercial.	Crédito e Risco	Informações econômicas de regiões ou Estados brasileiros.	Monitoramento e Antecipativas (quando indicam eventos setoriais que podem interferir na futura condição financeira da empresa).

1.8.3 – ANÁLISE

O departamento Financeiro precisa tomar decisões estratégicas em diversas situações, envolvendo principalmente a área de Tesouraria e Crédito e Risco.

Na Tesouraria, decisões são tomadas no que diz respeito a investimentos e financiamentos. Embora haja uma cobertura constante de seus riscos cambiais por meio de *hegdes*. Esse risco cambial envolve maior montante de dinheiro, podendo criar prejuízos significativos para a empresa, por isso, uma estratégia de segurança já foi imposta pela Matriz; caso não houvesse essa diretriz, seriam tomadas decisões estratégicas sobre a cobertura cambial. Essa estratégia de segurança com o *hegde* faz com que a necessidade de antecipação desses eventos seja minimizada, não sendo realizado um ciclo de Inteligência Competitiva para essa finalidade.

No caso de investimentos financeiros, existe uma preocupação em antecipar eventos econômicos, considerados mecanismos comuns nas áreas de Tesouraria das empresas, por exemplo, o monitoramento e a antecipação de variações nas taxas de juros quando se decide realizar investimentos pré ou pós-fixados, em que variam ou não os juros durante o período de investimento. Essas decisões de investimentos são rotineiras e geralmente não envolvem incertezas muito grandes porque são, geralmente, para o curto prazo. Portanto, as decisões tomadas sobre esses investimentos não são consideradas estratégicas. Entretanto, se fossem realizadas aplicações de longo prazo, envolvendo um grande montante de dinheiro (isso não foi detectado nas entrevistas), certamente envolveriam incertezas maiores e não seriam repetitivas, podendo gerar grandes conseqüências para a empresa. Essas decisões seriam consideradas estratégicas, no entanto, são indicadores de difícil previsão.

As decisões sobre financiamentos são as de maior dificuldade para serem tomadas. Elas envolvem decisões políticas, tanto no que diz respeito à liberação de programas específicos de financiamento ou variações de tributos relativos a esses e outros financiamentos. De acordo com informações coletadas nas entrevistas, essa antecipação de eventos é muito difícil e exige a existência de um *lob* setorial junto ao Governo Federal para a coleta antecipada desse tipo de informação.

Nas tomadas de decisão de financiamentos, por envolverem incertezas muito grandes e não serem repetitivas, podendo gerar benefícios muito grandes para a empresa, caberia a utilização de um processo de Inteligência Competitiva, que atualmente não existe.

Na área de Crédito e Risco, são tomadas decisões freqüentemente sobre créditos aos clientes. Nesse tipo de operação, as decisões poderiam ser consideradas repetitivas, porém,

naquelas que envolvem montantes muito grandes de dinheiro, são necessárias análises mais aprofundadas.

Nesses casos, pode ser considerada a existência de tomada de decisão estratégica. Isso porque envolvem incertezas, não são repetitivas, não se aplicam modelos baseados na experiência e podem gerar conseqüências negativas para a Braseletros, já que se houver uma inadimplência muito grande, a empresa pode ter prejuízos irreparáveis. A questão de não serem aplicados modelos reside no fato de que aspectos apenas numéricos de modelo financeiros de análises não são totalmente eficientes, sendo necessárias informações mais completas, como as "impressões" visuais dos tomadores de decisão, geralmente obtidas em visitas aos clientes.

A tomada de decisão estratégica existe, mostrando a necessidade de um processo de Inteligência Competitiva. Resta saber se há uma pró-atividade na coleta de informações antecipativas, servindo para antecipar mudanças e apoiar essa decisões estratégicas.

A coleta de informações nessa área é constante, conforme descritas anteriormente, elas podem ser: informações financeiras de Balanços Patrimoniais e Demonstrações de Resultados, informações econômicas regionais, informações gerais de clientes coletadas em visitas da área Financeira ou da área Comercial. Nessas visitas são observados, por exemplo, atuação em atividades comerciais, organização e localização física das lojas, movimento das lojas, entre outros. Além disso, são coletadas também informações sobre números de lojas, histórico de crescimento do cliente, estratégias e planejamentos, entre outras.

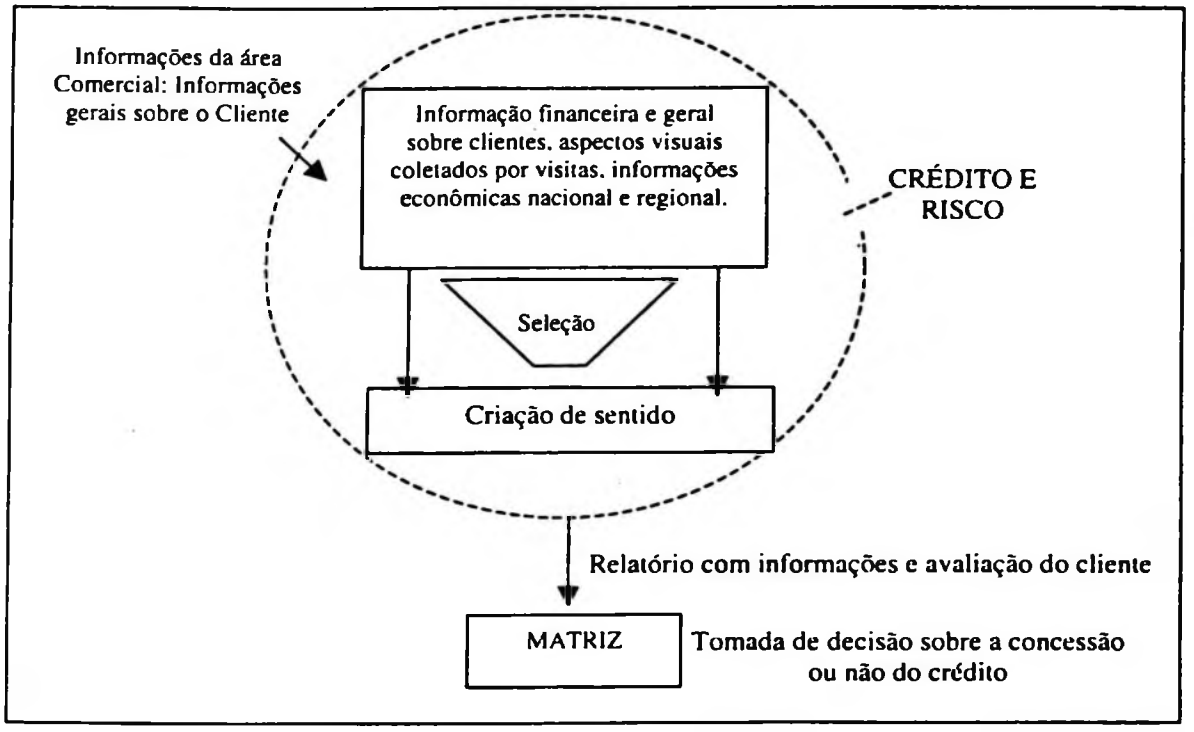
Essas informações podem gerar sinais antecipativos sobre possíveis situações de inadimplência de um cliente importante. Há, portanto, uma pró-atividade na sua coleta, havendo também um foco definido que direciona essa coleta de informações, tendo como ator de mercado o cliente e, como tema, a condição futura de adimplência desse cliente.

Essas informações são analisadas em conjunto, já que é importante entender suas condição de pagamento de forma completa, por exemplo: uma rede varejista pode ter informações no seu Balanço Patrimonial e Demonstração de Resultados adequadas, porém, seu dono pode estar endividado, podendo comprometer o pagamento de uma dívida; ou ainda, a empresa tem ótimas condições financeiras, mas mantém seus negócios focados em outra atividade, podendo privilegiar o pagamento de outros fornecedores em detrimento da Braseletros, caso houvesse uma crise.

Com a análise completa finalizada, é elaborado e enviado um relatório à Matriz, com a avaliação positiva ou negativa desse cliente, sendo essa a etapa de Disseminação para que os executivos possam tomar decisões.

A coleta de informações antecipativas é pró-ativa e busca determinar mudanças no ambiente futuro, tanto as referentes à economia, quanto à situação financeira de um cliente, apoiando assim as tomadas de decisão. Existe, portanto, um ciclo de Inteligência Competitiva nessa área, que pode ser resumido de acordo com a ilustração 29.

Ilustração 29: Ciclo de Inteligência Competitiva no departamento Financeiro



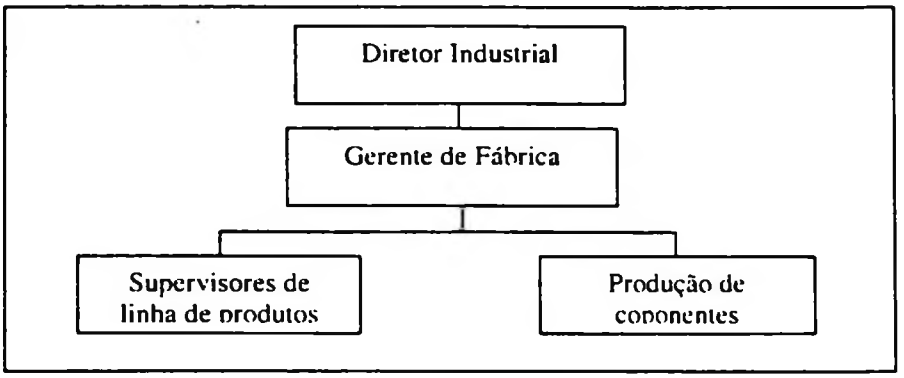
1.9 - DEPARTAMENTO INDUSTRIAL

1.9.1 – ESTRUTURA DO DEPARTAMENTO

De forma resumida o departamento Industrial está dividido em gerências de fábrica. Nas gerências existem subdivisões de linhas de produção, de acordo com o organograma da ilustração 30.

As funções do departamento se resumem a atividades de organização das linhas de produção e atendimento do planejamento realizado por meio da previsão de vendas. Além disso, devem atender a metas de custo, qualidade e prazos para que o cliente receba os produtos conforme acordado pelo departamento Comercial.

Ilustração 30: Organograma resumido do departamento Industrial



1.9.2 –MONITORAMENTO DO AMBIENTE EXTERNO

As informações que o departamento recebe são, principalmente, internas e dizem respeito a volumes de produção, prazos para a produção, investimentos necessários, entre outras.

Em relação aos investimentos, eles podem ser devido a três motivos: máquinas obsoletas que podem gerar problemas na capacidade de produção ou até mesmo risco operacional; investimentos para cumprirem requisitos de normas ambientais; investimentos para aumento de capacidade.

As informações externas são coletadas principalmente quando há necessidade de investimentos. Nesse momento, as pessoas responsáveis buscam, principalmente, entre empresas do grupo, novas oportunidades de maquinário.

Uma coleta contínua de informação pode ser realizada por outras áreas, ocorrendo quando, por exemplo, algum funcionário realiza viagens internacionais a feiras ou, até mesmo, visitas a outras empresas do grupo.

1.9.3 – ANÁLISE

O departamento Industrial não realiza um ciclo de Inteligência Competitiva, já que as decisões estratégicas relacionadas a esse departamento, como, por exemplo, a ampliação da capacidade produtiva, são tomadas pela diretoria e presidência, com base em informações enviadas por diversos departamentos funcionais. É possível que haja sinais antecipativos em algumas dessas informações, entretanto, não há dados suficientes para afirmar que há um ciclo de Inteligência Competitiva sendo realizado.

As informações externas coletadas nesse departamento estão relacionadas aos investimentos, porém, a maioria dessas informações é de tecnologia de produção já existente em empresas do grupo, não havendo a possibilidade de coletar sinais antecipativos.

2 – CASOS ILUTSTRATIVOS DE CAPTAÇÃO DE SINAIS ANTECIPATIVOS NA BRASELETROS

Durante as entrevistas realizadas, foi possível identificar dois casos ilustrativos da oportunidade e do interesse da Braseletros em captar sinais antecipativos no seu ambiente externo. Os dois casos são exemplos de dois tipos de monitoramento destacados por Lesca (2003). O primeiro caso trata do monitoramento chamado por Lesca e Kriaa (2003, p.2) de modo comando, onde a empresa se coloca à escuta antecipativa a partir da identificação de um sinal de alerta que a faz voltar-se para um determinado foco de monitoramento. Neste caso, a empresa buscou antecipar uma ameaça. A ameaça de rompimento de fornecimento de matéria prima por parte de um dado fornecedor.

O segundo caso, é um exemplo ilustrativo do que Lesca (2003, p.42) chama de modo alerta de monitoramento do ambiente, isto é, tendo a empresa estabelecido um foco, esta busca de maneira contínua sinais antecipativos no ambiente a fim de identificar ameaças ou oportunidades. É o caso do desenvolvimento de novos produtos a partir do monitoramento de alguns atores, dentre eles o cliente, para a geração de novos produtos.

Os dois exemplos a seguir são significativos para demonstrar o uso e a importância da detecção de sinais antecipativos pela Braseletros, permitindo identificar e avaliar a existência e a operação do processo de Inteligência Competitiva na empresa, além de confrontar as situações reais com o modelo teórico proposto por Lesca (2003).

O primeiro caso trata da captação de sinais antecipativos denotando uma ameaça potencial para a empresa. O segundo caso trata da captação de sinais antecipativos na identificação de oportunidades, mostrando uma estrutura adequada para a ocorrência do processo de Inteligência Competitiva.

2.1 – CASO 1 - A MUDANÇA ESTRATÉGICA DE FORNECEDOR

O caso 1 refere-se ao processo de Inteligência Competitiva na descoberta do objetivo de um dos fornecedores estrangeiros da Braseletros em cessar o suprimento de matéria-prima do principal produto de uma categoria. A descoberta foi realizada com a análise de informações de diversas fontes, que a princípio eram apenas sinais fracos. Em resposta a essas informações, a Braseletros iniciou a busca por um novo fornecedor.

A Braseletros estava iniciando um projeto de lançamento de novo produto, visando entrar no mercado de produtos de baixo custo e baixa capacidade, expandindo suas vendas a consumidores de classes mais baixas. A empresa teria que competir com produtos vindos de países asiáticos, comprados diretamente por redes varejistas a um preço baixo e com as grandes indústrias líderes nesse mercado. No entanto, na medida em que começou a interagir com seu fornecedor na discussão desse projeto, uma série de sinais começaram a prenunciar a interrupção do fornecimento de matéria-prima. Dois aspectos importantes devem ser destacados aqui; em primeiro lugar este caso ilustra uma situação importante da Braseletros de identificação de sinais antecipativos que permitiram antecipar um movimento importante de um de seus fornecedores. A não percepção destes movimentos teria sido desatrosa. Um segundo aspecto é que se pôde notar neste caso, que a antecipação deste movimento foi, na verdade, casuística e que a empresa não demonstrou ter um processo estruturado de monitoramento de sinais antecipativos e de Inteligência Competitiva, como preconiza Lesca (2003).

É descrita a seguir a seqüência de sinais antecipativos identificados pela Braseletros, que, mesmo casuisticamente, permitiram à empresa responder à ameaça com antecedência.

Sinal 1 - Atrasos na entrega: a empresa fornecedora vinha tendo atitudes que desagradavam os gerentes da Braseletros, como o atraso constante na entrega de matéria-prima, impedindo o fornecimento de produtos no prazo certo para as redes varejistas. Esse atraso mostrava o desinteresse do fornecedor em garantir a satisfação da Braseletros, gerando dúvidas iniciais sobre fornecimentos futuros de matéria-prima.

Sinal 2 - Aumento de preços: após a decisão de desenvolvimento de um novo produto, a Braseletros passou a entrar em contato com seu fornecedor para iniciar o projeto em parceria. As negociações começaram com a formulação de planos de custo, investimentos, design, produção, etc. Alguns dias depois, o fornecedor afirmou que deveria aumentar o preço do produto, previamente acordado, repassando aumentos de custos de matéria-prima. Se esses aumentos fossem realmente repassados, o desenvolvimento do projeto se tornaria inviável

para a Braseletros. A empresa desconfiava de que o processo de fornecimento não estava sendo rentável para o fornecedor, tendo a possibilidade de cancelamento da parceria, caso as negociações não evoluíssem para um acordo. Questões começaram a surgir entre os gerentes da Braseletros. O fornecedor pretendia aumentar seu preço por problemas de custo ou por uma mudança estratégica que o faria deixar de fornecer matérias-primas? Os dois motivos estavam relacionados, entretanto, a mudança estratégica geraria o aumento de rentabilidade de forma mais drástica, com a mudança de atuação industrial, trocando a produção de peças pela produção e comercialização própria de produtos finais.

Sinal 3 - Mudança de fábrica do fornecedor: a mudança de fábrica vinha sendo feita para um país com um custo de mão-de-obra menor, mostrando que havia uma ação clara do fornecedor para aumentar sua rentabilidade. A Braseletros sabia que uma das opções que o fornecedor teria para aumentar essa rentabilidade seria vendendo o produto acabado com marca própria, e não só a matéria-prima (a matéria-prima consistia em peças prontas para a montagem final do produto). Essa parecia ser uma questão estratégica que se tornava mais clara: o fornecedor poderia abandonar uma de suas unidades de negócio voltada para o fornecimento de matérias-primas, substituindo-a pela produção e venda de produtos finais.

Sinal 4 - Recusa de financiamento: o fornecedor havia acordado previamente em financiar as instalações da linha de montagem da Braseletros para produção do novo produto, sendo pago com pequenos acréscimos no preço da matéria-prima. A recusa do financiamento foi um fator que tornava o desenvolvimento do novo produto mais caro, praticamente inviabilizando o projeto.

Início da suspeita: a partir desses problemas, conversas vinham sendo constantemente mantidas entre as áreas de Engenharia, Marketing e Compras, as quais eram realizadas via telefone, e-mail ou vídeo-conferência. Essas reuniões seguiam as etapas de uma metodologia padrão de desenvolvimento de produtos da Braseletros, exigida pela matriz para filiais do mundo todo. A empresa, nesse momento, suspeitava que seu fornecedor poderia cessar seu fornecimento total e não apenas o de produtos em desenvolvimento. Com o agrupamento das informações identificadas pela Braseletros, percebia-se que, aparentemente, seria possível haver uma mudança estratégica desse fornecedor, tentando rentabilizar seu processo produtivo. Além disso, o fornecedor competia com outras empresas de baixo custo no setor de fornecimento de peças, reforçando a necessidade de uma mudança estratégica.

Reação da Braseletros: o início das negociações com um segundo fornecedor como forma de garantia era iminente. Uma comunicação da matriz solicitando às filiais que não comprassem produtos de concorrentes foi um fator importante para essa decisão, já que o

fornecedor da Braseletros era um concorrente no setor de bens de consumo duráveis (em outras linhas de produto) em âmbito mundial.

A situação vinha ficando mais clara quando os atrasos passaram a se tornar constantes impedindo a normalização da produção, gerando falta de produtos para comercialização, além do aumento de preços sobre todos os produtos em linha. Esse aumento de preços levou a empresa a reunir as áreas de Marketing e Compras, via teleconferência, decidindo a parada das negociações com o primeiro fornecedor.

Outro projeto de um produto de baixa capacidade passou a ser desenvolvido com um segundo fornecedor, tendo o objetivo de comparação de custos e garantia de viabilidade do lançamento.

Sinal 5 - Visita ao fornecedor: após a decisão de cessar as negociações com o primeiro fornecedor referente a um novo projeto, foi realizada uma visita de um grupo de pessoas de Compras e Engenharia à sua fábrica na Ásia, tendo como objetivo negociar rapidez na entrega de peças, avaliando a continuidade de fornecimento. Na volta ao Brasil, o grupo teve a impressão de que os funcionários da fábrica do fornecedor estavam desmotivados (visto que parte da fábrica havia sido transferida), parecendo explicar os atrasos e a falta de cooperação dele com a Braseletros. Essa desmotivação gerava ainda mais suspeitas de que o setor da empresa que fornecia peças poderia deixar de funcionar, ameaçando também o fornecimento dos produtos em linha para a Braseletros.

Sinal 6 – Aumento de participação em bens de consumo duráveis: paralelamente à visita, com informações vindas do sistema de informação de Compras e do escritório de Compras da Braseletros na Ásia, havia sido descoberto que a empresa fornecedora gostaria de manufaturar e vender produtos com a marca própria e, tendo o objetivo de aumentar seu faturamento percentual nesse segmento, mostrando que o fornecedor poderia se tornar um forte concorrente nessa categoria no mundo todo, inclusive no Brasil. Por ser um concorrente potencial, aumentava a possibilidade de que o fornecimento das peças dos produtos da Braseletros cessasse.

Sinal 7 – Fábrica no Brasil: uma informação importante havia sido coletada pela Braseletros pelo sistema de informações de *clipping* com a notícia de que a empresa fornecedora, no ano seguinte, iria implantar uma fábrica de bens de consumo duráveis no Brasil. Essa informação ilustrava claramente a interrupção do fornecimento.

Reação da Braseletros: para reagir às informações mais consistentes, foram iniciadas as negociações de compra de todos os produtos de linha com um segundo fornecedor. Meses

depois, foi anunciada a parada de fornecimento dos produtos à Braseletros pelo primeiro fornecedor.

O processo de Inteligência Competitiva ocorreu no decorrer do desenvolvimento de um novo produto, que, com a centralização e análise de informações, vindas de diversas fontes, pelos departamentos de Engenharia, Marketing e Compras, levando a empresa a realizar pesquisas junto aos consumidores, tendo o objetivo de avaliar novos *designs* e produtos do novo fornecedor, garantindo o novo fornecimento de forma segura, sem perdas de market share e rentabilidade.

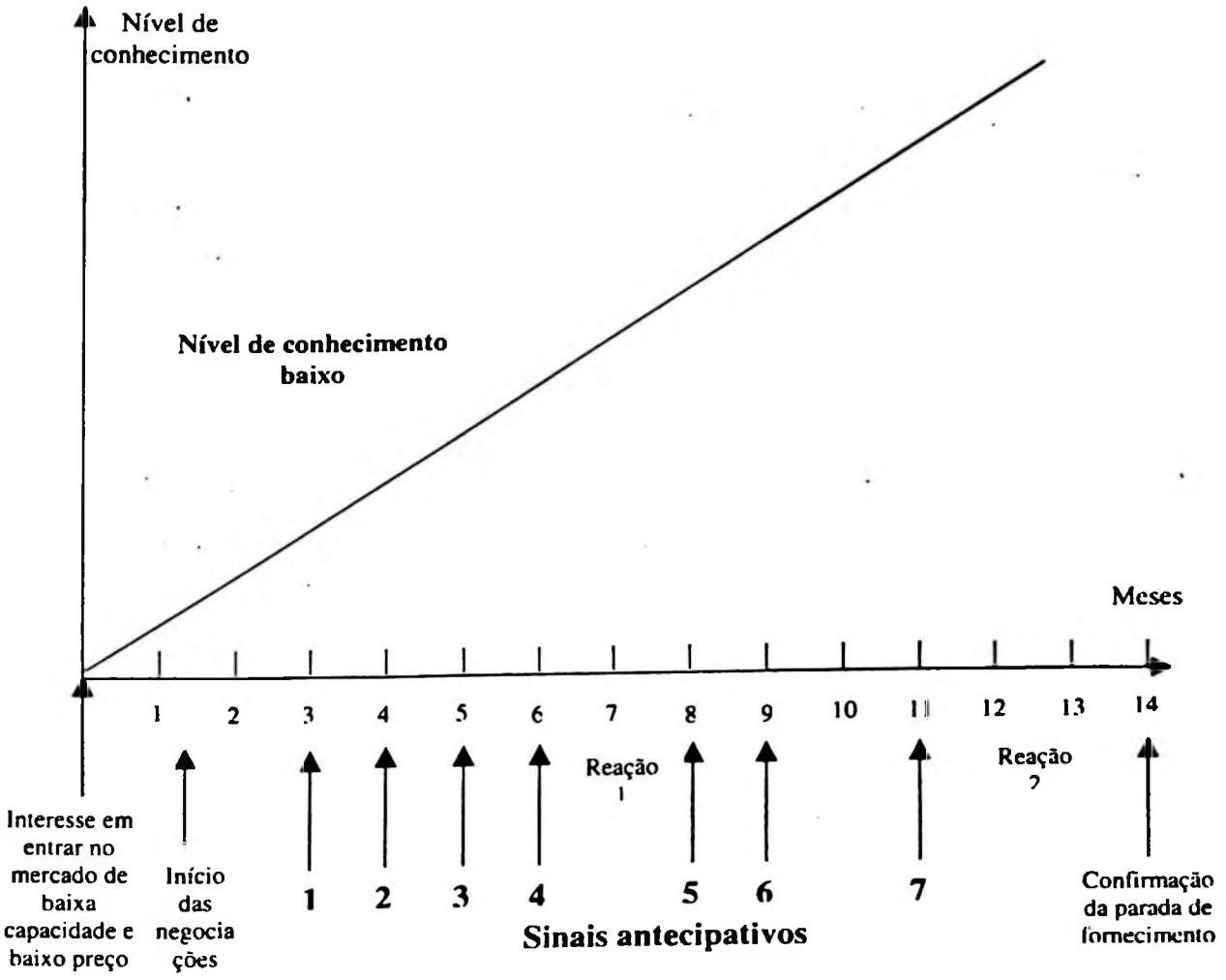
O ciclo de Inteligência Competitiva foi ocorrendo de forma gradual, tendo um foco não muito claro no início, visto que, o objetivo era desenvolver um novo produto, e não estudar um fornecedor específico, ficando mais claro no meio do processo, quando, na visita à fábrica do fornecedor, houve o interesse em avaliar as condições e a disponibilidade de fornecimento à Braseletros. Portanto, o foco foi sendo criado conforme a necessidade.

O resumo das informações que chegaram à Braseletros eram os seguintes:

1. Atraso constante em entregas de peças;
2. Recusa de iniciar um projeto de desenvolvimento de produtos com a Braseletros; aumento de preços do fornecedor tornando o produto quase não competitivo;
3. Mudança de fábrica para um país asiático com o objetivo de baixar custos, mostrando que a empresa buscava aumentar sua rentabilidade, tendo a opção de substituir o fornecimento de matéria-prima pela venda de produtos acabados (mais rentável).
4. Recusa em concretizar negociação previamente acordada de crédito para financiamento de produção;
5. Desmotivação e desânimo geral na antiga fábrica do fornecedor, dando a impressão de parada de funcionamento de fábrica;
6. Pesquisas realizadas mostravam o interesse do fornecedor em cessar a distribuição do produto a terceiros e aumentar a participação percentual de linha branca em seu faturamento.
7. Anúncio de construção de uma fábrica de produtos concorrentes no Brasil.

O gráfico da ilustração 31 mostra como a evolução das informações foi tornando os sinais mais fortes e em que ponto a empresa decidiu tomar a decisão de trocar o fornecedor:

Ilustração 31: Nível de conhecimento x Tempo



2.2 – ANÁLISE DO CASO

A empresa em estudo conseguiu identificar a ameaça de falta de produto com antecedência, evitando que sua produção parasse e que prejuízos inevitáveis ocorressem. Entretanto, percebe-se que não havia um processo de Inteligência Competitiva estruturado. Seria possível a empresa antecipar outros fatos relacionados a fornecedores, sabendo que a estrutura atual identificou sinais antecipativos?

Seguindo a metodologia dessa dissertação, conforme algumas prerrogativas da metodologia de Lesca (2003) para a verificação da existência ou não do ciclo de Inteligência Competitiva, deve-se avaliar a presença de alguns itens: se há pró-atividade na busca de informações; se a empresa coleta informações antecipativas, se as informações são utilizadas para apoiar decisões estratégicas, e se buscam informar aos responsáveis da empresa sobre as mudanças em descontinuidade com o passado, ou uma rupturas claras com o passado.

Percebe-se que, no início do estudo de caso, não havia uma pró-atividade na busca de informações sobre um fornecedor específico para a tomada de uma decisão estratégica para a empresa. Somente a partir de um determinado período, quando já haviam surgido indícios de ameaças em relação a esse fornecedor, passou-se a buscar informações sobre ele. Portanto, num segundo momento passou a existir um processo de Inteligência Competitiva com objetivo de antecipar uma mudança que traria uma ameaça aos negócios da empresa, apoiando uma decisão estratégica, indicando a existência do modo comando de Lesca e Kriaa (2003, p.2): a escolha de um fornecedor para a parceria no desenvolvimento de um novo produto. O ciclo de Inteligência Competitiva passou a existir, embora não ocorresse de forma pró-ativa, isto é, uma busca efetiva de indícios de mudanças, o que não deixaria a empresa livre de ameaças no futuro.

A análise desse caso será dividida em algumas etapas do ciclo de Inteligência Competitiva.

Foco: no início da coleta de informações não havia foco definido, as informações chegaram por acaso e poderiam não despertar a atenção da empresa se não houvesse a intenção de realizar projeto de desenvolvimento de um novo produto. De acordo com Lesca (2003, p.64), a definição do foco constitui-se na definição da lista de atores, a lista de temas dos focos e o próprio foco, no sentido estrito da palavra. Lesca (2003, p.57-60) descreve os atores como pessoas físicas ou morais importantes do ambiente externo às fronteiras da Inteligência Competitiva da empresa, podendo ser um concorrente ou cliente, por exemplo. O tema refere-se a um assunto de interesse que pode influenciar o sucesso da empresa, podendo

ser, por exemplo, uma pesquisa em andamento, um lançamento do concorrente ou um novo produto.

O foco começou a ser delineado quando as primeiras informações antecipativas já haviam surgido. Esse foco estava direcionado a um ator específico; o fornecedor atual tinha como tema o fornecimento futuro de peças. Com a busca de informações direcionada, seria possível buscar um novo fornecedor antes, poupando meses de desenvolvimento, evitando os prejuízos decorrentes de atrasos de projetos.

Coleta: a forma de coleta de informação não foi direcionada desde o início por um foco específico, não existindo um tema ou ator definidos, que poderiam ser fornecimento de matérias-primas e fornecedores respectivamente.

Isso poderia ser realizado de forma estruturada pelo departamento de Compras, que como já descrito, detém um sistema de Inteligência de Compras que poderia ter detectado esse fato com mais antecedência.

Lesca (2003, p.41-42) afirma que existem três formas de coleta de informações: o modo comando, isto é, deve haver a solicitação de um estudo por parte de alguém hierarquicamente superior, exprimindo uma necessidade pontual de informação; o modo alerta, que é uma busca contínua por informação para tentar verificar os sinais antecipativos do ambiente e o modo provocação, que incentiva a vinda de informações que não seriam acessíveis de outra forma.

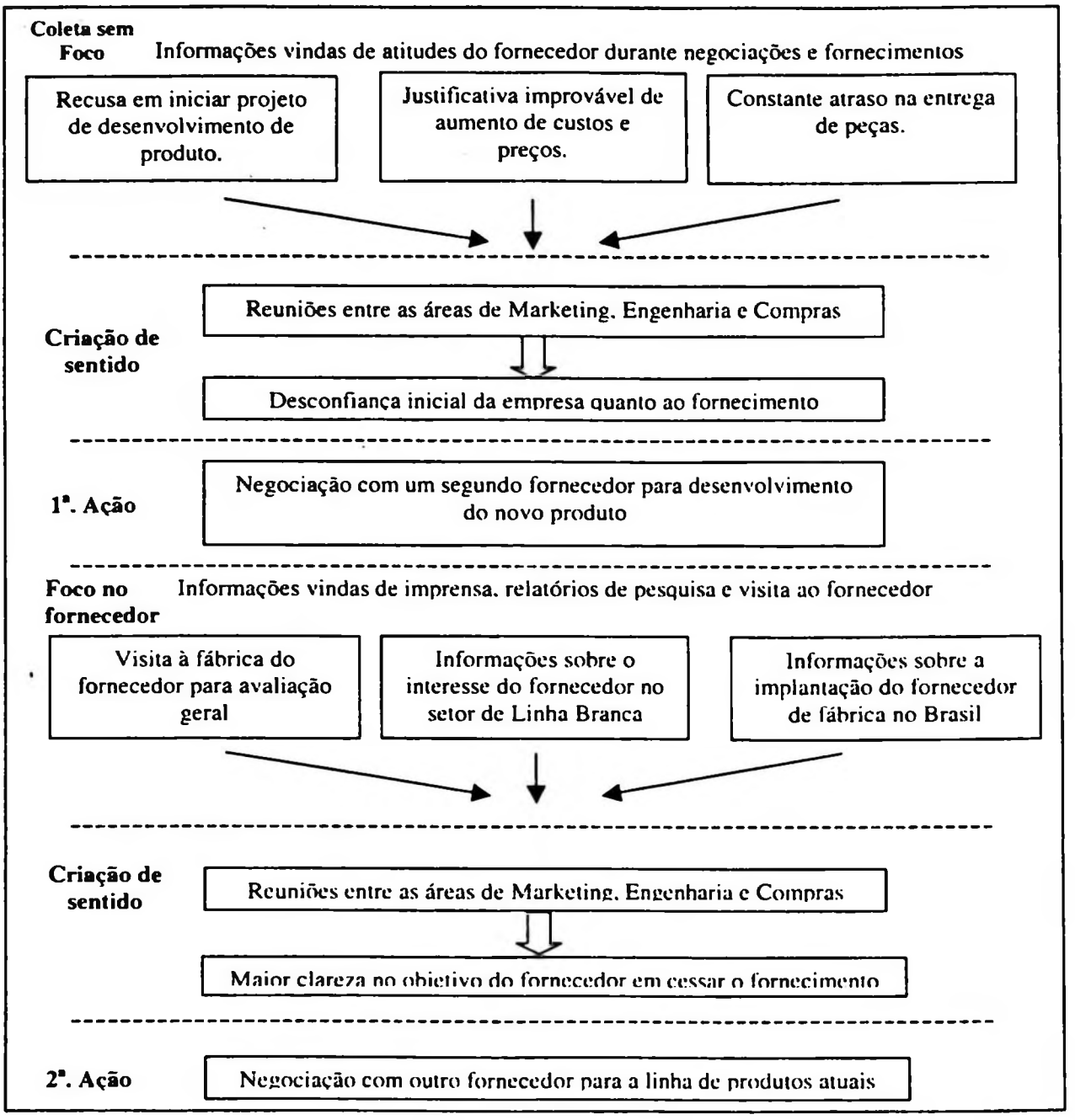
A princípio, as informações eram coletadas pelo sistema de informações de compras, porém sem foco e sem uso na criação de sentido. Com a identificação dos primeiros sinais, surgiu o modo comando descrito por Lesca e Kriaa (2003, p.2), com o foco no fornecedor e a solicitação da busca de informações sobre ele.

Armazenamento: diversas informações eram armazenadas num sistema de Informações do departamento de Compras, embora muitas outras informações se localizassem em sistemas de *clipping* ou arquivos de Power Point, impedindo seu acesso rápido.

Criação de sentido: embora existam problemas no foco e na coleta de informações, a empresa atuou de forma adequada na criação de sentido e na busca de novas informações quando o foco havia sido definido. As reuniões entre as áreas de Marketing, Engenharia e Compras serviram para haver a troca de informações e a criação de sentido pelas pessoas do grupo. A constante comunicação entre as áreas envolvidas foi fundamental para que a circulação das informações ocorresse de forma rápida, possibilitando a análise adequada.

A ilustração 32 mostra a seqüência de coleta de informações, a criação de sentido e as reações da empresa evitando a parada de fornecimento.

Ilustração 32: Coleta de informações a criação de sentido



Conclusões: a forma como as informações chegaram à empresa não assegurou a identificação de problemas com fornecedores por não existir foco nessa coleta. Embora houvesse problemas de coleta e definição de foco, o mesmo não ocorreu na criação de sentido quando as informações já estavam de posse da empresa. As freqüentes reuniões de grupos multifuncionais para desenvolvimento de produtos, que fazem parte da rotina da empresa, permitem a troca constante de informações e dando sentido a elas e permitindo a reação frente

aos acontecimentos. É possível que esse processo pudesse garantir respostas rápidas caso a empresa tivesse foco na coleta das informações necessárias.

O caso demonstrou que a empresa articulou-se adequadamente no que Lesca e Kriaa (2003, p.2) chamam de modo comando, pois antecipou uma ameaça.

Ao detectar indícios de um problema iminente, a interrupção do fornecimento de matéria-prima, a empresa organizou-se para monitorar seu ambiente dentro de um foco adequado. É possível observar que este monitoramento ocorre a partir de uma articulação conjunta entre três áreas específicas (Marketing, Engenharia e Compras). Não há uma área específica que faz um processo de Inteligência Competitiva semelhante ao que propõe Lesca (2003, p.28).

O caso demonstrou, em conseqüência, uma possível vulnerabilidade da empresa na sua capacidade de antecipar, uma vez que não possui estrutura no modo alerta. De acordo com Lesca e Kriaa (2003, p.2), o modo alerta é aquele em que a empresa está constantemente monitorando o ambiente de maneira focada, com o intuito de coletar sinais antecipativos que possam surgir. A empresa demonstrou nesse caso não possuir este processo, o modo alerta.

2.3 – CASO 2 - IDENTIFICAÇÃO DE INOVAÇÃO PARA O LANÇAMENTO DE NOVOS PRODUTOS

Este caso refere-se ao processo de captação de informação utilizado na inovação e desenvolvimento de um novo produto. Em 1999, a empresa pensava em entrar numa nova linha de produtos de alta tecnologia e alto valor agregado em resposta ao sucesso que a concorrência vinha conseguindo com a sua linha de produtos recém-lançada. Essa nova tecnologia era recente no Brasil e seria adquirida de um fornecedor estrangeiro, pois não havia capacidade tecnológica para desenvolvimento interno. Além disso, a empresa buscava diferenciar-se, inovando em relação aos atuais produtos do mercado, para assim conseguir ganhar participação de mercado, reduzindo o período de pay back de seus investimentos.

Para o desenvolvimento da nova linha de produtos a empresa enviou pessoas para outros países: engenheiros foram para a fábrica do fornecedor estrangeiro aprender a nova tecnologia e desenhistas industriais foram à Matriz aprender e criar novos atributos de produto.

No Brasil, a área de Desenho Industrial mantinha um procedimento de coleta de informações por meio de participação em feiras especializadas nacionais e internacionais, visitas a lojas específicas de designs, visitas a outras indústrias, visitas a pontos de venda, revistas especializadas, entre outras. As indústrias de móveis e automobilística eram consideradas precursoras das novas tendências, por isso eram focos desse monitoramento, sempre visando entender o que os consumidores desejariam como design no futuro.

Os desenhistas industriais realizavam um monitoramento constante de informações do ambiente. Nesse monitoramento verificavam que a cor prata começava a ser utilizada em detalhes internos de veículos novos e também em produtos da linha marrom e móveis. Essas informações indicavam que uma característica em produtos passava a se destacar e embora não tivesse ainda sido implementada nos produtos do setor de industrial da Braseletros, poderia ser um sinal antecipativo de uma oportunidade. Em cozinhas, por exemplo, percebia-se que puxadores de armários tinham detalhes em prata; em automóveis, as maçanetas de portas e os detalhes no câmbio; na linha marrom, televisores mais modernos começavam a aparecer na cor prata. Além disso, verificava-se que desenho arredondado também surgia em produtos, principalmente da indústria automobilística. Essa poderia ser uma tendência de uso de formas e cores para produtos inovadores. Haviam sido coletados sinais antecipativos de tendências de formas e uso de cores para produtos com maior valor agregado que poderiam conquistar a preferência do consumidor.

Protótipos foram feitos com novos atributos (aprendidos e criados com grande influência de informações da matriz) utilizando a cor branca para o exterior do produto com detalhes cromados, além de e um protótipo inteiro prata.

Pesquisas de Marketing foram realizadas no final do primeiro semestre de 1999, tendo como objetivo, além de avaliar os protótipos já prontos, estudar a receptividade à cor prata, a percepção do consumidor nessa linha de produtos; seu processo de compra, a percepção do mercado por parte do consumidor e seus hábitos de uso.

Os resultados dessa pesquisa haviam sido surpreendentes. Todos os consumidores haviam gostado dos novos atributos de produto que tornavam o produto mais prático e fácil de usar.

Outra descoberta nessa pesquisa mostrava que produtos inteiros na cor prata não agradavam a muitos consumidores daquela época. Consumidores tradicionais e conservadores caracterizavam o produto como feio. Para muitos, ele não combinava com a cozinha, a cor prata era considerada apenas uma cor da "moda". Por outro lado, era uma cor causadora de alto impacto em todos os entrevistados e muitos a achavam inovadora, entretanto poucas a viam como um item de uso regular, entrando em seus domicílios sem restrições. O fator que mais gerava uma opinião negativa era o fato da inadequação às cozinhas atuais, era considerada extremamente futurista, apenas para objeto de decoração utilizado por designers, arquitetos, etc.

Além disso, os detalhes cromados do produto também haviam sido testados e tampouco aceitos pelo consumidor. Ao contrário, o detalhe cromado remetia o produto a um modelo antigo!

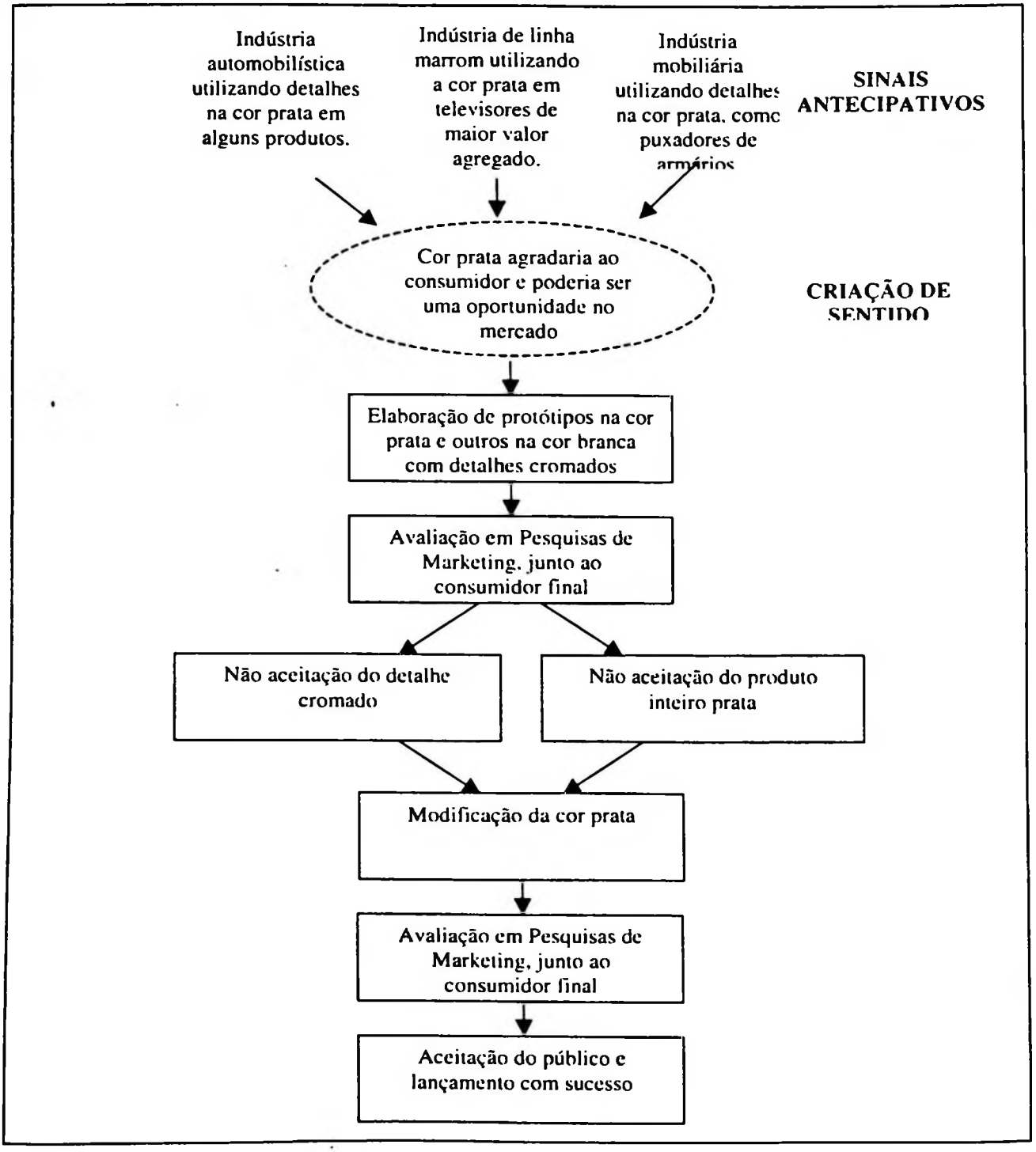
Mesmo com resultados negativos, os desenhistas industriais da Braseletros continuavam acreditando que a cor prata seria uma oportunidade a ser utilizada no produto, embora não tivesse muito sucesso nas primeiras tentativas.

Num segundo momento, os desenhistas industriais passaram a utilizar a cor prata numa tonalidade diferente, novamente em detalhes do produto, tendo finalmente um grande sucesso, passando então a ser adotada em todos os produtos da categoria na empresa.

O produto havia sido criado e seu planejamento passava então para a etapa de implementação, sendo lançado no início de 2000. Havia sido utilizada uma tecnologia de ponta, incluindo características inovadoras e um desenho arredondado, com detalhes prateados. O produto ficou durante muito tempo como líder de mercado, sofrendo pequenas alterações. Indústrias concorrentes tiveram de lançar linhas de produtos com características semelhantes, inclusive com os detalhes em prata, tentando reconquistar o consumidor.

O processo de coleta e utilização do sinal antecipativo ocorreu durante visitas a feiras e observações constantes em produtos de outras indústrias, como a automobilística e a de móveis. O departamento de Desenho Industrial foi o responsável por essa captação devido a sua postura pró-ativa na coleta de informações antecipativas. A ilustração 33 sintetiza a captação desses sinais.

Ilustração 33: Inovação de produto com informações antecipativas



2.4 – ANÁLISE DO CASO

Embora muitos outros fatores contribuíssem para que o produto tivesse um bom desempenho no mercado de bens de consumo duráveis, houve uma antecipação de informações em relação a sua cor e desenho que contribuíram para esse sucesso. Essas informações foram coletadas pelo departamento de Desenho Industrial, sendo utilizadas para a definição das principais características externas do produto.

De acordo com o modelo proposto nesta pesquisa para a verificação da existência ou não do ciclo de Inteligência Competitiva, deve-se avaliar a presença de alguns itens: se há pró-atividade na busca de informações; se a empresa coleta informações antecipativas, se as informações são utilizadas para apoiar decisões estratégicas, e se buscam informar aos responsáveis de empresas sobre as mudanças em descontinuidade com o passado, ou uma ruptura clara com o passado.

Percebe-se que havia uma pró-atividade na busca de informações sobre um ator de mercado específico, o consumidor. A decisão a ser tomada se referia às características de cores e formas da linha de produtos a ser lançada, sendo considerada estratégica por apresentar as características definidas por Lesca (2003, p.12): não são repetitivas por serem tomadas no lançamento de um novo produto ou linha de produtos que demoram anos para acontecer; não se apóiam em modelos já provados pela experiência, já que nenhum modelo previa o comportamento do consumidor no futuro; podem gerar grandes conseqüências, já que essa decisão dá a característica externa para todos os produtos da empresa, que devem ter aparências semelhantes, e, havendo qualquer erro, poderia gerar prejuízos irreparáveis para o produto e para a empresa; é tomada em situação de incerteza, lidando com comportamentos dos consumidores que podem mudar ao longo dos anos.

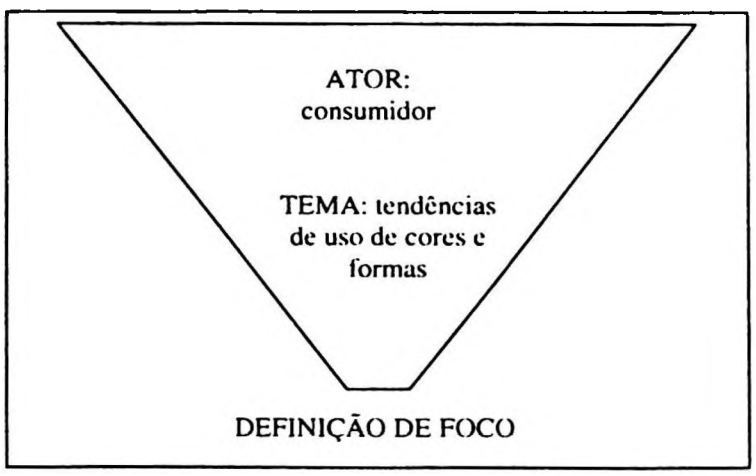
Percebe-se aqui, que o ciclo de Inteligência Competitiva existiu e, percebe-se no estudo de caso, que havia etapas de focalização, coleta de informação e criação de sentido. Essas etapas serão descritas e analisadas a seguir.

Foco: Lesca (2003, p.60) descreve foco como o resultado da "focalização", sendo representado por um ou mais dos seguintes documentos: a lista de atores e a lista de temas e o próprio foco, no sentido estrito da palavra. Lesca (2003, p.57-60) descreve os atores como pessoas físicas ou morais importantes do ambiente externo às fronteiras da Inteligência Competitiva da empresa, podendo ser caracterizados por atores atuais (como um concorrente ou cliente), atores potenciais (que pode vir a ser um ator atual), atores diretos ou indiretos (referentes ao interesse direto ou indireto da empresa). De acordo com Lesca (2003, p.59), um

tema pode ser escolhido de diversas formas: em relação a um ator específico, sendo uma atividade ou uma característica de tal ator que interesse à empresa; em relação a vários atores simultaneamente; ou ainda sem referência a nenhum ator em particular. Lesca (2003, p.59) exemplifica temas como: uma pesquisa em andamento ou um lançamento do concorrente de um produto novo.

No presente caso percebe-se que houve uma focalização específica para esse projeto (ilustração 34). O constante monitoramento realizado pelos desenhistas industriais mostra que a coleta de informações tem um direcionamento a um ator determinado, o consumidor com o tema tendências de desenhos e cores que seriam desejados por ele. Pode-se perceber uma forma estruturada de focalização, mesmo não formalizada. A estrutura, comparada ao item focalização do modelo de Lesca (2003, p.57-60) apresenta um ator específico como foco (consumidor) e tendências de *designs* como tema. O foco é constante e exigido de todas as pessoas do departamento.

Ilustração 34: Focalização no departamento de Desenho Industrial



Coleta: em relação à etapa de coleta, Lesca (2003, p.93) afirma que podem existir três formas de se obter a informação, como já citado anteriormente:

1. obter uma informação para responder uma questão precisa – modo comando;
2. procurar informações, sabendo que existem (embora não estejam muito claras), que tratam de um assunto específico – modo alerta;
3. explorar um assunto mal definido sem saber que as informações sobre esse assunto realmente existem.

A forma de coleta do departamento de Desenho Industrial que mais se aproxima desse da coleta do modelo teórico de Lesca (2003, p.93) é o modo alerta. Os desenhistas industriais

procuraram informações, sabendo que existiam e que tratavam de um assunto específico. Essas informações não respondiam a uma questão precisa (como quais são as necessidades dos consumidores), mas coletavam informações sobre novos *designs* e tecnologias levando em conta o desenvolvimento de um futuro produto.

Os desenhistas industriais praticavam uma constante coleta de informações, com participação em feiras, visitas a outras indústrias, visitas a lojas de móveis, entre outras. Com isso, já existiam na empresa algumas informações antecipativas, relativas a cores e formas de produtos, sendo colocadas em discussão quando iniciado o projeto. Outras informações de opções para formatos do produto, embora não antecipativas, haviam sido coletadas junto à matriz.

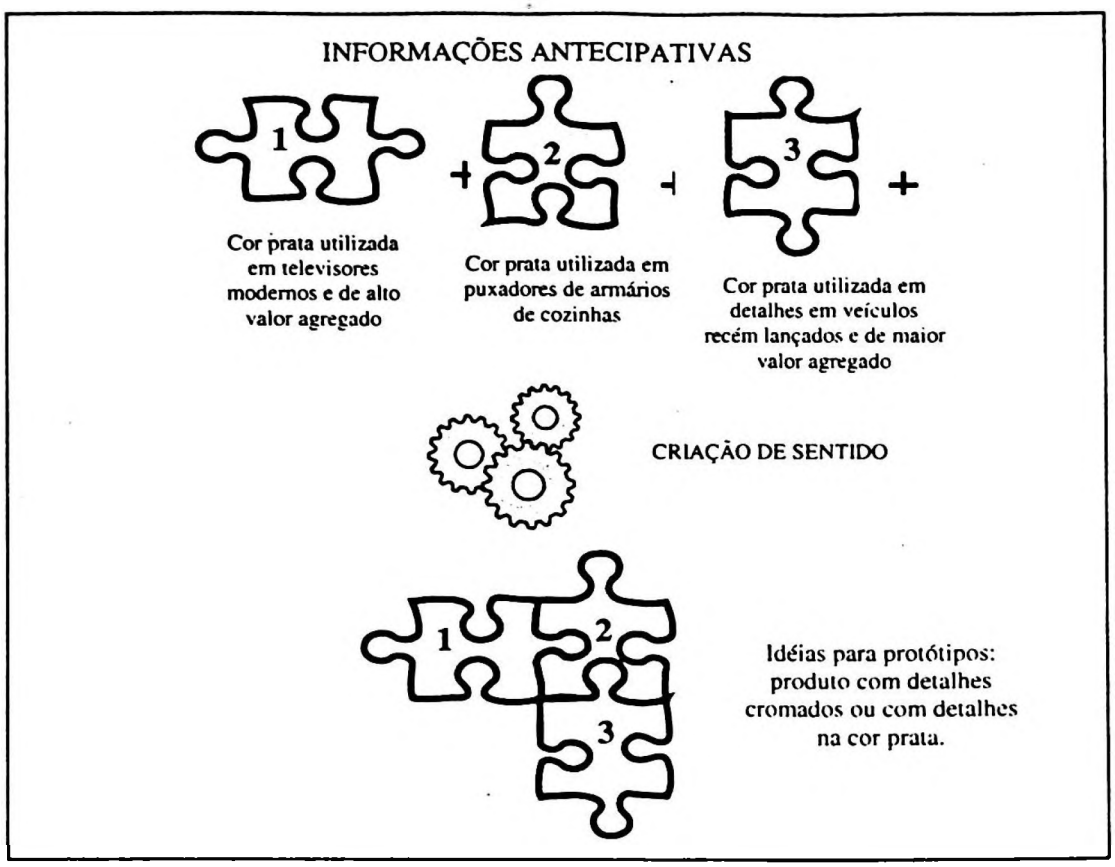
Em relação ao departamento de Marketing, a coleta de informações antecipativas por esse departamento não existiu. Conforme informações em entrevistas, não havia uma estrutura de pesquisa formada e uma metodologia para coleta dessas informações. As pesquisas foram realizadas apenas nas etapas de teste de protótipos, avaliando as decisões tomadas sobre as características do produto e coletando as necessidades e problemas dos consumidores naquele período.

Basicamente, foram quatro os sinais antecipativos coletados: a utilização da cor prata em automóveis em detalhes internos; utilização da cor prata em mobílias, como puxadores de armários de cozinha; uso da cor prata em televisores de maior valor agregado e o lançamento de automóveis com formas mais arredondadas.

<u>Criação de sentido</u>: a criação de sentido não pode ser avaliada em detalhes, pois não existem todas as informações necessárias para isso. Entretanto, sabe-se que ela ocorreu com a reunião dos sinais antecipativos que mostravam o surgimento da cor prata nos produtos mais modernos. A partir daí, pensou-se na elaboração de dois tipos de uso da cor: um produto inteiro na cor prata e outro utilizando detalhes cromados. Embora nenhum desse tenha tido sucesso nas avaliações de protótipos, a convicção do uso da cor prata durante a criação de sentido, fez os desenhistas industriais persistirem na idéia e serem bem sucedidos na avaliação dos protótipos seguintes.

A ilustração 35 resume o processo de criação de sentido:

Ilustração 35: Criação de sentido



Não foi possível identificar outras experiências que se julgassem dignas de interesse para discussão aqui. Estes dois casos deixam transparecer a existência localizada de processos estruturados de monitoramento antecipativo do ambiente.

3 – ANÁLISE GERAL DOS PROCESSOS DE MONITORAMENTO DO AMBIENTE NA BRASELETROS

O processo de Inteligência Competitiva é utilizado em algumas áreas da empresa, prejudicando as atividades de antecipação de eventos nas áreas em que não é realizado. Percebe-se que a empresa não tem um departamento único que busque informações antecipativas, selecionando-as e analisando-as para futuras análises. Entretanto, alguns departamentos funcionais fazem isso devido à natureza de suas atividades que exigem grande reflexão nas tomadas de decisões estratégicas.

As áreas que usam o processo de Inteligência Competitiva semelhantes ao modelo de Lesca (2003, p.28) são as de Marketing, Desenho Industrial e Financeira. A área de Marketing usa o processo para identificar oportunidades de desenvolvimento de marca, estando vulnerável em aspectos, como a definição de oportunidades de lançamento de novos produtos ou as ações estratégicas dos concorrentes, já que não são monitorados estrategicamente com a busca pró-ativa de sinais antecipativos. Por outro lado, a área de Desenho Industrial equilibra a deficiência do departamento de Marketing, buscando constantemente sinais antecipativos que indiquem novas oportunidades no que diz respeito a novas formas e cores para os produtos, analisando essas informações e usando-as nos desenvolvimentos. No departamento financeiro também foi detectado o uso de um processo de Inteligência Competitiva semelhante ao de Lesca (2003, p.28), que ocorre na área de Crédito e Risco. A decisão estratégica apoiada nesse processo é a de concessão de crédito a grandes clientes em que há uma busca pró-ativa de informações e sinais antecipativos mostrando a possibilidade de inadimplência desses clientes.

Percebe-se que a empresa apresenta focos específicos na coleta de informações antecipativas sobre o consumidor, no que diz respeito a suas tendências preferência em relação ao design, seus comportamentos e atitudes, e, aos clientes, no que diz respeito a suas condições financeiras.

São monitorados os sinais antecipativos de consumidores e clientes, porém não de forma abrangente a todas as necessidades da empresa, já que através dos consumidores poder-se-ia monitorar sinais antecipativos de suas necessidades futuras, identificando lacunas nas linhas de produtos no mercado, desenvolvendo novos produtos para atendê-los. Em relação aos clientes, poderiam ser monitoradas as suas ações estratégicas, no que diz respeito a expansões territoriais de negócios, fusões e aquisições que gerariam concentrações no mercado varejista, que ofereceria ameaças à rentabilidade da Braseletros.

É necessário ressaltar que a coleta de informações tem evoluído ao longo dos anos na área de Marketing, conforme identificado nas entrevistas, com a melhoria dos processos de Pesquisa de Marketing, aumentando sua importância no desenvolvimento de novos produtos. Por outro lado, ainda existem pontos a serem melhorados na estruturação da coleta de informações dessa área, devendo buscar uma maior atuação na coleta de informações antecipativas, que não dependam apenas de Pesquisas de Marketing.

Além disso, a empresa não apresenta foco na coleta de sinais antecipativos em aspectos como a tecnologia. O departamento de Engenharia coleta diversos tipos de informação de perfil que, de acordo com Lesca e Dourai (2003, p.5), são importantes para o conhecimento da empresa acerca de algum tema específico. Essas informações dizem respeito às tecnologias já desenvolvidas por empresas do grupo ou grandes fornecedores, porém não dão indícios de desenvolvimentos futuros que poderiam gerar oportunidades à Braseletros.

A concorrência tampouco é monitorada de forma estruturada. Embora sejam coletadas informações antecipativas, elas chegam à empresa de forma casual e com pouca freqüência, não havendo uma pró-atividade na sua coleta. Isso pode gerar uma série de ameaças como lançamentos de novos produtos inovadores ou desenvolvimentos de novas tecnologias por parte dos concorrentes.

Em relação aos fornecedores, percebe-se que há condições estruturais para que a empresa os monitore estrategicamente buscando sinais antecipativos, conforme mostrado no primeiro exemplo prático e na descrição do departamento de Compras. Entretanto, percebe-se a falta de separação da coleta de informações antecipativas das demais, além de uma falta de foco nessa coleta, prejudicando o desempenho da empresa frente à antecipação de eventos importantes como as mudanças estratégicas do fornecedor, mostradas no primeiro exemplo.

A metodologia de Lesca (2003, p.28) mostrou-se consistente em relação às necessidades da empresa porque se percebe a necessidade de coletar informações estratégicas para antecipar mudanças, servindo de apoio a tomadas de decisões estratégicas.

São retomadas, a seguir, algumas das questões apresentadas nas entrevistas, que permitem reflexões adicionais sobre o processo de monitoramento do ambiente encontrado na Braseletros.

1. Existe uma preocupação da empresa em antecipar eventos que possam provocar mudanças no ambiente socioeconômico da empresa e que possam gerar oportunidades ou ameaças para a empresa?

   Em alguns casos a empresa se preocupa em antecipar eventos, como visto na descrição do monitoramento do ambiente externo, nas áreas de Marca (departamento de Marketing),

Crédito e Risco (departamento Financeiro) e Desenho Industrial. Nesses casos tenta-se antecipar ameaças e oportunidades para apoiar decisões estratégicas.

2. O tempo em que a empresa antecipa os eventos importantes é adequado?

   No caso das áreas em que tenta antecipar eventos, de acordo com informações coletadas em entrevistas, o tempo parece ser adequado, já que o processo de Inteligência Competitiva serve como apoio às tomadas de decisões estratégicas. Em outras áreas, para determinados fins, como por exemplo, a definição das ameaças de novos produtos da concorrência ou as oportunidades de lançamentos de novos produtos no mercado, não ocorre em tempo adequado porque muitas vezes surpreendem os tomadores de decisão, que podem não ter tempo hábil para reação.

3. A empresa perde muitas oportunidades ou incorre em riscos por não prever adequadamente ou com tempo suficiente os eventos que causarão grande impacto à empresa?

   Novas oportunidades são perdidas ou têm atraso em serem atendidas, de acordo com o que foi relatado nas entrevistas, no que se refere ao desenvolvimento de novos produtos direcionados às oportunidades de mercado. Ao mesmo tempo, algumas ameaças não são freqüentemente descobertas com antecedência, como o lançamento de uma nova linha de produtos da concorrência. Em alguns casos, são identificados projetos da concorrência, mas não é uma atividade controlada e organizada. Outras ameaças não identificadas podem estar relacionadas a outros assuntos, como o exemplo dos funcionários de fábrica da Braseletros contratados por uma empresa da mesma região geográfica (exemplo dado no item 2.6.3).

4. Como a empresa se organiza para monitorar estes eventos?

   A empresa não tem um departamento centralizado para monitorar e antecipar esses eventos, geralmente esse processo é descentralizado nos departamentos funcionais, de acordo com o assunto correspondente: o departamento de Desenho Industrial tenta antecipar tendências ou rupturas em cores e formas, de acordo com atitudes e preferências do consumidor ou mesmo com o que vem sendo utilizado por outras indústrias precursoras no assunto. A área de Marca, dentro do departamento de Marketing tenta antecipar comportamentos, atitudes e estilos de vida dos consumidores, definindo assim a estratégia de Marca, e o departamento financeiro, na área de Crédito e Risco tenta identificar as possíveis condições de adimplência dos clientes.

5. (Foco) Estamos preocupados com a captação de informação de caráter antecipativo e estratégico para a empresa, isto é, eventos que poderão provocar oportunidades ou

ameaças significativas para empresa. Dentro dessa ótica, que tipo de informação a empresa busca, isto é, para onde e sobre quem é importante monitorar?

A empresa busca informações predominantemente sobre dois atores de mercado: clientes e consumidores. No caso dos clientes, são coletadas informações diversas que possam sinalizar sua situação futura de adimplência. Dessa forma são analisadas a situação da economia regional em que o cliente está estabelecido, a situação financeira dos donos da empresa, as condições gerais das lojas, a situação financeira atual do cliente (informação de perfil), entre outras. Sobre o consumidor, são coletadas informações sobre tendências de seus comportamentos e atitudes, que poderão direcionar o desenvolvimento da marca Braseletros, além disso, existe a preocupação em coletar informações sobre tendências de *designs* que dizem respeito às preferências futuras do consumidor.

6. Como vão atrás dessas informações (obtenção)? Como a empresa se organiza para obter essas informações (Estrutura/Quem faz)?

   Os departamentos que recolhem essas informações são os de marketing, através da área de Pesquisa de Marketing; o departamento Financeiro através da área de Crédito e Risco, além do departamento de Desenho Industrial. A empresa não tem pessoas específicas para a coleta de informações antecipativas, essa é uma atividade do dia-a-dia das pessoas desses departamentos, que geralmente têm outras funções.

7. O que é feito dessas informações (armazenada, tratada, selecionada, para quem vai, quem são os usuários finais)?

   As informações vão para as pessoas tomadoras de decisão, que são elas a alta gerência, a diretoria e a presidência e, em alguns casos, a Matriz, quando, por exemplo, a decisão envolve um montante de dinheiro muito grande.

8. Existem reuniões que discutem as informações obtidas? Como são organizadas?

   Não existe uma reunião única para a discussão de informações antecipativas coletadas, nem tampouco existem reuniões específicas em cada departamento para a discussão exclusiva dessas informações. Entretanto, o uso dessas informações ocorre naturalmente na preparação de relatórios, tomadas de decisão ou ações para finalidades específicas. No departamento de comunicação são discutidas estratégias e ações para o desenvolvimento da marca e para isso é necessária a inclusão de informações antecipativas nessas discussões. O mesmo acontece no departamento de Desenho Industrial na decisão sobre cores e formas dos produtos e, no departamento de Crédito e Risco, na elaboração de relatórios de aprovação ou reprovação de créditos enviados à Matriz.

9. São utilizadas ferramentas de apoio nestas reuniões (Softwares, modelos, etc.)?

Não foi identificado o uso de ferramentas ou softwares específicos, porém a técnica de *brainstorming* aparece como uma solução para o entendimento da preferência do consumidor em relação aos futuros *designs*.

10. Que conseqüências elas geram (como são usadas)?

    Como já comentado anteriormente, a não organização do processo de Inteligência Competitiva para diversas decisões na empresa pode acarretar a não identificação de ameaças e oportunidades. Entretanto, com o uso desse processo, foi identificado nos dois estudos de caso, que se pode evitar uma ameaça (a interrupção de fornecimento) e aproveitar uma oportunidade (o uso da cor prata nos produtos).

11. Como se garante que as informações estratégicas não passam despercebidas (São bem utilizadas)?

    Existe um amplo monitoramento do ambiente pela empresa, porém a maioria das informações é usada para acompanhamento do desempenho atual, portanto não existe uma garantia sobre todas as informações estratégicas.

12. Podem ser citados exemplos de eventos e informações de caráter antecipativo que foram obtidos e utilizados no passado pela empresa? Algo que não seja confidencial, pois já é passado, procure citar as fontes destas informações.

    Os estudos de caso 1 e 2 são exemplos de sucesso do processo de Inteligência Competitiva. No estudo de caso 1 (que trata da parada de fornecimento de matéria-prima), pode-se dizer que ocorreu de forma casual, não sendo um processo perene para empresa, porém demonstrou a eficiência do uso da Inteligência Competitiva para antecipar eventos. No estudo de caso 2 (sobre o processo de inovação de produtos), percebe-se a existência de um processo perene e estruturado em vários aspectos, como o foco e as fontes adequadas de coleta de informações.

4 - UM PROCESSO DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA VOLTADO À INOVAÇÃO NA BRASELETROS

A partir do confronto do modelo de ciclo de Inteligência Competitiva de Lesca (2003, p.28) conforme apresentado nas sessões anteriores, constatou-se a ausência de certas etapas do modelo de Lesca, na Braseletros.

No entanto, a partir das entrevistas realizadas é possível confrontar a prática na empresa ao modelo de Lesca e identificar oportunidades de aprofundar o entendimento do processo de Inteligência Competitiva na empresa, propondo um processo de Inteligência Competitiva voltado à inovação na Braseletros. Procurou-se então evoluir as análises feitas a partir dos dados obtidos na Braseletros, discutindo uma visão mais complexa do processo de Inteligência Competitiva, onde se percebe a possibilidade de existência de mais de um ciclo do processo de Inteligência Competitiva, de maneira interligada, voltados à inovação de produtos. Por exemplo, o lançamento de uma linha de produtos (que envolve um grupo de produtos com características semelhantes) exige um monitoramento de diversos atores de mercado para que a empresa atinja seus objetivos estratégicos. Esse monitoramento poderia coletar informações antecipativas que mostrassem oportunidades de mercado, servindo de apoio a tomadas decisões estratégicas, bem como quais deveriam ser os produtos a serem desenvolvidos e suas características. Dentro dessas características devem ser decididos os atributos que o produto deve ter, as formas e cores desse produto e sua tecnologia.

Decisão sobre qual linha de produtos (ou produto) lançar: essa decisão envolve identificar as possíveis oportunidades e ameaças relacionadas ao consumidor. Uma oportunidade pode ser uma futura mudança nas necessidades de determinado segmento de consumidor ainda não percebida pelos concorrentes. Uma ameaça pode ser um desenvolvimento de produtos inovadores pela concorrência, ou uma redução acentuada nos custos dos produtos concorrentes no mercado. Dessa forma, a empresa precisaria usar informações antecipativas adequadas ao apoio na tomada de decisões.

Decisão sobre cores e formas dos produtos: pode-se constatar a partir das entrevistas realizadas que a divisão de Desenho Industrial já realiza um ciclo de Inteligência Competitiva, usando informações coletadas sobre tendência de *design* em indústrias de móveis, automobilística, linha marrom, etc. Essas informações podem conter sinais antecipativos sobre o que o consumidor poderá utilizar no futuro em termos de arquitetura ou design em sua residência. Essas informações servem como base à tomada de decisões estratégicas na definição de formas e cores para os produtos.

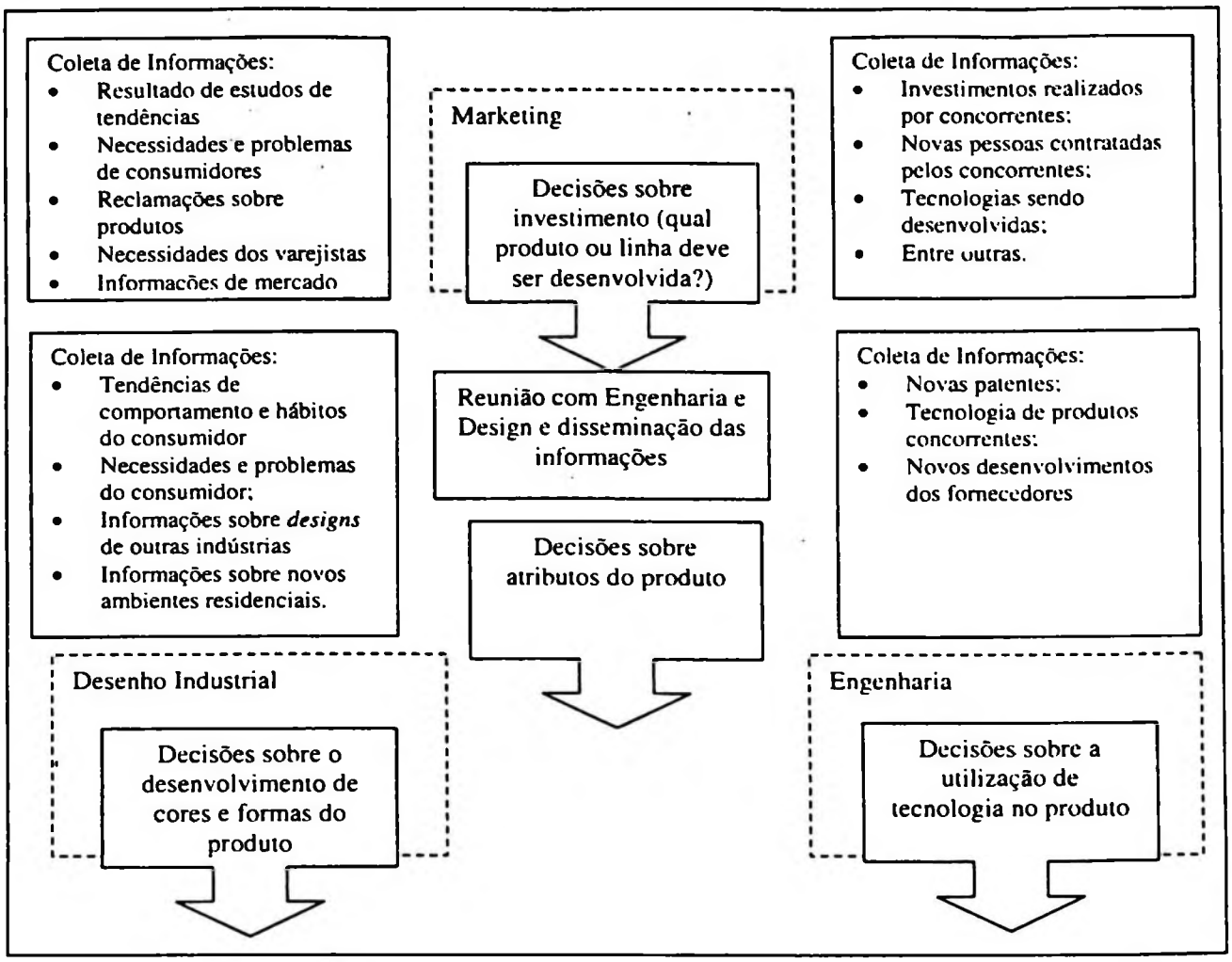
Decisão sobre tecnologia a ser aplicada: o desenvolvimento da tecnologia pode ser enriquecido através da coleta de informações sobre os desenvolvimentos, sendo realizados em termos de novas tecnologias ou matérias-primas pelos fornecedores. Esta coleta não é feita atualmente pela Braseletros, mas poderia se constituir numa interessante fonte de informação. Poderia haver um foco em fornecedores específicos, possibilitando a criação de sentido, a partir de sinais antecipativos coletados, que pudessem garantir contratos antecipados, exclusividades ou simplesmente desenvolvimentos mais rápidos que os dos concorrentes.

Essa tomada de decisão estratégica influencia diretamente a futura linha de produtos, pois poderia levar em consideração possibilidades de tecnologias mais baratas no futuro, possibilidades de novos produtos concorrentes, tecnologias mais avançadas, capazes de atender melhor às necessidades dos consumidores, entre outras.

Decisão sobre atributos do produto: a decisão sobre a escolha dos atributos do produto pode gerar uma vantagem competitiva, atendendo às necessidades do consumidor por mais tempo que os produtos dos concorrentes. Para que isso ocorra, faz-se necessário o uso de informações antecipativas sobre necessidades futuras do consumidor. Atualmente a empresa leva em consideração apenas as necessidades não atendidas, portanto, não considera futuras oportunidades. A decisão pode ser tomada com base na criação de sentido das informações coletadas diretamente do consumidor, em que necessidades atuais e futuras são identificadas por meio de pesquisas de marketing ou outras fontes. As necessidades futuras, coletadas com pessoas formadoras de opinião, podem gerar sinais antecipativos de oportunidades no mercado de bens de consumo duráveis no futuro, como foi constatado nas entrevistas realizadas. Pode-se entender a partir dos levantamentos realizados, que a decisão deve levar em consideração aspectos como o custo da tecnologia ou a importância desse atributo para o consumidor.

A partir dos levantamentos realizados, é possível propor um processo onde quatro tipos de decisões estratégicas levam a uma decisão estratégica maior, sobre quais são as características da nova linha de produtos em termos de formas e cores, atributos e tecnologias. Essas decisões geram ciclos de Inteligência Competitiva que se complementam. Na ilustração 36 estão descritas as informações necessárias para a ocorrência desses ciclos.

Ilustração 36: Informações vs Tomada de decisões



A partir do processo proposto aqui, a Inteligência Competitiva, voltada à inovação geraria uma troca de informações constantes entre as áreas de Engenharia, Marketing e Desenho Industrial. As três áreas trabalhariam com funções distintas:

1. as pessoas do departamento de Marketing buscariam entender necessidades futuras do consumidor e as oportunidades de mercado, decidindo sobre novos investimentos e transformando isso em atributos de produto; essa área de Marketing também buscaria entender, em conjunto com outras áreas, os desenvolvimentos que poderiam ser realizados pela concorrência, tentando prever alguma possível ameaça.
2. a área de Desenho Industrial buscaria entender o comportamento e estilos de vida do consumidor no futuro, transformando isso em novos formas e cores para os produtos;

3. a Engenharia buscaria identificar oportunidades de novos materiais ou tecnologias para inovar o produto ou baixar custos.

O Ciclo da Inteligência Competitiva proposto para o desenvolvimento de um novo produto seria, na verdade, um conjunto de quatro ciclos que se inter-relacionariam. Os ciclos iniciais podem ser fontes de informação para os ciclos seguintes.

Ciclo número 1 - IDENTIFICAÇÃO DE OPORTUNIDADES NO MERCADO CONSUMIDOR. O perímetro desse ciclo deve envolver as pessoas de Informações de Mercado, de Pesquisa de Marketing e da área de Produtos. O foco dessa área é o consumidor, como ator de mercado e oportunidades de desenvolvimento de novos produtos como tema. A coleta de informações ocorre nessas três áreas por meio de fontes como as revendas e o próprio consumidor, além de estudos sobre possíveis lacunas e oportunidades de mercado. As lacunas poderiam ser identificadas com relação ao segmento do consumidor que ainda não é atendido. Esse segmento pode ser definido, por exemplo, com base em classe social ou hábitos e comportamentos do consumidor. Como informações secundárias para auxiliar nas análises, podem ser coletadas informações sobre economia ou o setor industrial junto às instituições financeiras e à associação setorial. Com essas informações analisadas através de um processo de criação de sentido, poderiam ser tomadas decisões sobre investimentos no desenvolvimento de produtos e sobre seus atributos. Todas essas decisões devem envolver os departamentos de Marketing, Engenharia e Desenho Industrial. Informações antecipativas poderiam ser repassadas antes da tomada de decisão para as áreas de Desenho Industrial e Engenharia, que as utilizaria para suas análises.

Ciclo número 2: IDENTIFICAÇÃO DE DESENVOLVIMENTO DE NOVOS PRODUTOS DA CONCORRÊNCIA (AMEAÇA). O monitoramento do desenvolvimento de novos produtos da concorrência é o foco desse ciclo. O perímetro pode envolver pessoas dos departamentos de Marketing, Engenharia, Compras e Comercial. Cada departamento pode ser responsável pela coleta e envio de informações ao departamento de Marketing, que poderia realizar a criação coletiva de sentido. O departamento de Engenharia poderia fornecer informações sobre novos desenvolvimentos tecnológicos e possíveis empresas que os estão realizando. O departamento Comercial coletaria informações junto aos clientes. O departamento de Compras poderia coletar informações junto aos fornecedores. O departamento de Marketing deve ser responsável pela coleta de informações junto ao consumidor final, verificando necessidades e oportunidades de mercado que poderiam ser atendidas pelo concorrente no futuro, além de informações econômicas, setoriais, entre outras.

O departamento de Marketing seria ainda responsável pela criação coletiva de sentido, podendo utilizar a metodologia *puzzle*.

Ciclo número 3: IDENTIFICAÇÃO DE TENDÊNCIAS OU MUDANÇAS NA PREFERÊNCIA DO CONSUMIDOR AOS *DESIGNS*. A empresa já realiza esse ciclo, embora de forma desordenada no que diz respeito à criação de sentido e à definição das pessoas responsáveis pela coleta de informações. Sugere-se que o ciclo seja realizado da seguinte maneira: a definição do perímetro nesse ciclo deve se basear nas pessoas que trabalham na linha de produtos que está sendo renovada ou desenvolvida. O foco para a coleta de informações pode ser desenvolvido com base no consumidor como ator do mercado e as mudanças e tendências nas preferências de *design*. Pode haver a criação de sentido com metodologias como a *puzzle*, proposta por Lesca e Caron (1995, p.65) ou a utilização *brainstormings*, como é feito hoje, sendo geradas idéias de características a serem aplicadas. O departamento proporia formas e cores para o produto e a decisão poderia ser tomada em conjunto com as áreas de Engenharia e Marketing, como ocorre atualmente.

A diferença entre o que se aplica atualmente e o que poderia ser aplicado reside na definição clara das pessoas envolvidas no processo de coleta de informações e no uso mais efetivo de metodologias para a criação de sentido.

Ciclo número 4: IDENTIFICAÇÃO DE NOVAS TECNOLOGIAS (OPORTUNIDADE). Atualmente a empresa coleta diversos tipos de informações não tendo o foco nas informações antecipativas. Essas informações são usadas para atender a necessidades pontuais de projetos e não para identificar eventos futuros. Para a realização desse ciclo, o perímetro estabelecido pode ser baseado nas pessoas que fazem parte da linha de produtos a ser desenvolvida ou renovada, já que sua estrutura organizacional é dividida por linha de produtos. O foco deve ser baseado nas novas tecnologias a serem desenvolvidas no futuro, que podem garantir oportunidades e evitar ameaças para a empresa. A coleta de informações deve ocorrer por meio de diversas fontes, como feiras, seminários, registros de patentes, Universidades e, principalmente, os fornecedores. Após coleta de informações e a identificação de sinais antecipativos, a análise pode ser realizada por meio da metodologia *puzzle* de Lesca e Caron (1995, p.65). Após essa análise, a área de Engenharia seria capaz de sugerir tecnologias para o desenvolvimento dessa linha de produtos, podendo também ter informações sobre futuros desenvolvimentos para substituição dessa linha, assegurando a empresa contra possíveis ameaças futuras.

A contribuição para a empresa está no fato de que, em alguns casos, um ciclo de Inteligência deve se relacionar com outros ciclos servindo como fonte de informação para os

seguintes. Esses ciclos geralmente não têm sentido sem a formação dos ciclos seguintes. A ilustração 37 mostra como a junção de diversos ciclos auxilia nas tomadas de decisões estratégicas que levam a uma inovação. A ilustraçãoa 38 detalha um pouco mais a integração entre os ciclos.

Ilustração 37: Integração entre os ciclos de Inteligência Competitiva

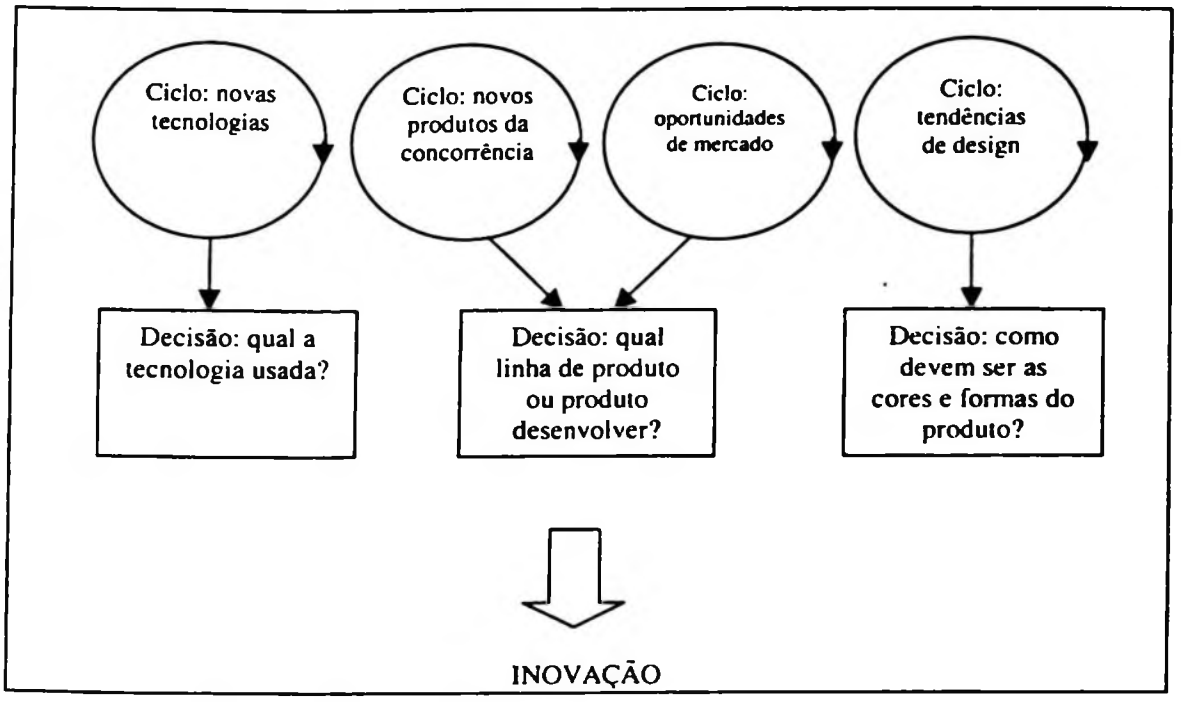
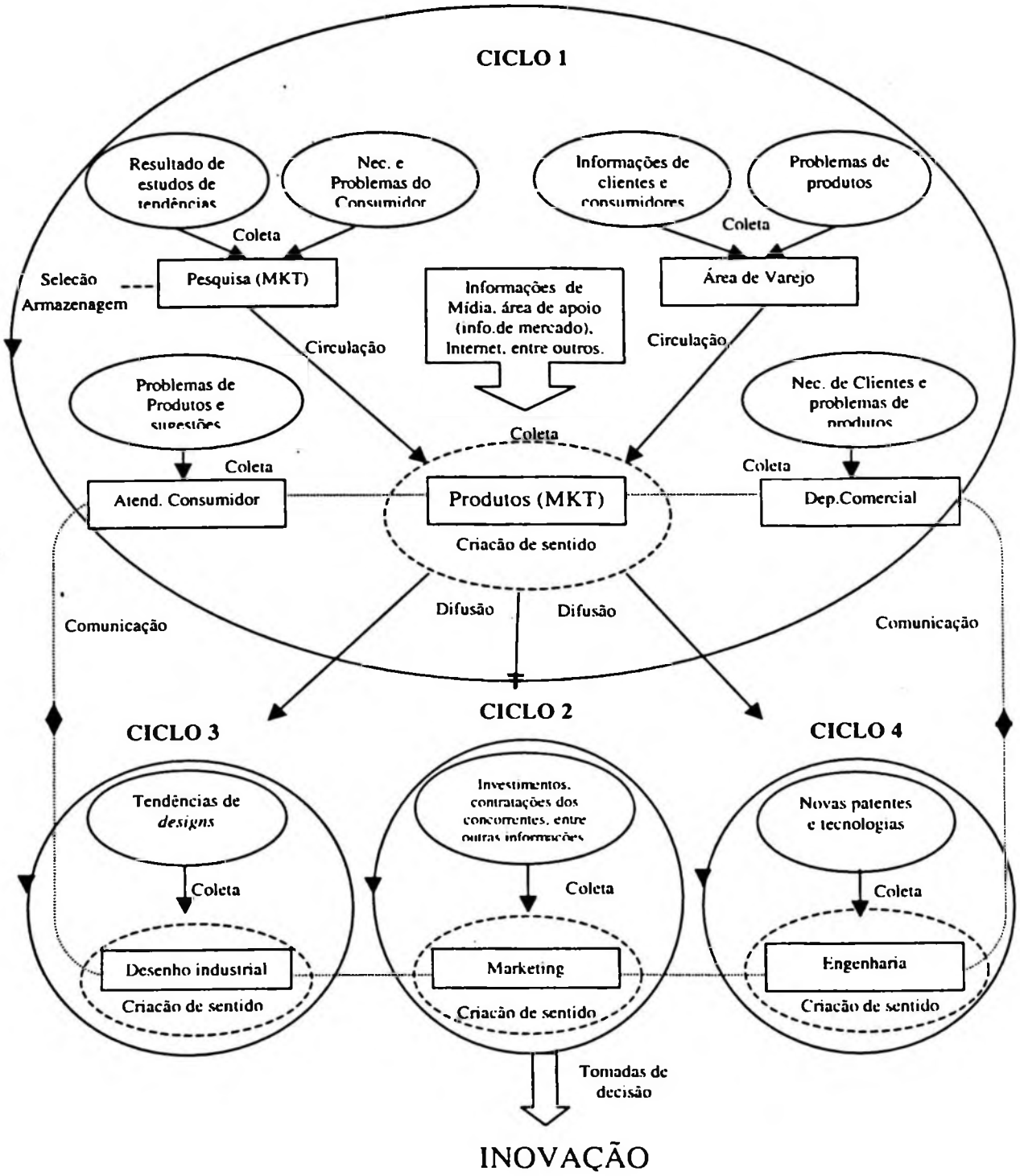


Ilustração 38: Multi-ciclo de Inteligência Competitiva



A partir do caso Braseletros, uma empresa voltada à inovação de bens de consumo duráveis, é possível perceber a oportunidade de implantação de um multi-ciclo de inteligência competitiva. A exploração deste único caso não possibilita sua generalização, mas identifica uma oportunidade de reflexão sobre tal modelo.

V - CONCLUSÃO

Esse trabalho comparou o uso do processo de Inteligência Competitiva numa empresa de bens de consumo duráveis com o modelo conceitual de Lesca (2003). A comparação foi realizada em cada um dos departamentos funcionais, visto que a empresa não tem uma área exclusiva para a pratica de Inteligência Competitiva.

A análise da existência de decisões estratégicas nos departamentos funcionais mostrou que a empresa tem necessidades de coletar e analisar informações antecipativas para antecipar eventos futuros. Outros departamentos se mostraram ineficientes na definição de foco e coleta de informações, deixando a empresa vulnerável a possíveis ameaças, impedindo a descoberta de oportunidades. Embora a necessidade não seja a mesma para outros departamentos, as ameaças podem surgir de forma inesperada, exigindo um monitoramento dos sinais antecipativos.

As análises realizadas nesse trabalho mostraram que uma empresa, mesmo não tendo o entendimento de um processo estruturado de Inteligência Competitiva, pode praticar esse processo em suas atividades funcionais. Isso ocorre em áreas que têm necessidade de entender o ambiente externo futuro e que, aparentemente, sem esse entendimento, teriam grandes chances de fracassar.

Nota-se, com certa surpresa, que uma empresa do porte da Braseletros não tenha processos mais estruturados de monitoramento estratégico do ambiente, pois trata-se de uma empresa líder em um mercado que é voltado a produtos em constate inovação. Não se pode afirmar que tais processos não façam parte da cultura das empresas no país, pois não foi o objetivo desta pesquisa. No entanto, a empresa não parece ressentir da falta de estruturação de tais processos, nem tampouco encontrar necessidade para eles, ao menos de maneira generalizada na empresa.

Como foi visto no processo de inovação de produto, esta situação configura-se como uma exceção, pois tem um processo mais organizado de monitoramento antecipativo. No entanto, mesmo este processo de monitoramento está restrito a algumas áreas e parece não aproveitar oportunidades de captação de sinais a partir de outras áreas, como, por exemplo, da área de compras.

Consistente com os conceitos de Lesca (2003), a empresa opta por monitorar apenas alguns aspectos de seu ambiente externo, por julgá-los mais relevantes, que são: clientes varejistas e atacadistas e consumidores.

No entanto, pode-se concluir que a empresa tem uma visão mais funcional e localizada do monitoramento do ambiente, não se preocupando em ter um processo mais voltado a questões gerais da estratégia da empresa. Pode-se supor que a empresa estaria menos preparada para mudanças bruscas em seu ambiente de negócios por falta de uma busca de sinais fora do processo de inovação de produto, construção de marca ou da concessão de créditos.

Esse trabalho não buscou generalizar suas análises, porém entendeu o monitoramento do ambiente externo na realidade empresarial, identificando seus principais alvos na coleta de informação e as etapas existentes do ciclo do processo de Inteligência Competitiva.

O trabalho ilustrou ainda dois exemplos reais ocorridos na empresa: um deles evitando uma ameaça clara de descontinuidade de fornecimento de matéria-prima e outro mostrando a descoberta e aproveitamento de uma oportunidade para o desenvolvimento de um novo produto, ambos com a coleta de sinais antecipativos. Esses exemplos reforçaram a opinião de que existia uma necessidade da empresa em monitorar aspectos estratégicos captando sinais antecipativos.

Próximas pesquisas poderiam avaliar a necessidade de empresas em outros setores de uso do processo de Inteligência Competitiva. Poderia ser estudada também, a necessidade de haver um departamento centralizado, bem como verificar se um processo de Inteligência Competitiva poderia estar separado nas áreas funcionais ou de projetos. Além disso, poderia ser avaliado o uso de mais de um ciclo de Inteligência Competitiva para a tomada de decisões estratégicas ou para a descoberta de oportunidades ou ameaças.

VI – BIBLIOGRAFIA

AAKER, D. Administração estratégica de Mercado. Tradução: Martin Albert Haag e Paulo Ricardo Meira. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ANSOFF, I. Implanting Strategic Management. New Jersey: Prentice Hall, 1984.

ANSOFF, I.; MCDONELL, E. Implantando administração estratégica. São Paulo: Atlas, 1993.

BARBIERI,C. BI – Business Inteligence: modelagem e tecnologia. Rio de Janeiro: Axcell Books, 2001.

BERGUER, A. "Small but Powerful: six steps for conducting competitive intelligence successfully at a medium-sized firm". Alexandria, Vol. (4) 75–77, 1997.

BERNHARDT, C.D. "'I want it fast, factual, actionable' – Tailoring Competitive Intelligence to Executives' Needs". *Long Range Planning*. Vol 27 (1): 12 – 24. 1994.

CALOF, J. "Competitive Intelligence and the Small Firm – Requirements and Barriers. <http://www.sbaer.uca.edu>. Acessado em 05/09/2003.

CALORI, R. "Designing a business scanning system". *Long Range Planning*. Vol 22 (1), February - 1989.

CANONGIA C, et alli. "Convergêcia da Inteligência Competitiva com Construção de Visão de Futuro: proposta metodológica de Sistema de Informação Estratégica (SIE). *Revista Ciência da informação*. http://www.ibict.br/cionline, 2(3). Jun/2001.

CARVALHO, D.T. Sistemas de Inteligência Competitiva. São Paulo, 1995.190 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade de São Paulo.

CELLA, C. Inteligência Competitiva no mundo.<http:\\www.abraic.org.br>. Acessado em 15/03/2002.

COSTA, M.D.; SILVA,I.A. Inteligência Competitiva: uma abordagem sobre coleta de informações publicadas. < http://www.informacaoesociedade.ufpb.br/919901.pdf> Acessado em 20/02/2002.

DEBORTOLLI, G. Inteligência Competitiva e o Contexto Ambiental: uma Perspectiva Evolutiva da Teoria das Organizações. <http://www.uol.com.br/cultvox/novos_artigos/ inteligencia_competitiva.pdf> Acessado em 20/03/2002.

DIAS, C. Estudo de caso: idéias importantes e referências. <http://www.geocities.com/claudiaad/qualitativa.html> Acessado em 15/03/2002.

DUGAL, M. "*CI* Product Line: A tool of enhancing user acceptance of CI". *Competitive Intelligence Review*. Alexandria, 9 (2): 17-25, 1998.

FIDEL, R. The case study method: a case study. In: GLAZIER, Jack D. & POWELL, Ronald R. Qualitative research in information management. Englewood, CO: Libraries Unlimited, 1992. p.37-50.

FULD, L.M. Competitor Intelligence: How to get it; How to use it. Nova York: John Wiley & Sons, Inc, 1985.

_____. "The intelligence process: a management checklist". *Canadian Business Review*. 18 (2): 39 – 42, 1991.

GARBER,R. Inteligência Competitiva de Mercado – Como capturar, amazenar, analisar informações de marketing e tomar decisões num mercado competitivo. São Paulo: Madras *Business*, 2001.

HANNULA, M. PIRTTIMÄKI, V. "Business Intelligence: empirical study on the top 50 Finish companies". *The Jounal of American Academy of Business*. Cambridge. 593-599. March 2003.

HARRIS, D.S.; ZEISLER,S. "Weak signals. Detecting the next big thing". *The Futurist*. 36 (6), November - December 2002.

HERING, J.P. "Key intelligence topics: a process to identify and define intelligence needs". *Competitive Intelligence Review*. Alexandria, 10 (2): 4-14, 1999.

KAHANER, L. Competitive Intelligence: how to gather, analyze and use information to use information to move your business to the top. New York: Touchstone, 1996.

KURTZ, J.; WEST, K. "Introducing to business wargaming". *Competitive Intelligence Magazine*. Alexandria, 5(6):23-28, 2002.

JAIN, S.C. "Environmental Scanning in U.S. Corporations". *Long Range Planning*. Vol 17 (2): 117-128. 1984.

LACKMAN, C.; SABAN, H.; LANASA, J. Organizing the Competitive Intelligence Function: A Benchmarking Study. *Competitive Intelligence Review*. Alexandria, 11 (1): 17-27, 2000.

LESCA, H. "Environmental Scanning for Strategic Management State of the issue and research program". *CERAG laboratory– Ecole Supéieure des Affaire (ESA).* 1 -15, 1996.

_____."The Crucial problem of the strategic probe the construction of the 'puzzle'". *CERAG laboratory– Ecole Supéieure des Affaire (ESA),* 1995.

_____. "Veille Strategique: concept et démarche de mise em place dans l'entreprise." <http://esa.upmf-grenoble.fr/etudiants/veille/vs-esa.htm. Acessado em 02/10/2003.

_____."Veille Strategique: la méthode L.E.SCAnning. Paris: Éditions EMS, 2003.

_____. "Veille Stratégique: l'intelligence de l'entreprise". Ecueils: Giéres, 1994.

LESCA, H.; ALMEIDA, F.C. Administração estratégica da informação. *Revista de Administração.* São Paulo, 6 (1): 49-65, 1996.

LESCA , H.; BLANCO, S. Enviromental scanning: designing a collective learning process to track down weak signals. *ECIS'Workshop on Knowlegde Managemet.* Saclay: CEA/DIST, 1997.

_____. Contribution à la capacité d'anticipation des entreprises par la sensibilisation aux signaux faibles. *6°. Congrès international francophone sur la PME.* Montrèal: HEC. Octobre, 2002.

LESCA, H.; CARON, M.L. "Veille stratégique: créer une intelligence collective au sein de l'entreprise". *Revue Française de Gestion.* Paris: 58-68, set/out, 1995.

LESCA,H.; CHAPUS,E.; RAYMOND,L. Collective learning within an environmental scanning coalition of small regional firms: towards a modelization. *CERAG laboratory– Ecole Supéieure des Affaire (ESA),* 98 (15), 1998.

LESCA, H. DOURAI, R. Traque et remontée dês informations de veille stratégique anticipative: une approche par la notion d'épanouissement de soi. <http:// esa.upmf-grenoble.fr/etudiants/veille>. Acesado em 02/10/2003.

LESCA, H. KRIAA,S. Veille Stratégique, exploration de la fonction d'Animation: conceptialisation, état d'ávancement et perspective de validation empirique. *3emes Journées Internationales de la Recherche en Sciencesde Gestion, Association Tunisienne des Sciences de Gestion.* Gammarth:1-11. fév. 2003.

LESCA, H.; SCHULLER, M. "Business Intelligence: how to avoid overwhelmed by information? Concepts, methodology and lessons to be learned from the application withn

small and medium businesses and industries. Grenoble: *CERAG laboratory– Ecole Supéieure des Affaire (ESA)*: 1-14, 1995.

MARCEAU, S.; SAWKA, K. "Developing a world-class CI program in Telecoms". *Competitive Intelligence Review*. Alexandria, 10 (4): 30-40, 1999.

MILLER,J. O milênio da Inteligência competitiva.São Paulo Bookman, 2002.

NARCHAL, R.M.; KITTAPPA, K.; BHATTACHARYA, P. "An environ¬ental scanning system for business planning". *Long Range Planning*. 20 (6): 96 -105, 1987.

NEUBAUER,F.F. SOLOMONN.B. "*A managerial approach to environmental assessment*". Long Range Planning. Vol 10: 13-20. 1977.

PARNELL, J.A. "Five critical challenges in strategy making". *S.A.M.Advanced Management Journal*. 68 (2): 15 – 22, Spring 2003.

PATTAKOS, A.N. "Keeping Company Secrets Secret". *Competitive Intelligence Review*. Alexandria, 8 (3): 71-78, 1997.

_____. "Threat Analysis: Defining the Adversary". *Competitive Intelligence Review*. Alexandria, 9(2): 53–62, 1998.

PEPER, J.E. "Competitive Intelligence at Proter & Gamble". *Competitive Intelligence Review*. Alexandria, 10 (4): 4-9, 1999.

PORTER, M. Técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Rio de Janeiro: Campos, 1980.

POWELL, T.; ALLGAIER. C. "Enhancing Sales and Marketing Effectiveness though Competitive Intelligence". *Competitive Intelligence Review*. Alexandria, 9 (4): 29-41, 1998.

PRAHALAD,C.K. "Weak signals versus strong paradigms". Journal of Marketing Research. XXXIII: 3-8. August, 1995.

PRESCOT,J. "*Competitive Intelligence: where are the ethical limits*". Ethics in Economics. 3: 1-11. 1998.

PRESCOTT, J.E.; MILLER. S.H. Inteligência Competitiva na Prática. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

PRESCOTT, J.E.; HERING, J.; PANFELY, P. Leveraging Information for Action: "A Look into the Competitive and Business Intelligence Consortium Benchmarking Study". *Competitive Intelligence*. Alexandria, 9 (1): 4-12, 1998.

REINHARDT, W.A. "*An early warning system for strategic planning*". Long Range Planning. 17 (5): 25-34. 1984.

REZENDE, Y. Natura Cosméticos: quando é virtuoso ser virtual. <http://www.ibict.br/cionline> acessado em 20/09/2003.

ROBSON,S. FOSTER,A. Qualitative research in action. London. Editora Edward Arnold, 1989.

SAHELI, S.; GRISI, C.C.H. Espionagem e ética no sistema de inteligência competitiva. *V SEMEAD*. Junho de 2001.

SAMMON, W.L.; KURLAND,M.A.; SPITALNIC,R. Business Competitor Intelligence: Methods for Collecting, Organizing and Using Information. Nova York: John Wiley & Sons, Inc, 1984.

SAWKA, K. "Desmystifying Business Intelligence". *Management Review*. 85 (10): 47-51. October, 1996.

SELLTIZ, C. et alii. Métodos de pesquisa nas relações sociais. São Paulo: Editora Pedagógica e Universitária Ltda, 1974.

SHETH,J.N.; MITTAL, B; NEWMAN,B.I. Comportamento do Cliente. São Paulo: Atlas, 2001.

TESSUN, F. "Scenario Analysis and early warning information". *Competitive Intelligence Review*. Alexandria, 8 (4): 30-40, 1997.

VARGAS, L.M.; SOUZA,R.F. O ator de inteligência competitiva (IC) nas empresas : habilidades profissionais e exigências do mercado. *Revista Eletrônica de Administração*. v.7, n°6, Dezembro de 2001.

VASCONCELOS, M.A.S.; GREMAUD, A.P.; JÚNIOR, R.T. Economia Brasileira Contemporânea. São Paulo: Atlas, 1996.

WRIGHT, P.; MARK J.K.; PARNELL, J. Administração estratégica. São Paulo: Atlas, 2000.

YIN, R. "Case study research: design and methods". London: Sage, 1994.

< http://www.datamark.com.br >; acessado em 11/01/2003.