

Inteligência Competitiva como processo e produto da Ação Coletiva: um estudo de caso no Setor Calçadista

Simone Fonseca de Andrade
Deise Taiana de Ávila Dias
Daniele Néspolo
Ana Cristina Fachinelli
Fabiano Larentis

RESUMO

A Inteligência Competitiva é um processo dinâmico, que pode mobilizar a ação coletiva em torno da transformação de dados, informações e conhecimentos em Inteligência, para ampliar a competitividade dos setores produtivos. No contexto das associações, a estruturação e manutenção de unidades de Inteligência apresentam características e desafios próprios, dada a complexidade e dinâmica da estrutura em redes de empresas, com seus diferentes atores, interesses e estratégias. Este estudo investigou a estruturação das unidades de Inteligência Competitiva (IC) nas associações setoriais calçadistas Assintecal e Abicalçados. O objetivo foi compreender as práticas de Inteligência nessas associações, tendo em vista as etapas do processo de Inteligência e a dimensão da IC como produto e processo da inteligência coletiva. De caráter descritivo e exploratório, este estudo de caso envolveu entrevistas semiestruturadas com os responsáveis pela IC nas associações, e os dados foram analisados com as metodologias de mapas de associação de ideias e de análise de conteúdo. A pesquisa apontou que as associações executam parcialmente as etapas do processo de Inteligência; há bastante participação de agentes externos no processo de IC; existe certa confusão entre fornecer informações brutas e desenvolver Inteligência, e a dimensão coletiva da Inteligência ainda carece de desenvolvimento.

Palavras-chave: Inteligência Competitiva; Ação Coletiva; Setor Calçadista.

COMPETITIVE INTELLIGENCE AS A PROCESS AND A PRODUCT OF COLLECTIVE ACTION: A CASE STUDY IN FOOTWEAR SECTOR

ABSTRACT

Competitive Intelligence is a dynamic process that can mobilize collective action around the transformation of data, information and knowledge on Intelligence, to increase the competitiveness of the productive sectors. In the context of associations, the structure and maintenance of Intelligence units have their own characteristics and challenges, because of the complexity and the dynamic structure of networks, with their different actors, interests and strategies. This study investigated the organization of Competitive Intelligence (CI) units in the footwear sectoral associations Assintecal and Abicalçados. The objective was to understand the Intelligence's practices in these associations, considering the stages of Intelligence process and the CI dimension as product and process of collective intelligence. With descriptive and exploratory characteristics, this case study involved semistructured interviews with the responsible for CI associations, and the data were analyzed with the methodologies of ideas map association and content analysis. The investigation showed that associations perform partly the Intelligence process steps, there is much participation of

external actors in the CI process, there is some confusion between providing gross information and developing intelligence, and the collective dimension of intelligence still needs development.

Keywords: Competitive Intelligence; Collective Action; Footwear Sector.

INTRODUÇÃO

O volume das informações e os avanços tecnológicos, principalmente nas últimas décadas, formam parte de um processo revolucionário que afeta o cotidiano das pessoas e acirra a competitividade no mundo corporativo. Independente do porte e da configuração, todas as empresas estão expostas ao atual fenômeno do crescimento dos fluxos e do volume de informações de forma exponencial. (FACHINELLI et al., 2010). Para esse contexto, também convergem as reduções de barreiras comerciais, o desenvolvimento da comunicação e dos transportes, reformulando as noções de tempo e espaço, ao mesmo tempo em que se abrem janelas de oportunidades.

A fim de tirar proveito do atual cenário competitivo, as empresas precisam estar atentas, ou mais que isso, vigilantes em seu ambiente de negócios. Para além do ambiente da competição, onde se encontram rivais, concorrentes e substitutos, o ambiente de negócios envolve outros atores, tais como clientes, fornecedores, governo, e demais variáveis que afetam o negócio da organização, sejam elas de caráter social, econômico, legal, político. (GOMES; BRAGA, 2004).

Uma empresa que conhece melhor seu ambiente, monitorando-o contínua e sistematicamente, está mais capacitada a identificar e usufruir as oportunidades, neutralizar as ameaças e riscos, obter melhores resultados financeiros, maximizar as vantagens competitivas e o posicionamento estratégico. (RODRIGUEZ, 2013; CALOF; WRIGHT, 2008; FAHEY, 2007). É nesse contexto que atua a Inteligência Competitiva (IC), muito integrada à formulação e execução das estratégias organizacionais. Faley (2007) inclusive propõe que as empresas realizem análise de estratégia e trabalho de Inteligência, como se fossem uma e a mesma coisa.

Antecipar mudanças no ambiente de negócios, descobrir concorrentes novos ou potenciais e aprender sobre mudanças políticas, regulatórias ou legislativas que possam afetar o negócio estão entre os propósitos da IC (GOMES; BRAGA, 2004). Essa área é marcada por um forte caráter interdisciplinar, com funções que se aproximam do marketing, planejamento, inovação, tecnologias da informação e estratégia. (CALOF; WRIGHT, 2008).

Em termos de processo, a Inteligência Competitiva pode ser dividida em algumas etapas ou fases. Embora haja pequenas variações entre os autores, poder-se-ia dizer que o modelo genérico envolve a sensibilização das pessoas, a identificação das necessidades de informação, a escolha das fontes de consulta e das ferramentas adequadas para o processamento da informação, a análise e a comunicação (FACHINELLI et al., 2007). Percebe-se o caráter coletivo da IC, envolvendo o intercâmbio de conhecimentos e informações entre os agentes internos e externos da organização.

Conforme Marcon e Moinet (2001), a rede está no coração do processo de aprendizagem coletiva, é o abrigo organizacional de uma inteligência coletiva mobilizadora, porém, sua estrutura dinâmica e flexível apresenta limitações e incertezas, dentre as quais, articular a ordem e a desordem. Por outro lado, a Inteligência, vista como um processo, requer certo rigor e estabilidade para a execução sistemática de suas etapas interdependentes.

Neste recorte temático, o presente estudo teve por objetivo identificar como ocorrem as etapas do processo de Inteligência nas entidades calçadistas Associação Brasileira de Empresas de Componentes para Couro, Calçados e Artefatos (Assintecal) e Associação Brasileira das Indústrias de Calçados (Abicalçados). Uma ampla revisão da literatura e a

realização de entrevistas possibilitaram detalhar as etapas do processo de IC e identificar as características intervenientes nesse processo diante da estratégia coletiva, de atuação em rede, nas associações estudadas.

1 REFERENCIAL TEÓRICO

1.1 Estratégia-Rede

Para alcançar e manter vantagens competitivas no globalizado e acirrado mercado atual, muitas empresas estão optando pela estratégia de redes. Segundo Marcon e Moinet (2001), a rede reage como uma organização complexa de transmissão da informação, cujas relações podem formar elos recorrentes, gerar laços, abrindo espaços estratégicos. As vantagens competitivas podem resultar da união de atividades de valor, ou seja, o compartilhamento de habilidades, competências e conhecimentos nos campos tecnológico, logístico, comercial e de recursos humanos. (PORTER, 1998).

A arma da cooperação é o recurso utilizado pela empresa para atuar, juntamente com outras, com a finalidade de obter benefícios comuns. (CONTADOR, 2008). Morgan e Hunt (1994) defendem que o compromisso e confiança são os fatores-chave para as estratégias cooperativas, propondo que as partes atuem de forma proativa, discutindo os problemas de forma aberta e aproveitando os conflitos funcionais para prevenir a estagnação, estimular o interesse, a curiosidade e, assim, buscar a solução dos problemas.

Ocorre, porém, que pessoas e empresas temem a violação de seus dados. Segundo Breeding (2000), o axioma “conhecimento é poder” vigora, e os usuários receiam que, ao revelar o que têm na cabeça, perderão vantagens de posicionamento. Avanços no sentido das trocas de informações passam por mudanças culturais, alicerçadas em coletivos e individuais éticos e abertos ao aprendizado.

A gestão do conhecimento, a aprendizagem organizacional e a inteligência são conceitos muito aproximados, tanto na teoria quanto na prática organizacional. Nesse sentido, a diversidade de saberes dentro do coletivo das redes exerce papel fundamental. “Se todos os postos fossem ocupados por uma mesma elite, formada com os mesmos reflexos intelectuais e metodológicos, a cegueira estratégica estaria próxima”, defendem Marcon e Moinet (2001, p.57).

1.2 Inteligência Coletiva

Enquanto campos de ação coletiva, as redes possuem uma dinâmica interessante, já que se originam de uma lógica de enxertia, e não de plantio em solo preparado, cabendo ao estrategista implementar uma configuração flexível de laços, explicam Marcon e Moinet (2001). Nesse contexto, as pessoas exercem papel determinante, pois é nelas que o conhecimento se origina e é através delas que ele se desenvolve. O conhecimento encontra-se distribuído nas pessoas, em reuniões, na capacidade de pesquisa e desenvolvimento, em projetos, instruções, manuais, regras, normas e bancos de dados, na internet, na rede de relacionamentos, no ambiente operacional e no macroambiente. (SILVA; ESPÍNOLA; VILAR, 2006).

A Inteligência Coletiva é, portanto, uma inteligência distribuída por toda parte, incessantemente valorizada, coordenada em tempo real, que resulta em uma mobilização efetiva das competências, define Lévy (2000), que complementa: “Ninguém sabe tudo, todos sabem alguma coisa, todo o saber está na humanidade” (p.29). Cabe destacar que a inteligência coletiva é um fator determinante para a competitividade, criatividade e desenvolvimento humano em uma economia baseada no conhecimento ou em uma economia da informação. (LÉVY, 2010).

1.3 Inteligência Competitiva

A prática do monitoramento do ambiente de negócios não é algo recente, nem desconhecido, mas agora as empresas estão tentando formalizar, sistematizar sua Inteligência Competitiva. (GOMES; BRAGA, 2004). Isso se faz necessário também devido ao fenômeno informacional que, atualmente, faz crescer vertiginosamente os fluxos e volumes de dados. “Nenhuma geração antes de nós foi confrontada com o desafio de organizar e explorar uma quantidade inesgotável de dados compartilhados, incluindo as diversas produções culturais de diversas comunidades do passado e do presente” aborda Lévy (2010, p.72). Não só a quantidade, mas também a velocidade dos fluxos informacionais surpreende e impacta na IC. A equipe de Inteligência Competitiva tem de estar alerta, pois de nada adiantarão os esforços desenvolvidos se a inteligência só alcança o usuário depois do prazo estabelecido. (GOMES; BRAGA, 2004).

Conforme Calof (2001), a Inteligência Competitiva é o conhecimento total que uma empresa possui sobre o ambiente em que compete, sendo sintetizada a partir de uma grande quantidade de pedaços de informações externas que bombardeiam a empresa todos os dias. É importante ressaltar que um processo de Inteligência Competitiva baseia-se na obtenção de dados de forma ética, legal e transparente. (FONTANA; RODRIGUEZ, 2013).

Muitas empresas iniciam seus programas de IC com foco no processo estratégico ou no processo de vendas. (BREEDING, 2000). Conforme Muller (2007), as áreas de marketing e vendas têm aplicação especial da IC não só pela tomada de decisão, mas também pela escolha de parceiros e gestão de relacionamento com o cliente. Alguns autores procuram distanciar a ideia da Inteligência estritamente voltada ao monitoramento dos concorrentes, tal como Gilad (2011), que faz analogia dos competidores como aves, ao afirmar que “a observação de aves é um bom passatempo, mas dificilmente é um substituto para a inteligência estratégica.” (GILAD, 2011, p.10).

1.3.1 Processo da Inteligência Competitiva

De acordo com Machado, Abreu e Agrasso Neto (2003), todas as etapas do processo de IC podem ser implementadas internamente na instituição, podem ser terceirizadas ou serem operacionalizadas de forma mista, com algumas fases na empresa e outras fora dela. Porém, como esses os próprios autores destacam, para definir adequadamente a informação que será monitorada pela Inteligência é necessário conhecer a organização internamente, suas capacidades, habilidades, cultura, direção estratégica, quem são os tomadores de decisão, os produtos, os principais competidores.

Obter um conhecimento profundo sobre as variáveis do ambiente de negócios de uma companhia ou de uma rede é algo complexo. Talvez por esse motivo, Gilad (2011) defende que as empresas devem tornar prático o processo de IC e não desistir de desenvolvê-lo *in-house*. Com vistas à praticidade e operacionalidade da Inteligência, os pesquisadores propuseram diversos modelos que, de forma genérica, envolvem atividades para capturar, criar e explorar o conhecimento interno e externo da organização. (FACHINELLI et al., 2010).

Há pouca diferença entre as definições do processo de Inteligência propostas por diferentes autores. Para fins metodológicos, esta pesquisa adotou o modelo definido Fachinelli et al. (2007), que abrange as etapas de sensibilização, identificação das necessidades de informação, escolha das fontes de consulta e das ferramentas adequadas para o processamento da informação, processamento e análise da informação e comunicação. Na sequência, essas etapas são caracterizadas, levando-se em conta elementos a elas pertinentes.

Conforme Fachinelli et al. (2007), a **etapa de sensibilização** consiste na apresentação do processo de inteligência para a direção e para as equipes da instituição,

abordando principalmente quais são suas vantagens, o apoio que será necessário e as dificuldades que o processo pode encontrar, ou seja, nessa fase, busca-se a compreensão, o apoio e a colaboração da direção e das equipes da organização.

Além de formar uma eficiente equipe multidisciplinar, a instituição precisa fazê-la interagir com os recursos internos e externos da organização, valendo-se da rede de relacionamentos da companhia, seu *networking* e conexões com institutos de pesquisa, parceiros, clientes, fornecedores, assistência técnica, dentre outros. (MACHADO; ABREU; AGRASSO NETO, 2003). Outro aspecto recorrente na literatura diz respeito ao envolvimento da alta direção no processo de IC desde seus primeiros estágios. Conforme Gilad (2011), nenhum processo parece funcionar quando os altos executivos fecham os olhos para os riscos ou oportunidades.

A **etapa de identificação das necessidades de informação** pode ser aplicada por meio de entrevistas com os principais gestores da organização, visando identificar os focos e prioridades necessárias de informação para gerar a inteligência adequada (FACHINELLI et al., 2007) e evitar a coleta e a análise de informações que não apresentem valor estratégico e tático para a organização (FONTANA; RODRIGUEZ, 2013). Conforme Passos (2005), trata-se de entender como os usuários irão integrar, processar e aplicar a IC nas suas decisões.

Ocorre, porém, que muitas vezes os executivos não sabem o que perguntar aos profissionais de IC, pois não compreendem o papel e a contribuição estratégica da Inteligência (FAHEY, 2007) ou acreditam que sabem o suficiente sobre o mercado de atuação da empresa (FACHINELLI et al., 2010). Nessa mesma perspectiva, Blanco, Caron-Fasan e Lesca (2003) mencionam que, na teoria, os gestores sabem e são capazes de avaliar as alterações em seu ambiente sócio-econômico para aproveitar as oportunidades que possam surgir, mas, na prática, eles não têm informações antecipatórias.

As necessidade de Inteligência, geralmente, envolvem pedidos proativos /antecipativos ou reativos, conforme Breending (2000). Segundo esse autor, pedidos reativos necessitam de pesquisa, exigem muito tempo, geram baixo valor, mas são importantes para que a equipe de IC conquiste credibilidade e confiança, ao atender solicitações e entregar produtos de qualidade.

Na **etapa de escolha das fontes de consulta e das ferramentas para o processamento da informação**, Fachinelli et al. (2007) citam alguns exemplos de fontes, tais como notícias publicadas na imprensa, revistas e sites especializados, bancos de dados, diagnósticos setoriais, internet, publicações de órgãos e agências governamentais, diálogo com indivíduos e entidades do setor. Vale lembrar que a maior parte das informações de que a Inteligência necessita está disponível para a consulta pública (GOMES; BRAGA, 2004).

Dentre as tecnologias e ferramentas utilizadas para o processo de Inteligência estão: bancos de dados, *Data Warehouse*, *Data Marts*, *Business Intelligence*, *Data Mining*, *softwares* estatísticos, e-mail, intranet e internet. (PASSOS, 2005).

A **etapa de processamento e análise da informação** consiste em interpretar, analisar e filtrar os dados coletados. De acordo com Fachinelli et al. (2007), o processamento começa com a validação das informações coletadas, avaliando-se a confiabilidade da fonte e da informação e, após, faz-se o arquivo e catalogação dos dados recolhidos, tarefa que requer conhecimento do assunto ao qual a informação se refere. Na sequência, é feita a interpretação das informações, com o objetivo de obter um significado dos dados brutos, o que demanda todo um processo cognitivo e que exige bom entendimento do ambiente setorial por parte dos indivíduos que participam das interpretações. (FACHINELLI et al., 2007).

Com a atual disponibilidade de fontes e o volume das informações, a coleta não tende a ser uma etapa crítica para a maioria das organizações (THOLT, 2006), diferentemente da interpretação ou análise, etapa apontada como um dos grandes desafios da área de Inteligência. Segundo Fontana e Rodriguez (2013), a análise é considerada o elemento

principal do processo, pois transforma a informação, aparentemente desconexa, em inteligência acionável, requerendo pessoal capacitado e o uso de técnicas e métodos analíticos rigorosos. Nessa mesma perspectiva, Machado, Abreu e Agrasso Neto (2003) afirmam que a análise é o estágio central do processo de IC e responsável pela geração de valor, sendo uma tarefa dinâmica, não linear, especializada, que requer diferentes níveis de reflexão, habilidades para identificar padrões, visualizar cenários e preencher lacunas de informações.

Na **etapa da comunicação**, é feita a disseminação da informação aos indivíduos que dela necessitam, ou seja, é quando o esforço de uma organização em adquirir, processar e interpretar uma informação é disseminado por toda a sua estrutura. (FACHINELLI et al., 2007). Segundo Gomes e Braga (2004), as principais dificuldades encontradas nessa etapa são a falta de periodicidade dos produtos e o uso de linguagem inadequada ao público. Passos (2005) e Breeding (2000) defendem que os produtos da Inteligência não devem se limitar ao ambiente digital, pois muitos gestores não utilizam, com facilidade, as tecnologias.

2 METODOLOGIA DA PESQUISA

2.1 Ambiência, Objetivo e Técnicas de Pesquisa

Com o objetivo de compreender as práticas de Inteligência Competitiva, dentro de um processo de etapas interdependentes e, ao mesmo tempo, como produto da inteligência coletiva, este estudo elegeu, como ambiente de pesquisa, as redes setoriais calçadistas Assintecal e Abicalçados, instituições situadas em Novo Hamburgo/RS, pólo calçadista brasileiro.

Para concretizar essa investigação, de caráter qualitativo, descritivo e exploratório, utilizou-se o método de estudo de caso, que se constitui em uma abordagem ideal quando a questão investigada gira em torno de como e por quê (YIN, 2010). O estudo envolveu pesquisa bibliográfica sobre o tema da Inteligência Competitiva, análise de dados secundários (COOPER; SCHINDLER, 2003) a partir de publicações anteriores e de pesquisa nos sites e portais das duas associações e suas entidades parceiras.

Visando uma análise mais aprofundada dos objetos de estudo e suas particularidades, foram realizadas duas entrevistas pessoais semiestruturadas, com os responsáveis pela área de Inteligência de cada uma das associações, sendo uma entrevista em cada entidade. As entrevistas duraram, em média, 2h26. Para organização e interpretação dos dados das entrevistas foram utilizados os métodos de análise de conteúdo e de mapas de associação de ideias.

De acordo com Bardin (2004), a análise de conteúdo presta-se a fins exploratórios, ou seja, de descoberta a partir do entendimento do conteúdo das entrevistas transcritas, cujos textos são lidos criteriosamente, separados em unidades de análise, de acordo com os objetivos específicos da pesquisa, e interpretados. Já os mapas de associação de ideias conferem visibilidade ao processo de análise, por meio da organização do conteúdo, em colunas que correspondem às categorias temáticas definidas pelo pesquisador. (VERGARA, 2005).

Em consonância com o objetivo desta pesquisa, as unidades de análise e categorias temáticas correspondem às etapas do processo de Inteligência. Como mencionado, optou-se pelo modelo proposto por Fachinelli et al. (2007).

3 ANÁLISE DE DADOS E RESULTADOS

Para cada uma das entidades estudadas, elaborou-se um mapa de associação de ideias, que apresenta excertos das entrevistas, elencados em colunas, conforme a etapa do processo de IC à qual correspondem. Após o mapa, utiliza-se a análise de conteúdo para detalhar características identificadas em cada uma das associações.

Sensibilização	Identificação das Necessidades	Escolha das Fontes e Ferramentas	Processamento e Análise	Comunicação
Quando eu te falo que 80% da indústria de laminados está representada em uma reunião, com certeza nós conseguimos isso. (sensibilização).	<p>Elas (as empresas) não estão estruturadas para buscar informações estratégicas.</p> <p>Eles (os focos) foram desenvolvidos muito pela demanda, mas não escapava de duas frentes, mercado externo e mercado interno.</p> <p>A gente tem ciência do que um grupo ou outro precisa.</p> <p>A gente vê que a demanda por parte das empresas tem sido crescente. Então isso é resultado de um bom trabalho que está sendo feito.</p> <p>A Assintecal está visando passar o conhecimento de algumas coisas que podem ser interessantes.</p> <p>Ainda incomoda um pouco o fato de muita coisa ser demanda, mas a gente está falando de uma indústria de 2400 empresas. A gente já se preocupa em atender essas empresas, quiçá levar isso para elas e dizer que precisam daquilo.</p> <p>Antecipar as informações, para mim, é um trabalho longo, mas que a gente tem trabalhado.</p>	<p>Com as fontes do governo, tu conseguias mapear a balança comercial e dali tu fazias um comparativo, mas isso não é suficiente.</p> <p>As parcerias com instituições internacionais são extremamente importante no início, para dar credibilidade aos teus dados.</p> <p>Informações que eram interessantes há dez anos não são mais interessantes hoje.</p> <p>A gente não precisa ir muito atrás para falar da internet e do acesso que as pessoas têm às informações.</p> <p>Não dá para botar dentro da caixinha, se exatamente o que tu queres é o que não está dentro da caixinha. Então é muito difícil que tu vais ter um sistema que te responda, ou que ele não vai ter alterações ou que ele seja perfeito.</p> <p>As fontes internacionais eram muito defasadas. No país, a gente consegue informações do mês passado e, internacional, de dois anos atrás.</p> <p>A cereja do bolo é a informação diferenciada. Essa os órgãos não vão te dar.</p> <p><i>(Quem ajudou a definir as fontes?)</i> Foi um consultor externo, que agora nós contratamos, que tem experiência e tempo para pesquisar.</p>	<p>Quanto mais específico nós conseguimos atingir os dados e ler os dados de forma inteligente mais resultados vamos ter. Não adianta eu falar que hoje a balança comercial de saltos é superavitária ou deficitária. Tem que saber o porquê isso acontece e quais são os mercados que eu não exploro e que teria oportunidade para explorar.</p> <p>As informações cruas, todo mundo tem acesso. O que a gente fez agora foi dar ênfase à inteligência, à interpretação das informações.</p> <p><i>(Quem realiza as análises?)</i> É dentro da Assintecal, mas tem a revisão dele (consultor externo).</p> <p>Sempre que tiver alguém que possa contribuir com a interpretação dos dados a gente vai ter. Isso é primordial para a qualidade do estudo.</p> <p>O desafio é a análise final, é a parte mais delicada do processo. O planejamento e a coleta hoje, para nós, são bastante simples.</p> <p>A intimidade, o relacionamento no dia a dia das pessoas da Assintecal, nos pólos, faz com que a gente consiga dados que talvez a gente não conseguiria se não fosse essa interface direta.</p>	<p>Os primeiros produtos foram nos primeiros meses de Inteligência. Hoje nós estamos melhorando e aperfeiçoando.</p> <p>Ao apresentar o Índice, a primeira coisa que a gente faz é perguntar se o índice corresponde à realidade do setor e o que eles estão vivenciando. Isso dá uma credibilidade.</p> <p>A gente desenvolvia o trabalho e mandava online para a empresa. Agora a gente está tendo o cuidado de apresentar o trabalho porque tem coisas que a gente não consegue colocar, que são coisas do próprio aprendizado e desenvolvimento do trabalho (...) ver o esforço que foi feito, ver a equipe que estava envolvida, isso dá mais valor ao trabalho da Assintecal.</p> <p>Estudo de mercado global tem para todos. Mas se a empresa quiser um estudo específico para ela, a Assintecal desenvolve e cobra por isso.</p> <p>Todo o ano, a gente tem revisão do estudo de todos os mercados. São mais de 30 mercados mapeados.</p> <p>A gente utiliza bastante a nossa <i>newsletter</i>, (...) faz a disseminação também através das redes sociais, que a gente viu que hoje é o ponto forte da comunicação.</p>

Quadro 1 - Mapa de Associação de Ideias da Assintecal
Fonte: elaboração das próprias autoras

Na Assintecal, percebe-se um entendimento bastante claro quanto ao conceito, funções e etapas do processo de Inteligência. A entrevista evidenciou que houve êxito na sensibilização das empresas associadas, que atualmente recebem os produtos de Inteligência, e cujos executivos se reúnem frequentemente com o objetivo de discutir diretrizes, informações, desafios, tendências e novidades do setor, momento em que fornecem, ainda que informalmente, *feedback* e contribuições para a unidade de Inteligência.

No que se refere à identificação das necessidades de informação, percebe-se uma inversão no fluxo que é apresentado pela literatura, ou seja, ao invés da associação investigar os focos de interesse ou temas de vigilância, estes foram sendo definidos no transcorrer do tempo, a partir dos pressupostos da entidade ou de demandas das empresas associadas. Conforme ilustra o mapa de associação de ideias, os entrevistados mencionam a questão da demanda, seja relacionada à indefinição de focos ou quanto ao crescimento do trabalho da IC.

Tal como propõe Breeding (2000), a vantagem dessa característica de trabalhar por demanda é contribuir para a credibilidade da IC, e esta parece ser uma preocupação da entidade. Tanto que, na etapa da escolha de fontes e ferramentas, os entrevistados destacaram as parcerias firmadas com instituições internacionais, cuja credibilidade dos dados respaldava a Inteligência que era desenvolvida nos primeiros tempos da unidade. “Hoje eu tenho como me defender e me posicionar por dados elaborados pela Assintecal, talvez no início eu não pudesse, pois a gente precisava desenvolver uma credibilidade”, explicou um entrevistado.

Outro aspecto que chama a atenção quanto à escolha das fontes é a compreensão de que os dados e estatísticas oficiais não eram suficientes para o trabalho da IC, corroborando com a defesa feita por Gomes e Braga (2004), de que a Inteligência não deve apenas elaborar relatórios para justificar situações passadas, mas sim assumir sua função antecipativa. Também merece destaque a afirmação de que as fontes foram escolhidas com o auxílio de um consultor externo, evidenciando que o processo de Inteligência da Assintecal ocorre de forma mista (MACHADO; ABREU; AGRASSO NETO, 2003), com atividades internas e externas à instituição. Porém, um entrevistado fez questão de afirmar que a Assintecal sempre coordenou todo o processo e que “os consultores vieram, não como coordenadores, mas para agregar”.

É interessante que os entrevistados abordaram a facilidade de realizar a coleta dos dados, mencionaram a disponibilidade pública das informações brutas e, principalmente, destacaram que a análise é o diferencial e maior desafio do trabalho da IC, confirmando o que apresenta a literatura. A importância do relacionamento e da estrutura em rede é salientada quando um entrevistado fala sobre o envolvimento de seus colegas da Assintecal, que trabalham nos demais pólos calçadistas do país e que contribuem para a IC, fazendo pesquisas, visitando e contatando as empresas do setor, com maior intimidade e efetividade.

Também sob a perspectiva da estratégia de rede e do aprendizado coletivo, os entrevistados enfatizaram o desenvolvimento do Índice Assintecal de Produção Calçadista (IAPC), que mapeia mensalmente a evolução da produção de calçados no Brasil. Segundo um entrevistado, o IAPC “Foi um processo de aprendizado. A cada momento chegava um novo fator ou uma nova pessoa ou uma nova ideia”. Esse entrevistado conta que, inicialmente, a Assintecal desenvolvia o IAPC sozinha, e o Índice era muito questionado, mas essa situação mudou quando houve o envolvimento das associadas, que se sentiram parte do processo.

Na fase da Comunicação, merece destaque a iniciativa da associação em reunir seus públicos de interesse e apresentar os produtos da IC, como forma de valorizar o desenvolvimento do trabalho, bem como o esforço da equipe envolvida. Esse aspecto vai ao encontro das ideias de Breeding (2000) e Passos (2005). Atualmente, a Assintecal passa por uma reformulação de sua unidade de Inteligência Competitiva. Conforme os entrevistados, essa reformulação visa atualizar as fontes de coleta, mudar a metodologia de elaboração dos estudos de mercado, ampliar a relação com as outras entidades, tornar o trabalho da IC mais antecipativo e dar ênfase à análise e à interpretação das informações.

Sensibilização	Identificação das Necessidades	Escolha das Fontes e Ferramentas	Processamento e Análise	Comunicação
<p>(O desafio) é de certa forma vender inteligência para as empresas, para que elas entendam que realmente isso faz sentido para elas.</p> <p>A gente preferiu priorizar uma outra sensibilização nesse momento, para depois evoluir para uma segunda etapa de trocas de informações. A gente está num estágio tão mais inicial, de base, das empresas, que não adianta começar lá do começo com trocas de informações.</p> <p>Têm empresas que não utilizam as informações e não vêem a necessidade de utilizar.</p> <p>Essa percepção de realmente estratégia, que tem que pensar no seu produto, que construir uma marca, de que eles vão precisar pensar em informações, montar uma estratégia, ir para o mercado, isso é uma coisa que está evoluindo nesses últimos dez anos.</p>	<p>Então, o que é nossa unidade de inteligência? É atendimento de informações setoriais e econômicas para a diretoria e presidência e para os associados.</p> <p>As empresas não têm a cultura de pedir a informação (...) em geral, querem mesmo é contato de compradores, fornecedores, distribuidores.</p> <p>Existe pouca demanda antecipativa. Então isso é uma coisa que a gente vai muito mais ter que apresentar e criar essa demanda junto às empresas.</p> <p>A gente não tinha focos de atuação, a gente tinha iniciativas e demandas que eram atendidas. Então, a própria inteligência (...) surgiu de uma demanda, de um interesse, mas sem um planejamento estruturado, uma ideia de que tipos de produtos a inteligência poderia fazer, ou como a gente poderia crescer.</p> <p>Pelo foco do <i>Brazilian Footwear</i> trabalhar muito a exportação (...) um direcionamento mais para esse foco era bem natural.</p>	<p>A gente subcontrata uma empresa para fazer uma pesquisa <i>in loco</i>. Até porque precisa ter esse entendimento do mercado, a abertura da pessoa que vai falar. É quase impossível hoje fazer uma pesquisa de mercado se tu não és daquele mercado ou pelo menos conhece ou tem o <i>networking</i>.</p> <p>O processo foi construído com todo suporte, a teoria, a base científica dela (consultora de Inteligência).</p> <p>Eu mostro hoje o Siscompete muito mais como um modelo conceitual e de ferramenta que propriamente o conteúdo que está disposto lá hoje porque a gente não tem um grande avanço na utilização.</p> <p>(A construção do sistema) Foi a coisa que mais deu trabalho, que é a gente construir escopo de informação no conceito e aplicar isso na prática.</p> <p>O sistema foi formulado com vários níveis de permissões. Tipos de usuários específicos por ações.</p> <p>Por mais que a Abicalçados busque fontes secundárias, estatísticas externas, ela é considerada a fonte para as informações do setor.</p> <p>Nós só utilizamos as informações se nós temos essas fontes que são confiáveis.</p>	<p>Existe uma complexidade teórica (no sistema) que a gente ainda não se estruturou, nas entidades, para fazer essa parte analítica. Isso está em processo, com uma construção de recursos humanos lá em São Paulo.</p> <p>Quase toda a interpretação é hoje feita pelo usuário, pelas empresas. Realmente, a gente trabalha ainda muito a informação.</p> <p>A gente não trabalhou muito tempo inteligência dentro da unidade de Inteligência.</p> <p>Nós coletamos indicadores, dando um panorama da indústria para as empresas, mas nós não temos a competência, nesta questão da análise das informações. Nós não podemos fazer a ligação entre esses indicadores, passar uma projeção para as empresas. Esse vai ser o trabalho que vai ser externo. Mas o trabalho interno continua sendo grande, em relação ao acompanhamento e monitoramento desses indicadores para as empresas.</p> <p>O nosso trabalho de inteligência é muito mais de relacionamento com os parceiros técnicos especializados.</p>	<p>A gente ainda não está coletando, por exemplo, o que de bacana aquele estudo (produto da Inteligência) proporcionou para aquela empresa.</p> <p>Do mercado, a gente tem poucos retornos porque a gente não tinha muito foco de trabalho externo. A gente trabalhava muito a inteligência para dentro.</p> <p>A partir deste ano, do segundo semestre, a gente vai começar a produzir, não internamente, contratando um parceiro para fazer boletins de Inteligência mensais, com projeções, tanto de dados setoriais quanto da parte econômica.</p> <p>O boletim de informações (...) é terceirizado a parte da gestão do conteúdo, mas ele tem uma validação obviamente nossa.</p> <p>A gente está repensando isso, num novo plano (...) a Inteligência então se dividiria em publicações setoriais, e não só publicações, mas todo o banco de dados de informação daria suporte para essas publicações setoriais, estudos de mercados internacionais, capacitação e gestão de projetos.</p>

Quadro 1 - Mapa de Associação de Ideias da Abicalçados

Fonte: elaboração das próprias autoras

A Abicalçados menciona dificuldades na primeira etapa do processo de Inteligência Competitiva, abordando a necessidade de que se ‘venda’ o conceito e as vantagens da IC para as empresas e as equipes, a fim de sensibilizá-los e envolvê-los no processo. Porém, como argumentam os entrevistados, muitas empresas não utilizam as informações e tampouco percebem necessidade de fazê-lo. Tal afirmação confirma as ideias de autores como Fahey (2007), Fachinelli et al. (2010), Fasan e Lesca (2003).

A Abicalçados define sua própria atuação como sendo o atendimento de informações setoriais e econômicas para a diretoria, presidência e associados. Esse aspecto evidencia que grande parte do trabalho de IC está voltada ao suprimento das demandas internas da entidade, fator reiterado nas etapas de processamento e análise e comunicação.

Quanto à fase de identificação das necessidades de informação, percebe-se que, assim como na Assintecal, a Abicalçados não definiu seus focos de interesse ou vigilância no início do processo de IC e atuou basicamente sob demandas. Além disso, os entrevistados destacam que a Abicalçados vai ter que apresentar e criar a demanda junto às empresas, já que elas não têm a cultura de pedir informação, deflagrando a importância das mudanças culturais (PRESCOTT, 2002).

A participação de pessoas e entidades externas no processo de IC também é salientada pelos entrevistados da Abicalçados. Percebe-se, porém, que a interveniência desses atores externos é maior nessa associação, uma vez que eles participaram de toda a construção do processo de IC, bem como do desenvolvimento do Siscompete. Esse é um sistema idealizado para atender também as outras associações e empresas do setor calçadista, como uma ferramenta tecnológica para a armazenagem, tratamento e disseminação da Inteligência desenvolvida.

Em que pese a abrangência e complexidade para a qual o sistema foi desenvolvido, segundo os entrevistados, ele não dispõe de plena funcionalidade, figurando mais como um “modelo conceitual e de ferramenta”, que continua em fase de estruturação por atores externos. Essa característica corrobora com a literatura no que se refere à insuficiente capacidade das tecnologias de informação em darem conta, por si sós, da diversidade de fluxos, etapas e atividades do processo de Inteligência, cujas particularidades variam conforme aos objetivos e necessidades de cada instituição. (GOMES; BRAGA, 2004; PRESCOTT, 2002; MARCON E MOINET, 2001).

Quando questionados sobre as vantagens e desvantagens de dispor de tantos parceiros e consultores externos, os entrevistados citaram que as principais desvantagens dizem respeito ao cumprimento de prazos e às dificuldades de comunicação, porém as vantagens decorrentes da assertividade, do conhecimento e respaldo técnico dos parceiros são valorizadas e priorizadas pela associação.

Outra característica semelhante à Assintecal, é a busca da credibilidade por meio do uso de fontes confiáveis. Segundo os relatos, a associação utiliza muitas fontes oficiais e opta em não divulgar informações quando não dispõe de fontes credíveis. “A gente não passa essa informação. A gente diz apenas que existem alguns institutos técnicos que podem fazer essas pesquisas para que a pessoa faça esse contato direto”. Percebe-se a preocupação em não prejudicar a imagem da associação, enquanto fonte oficial do setor, ainda que em detrimento da identificação de possíveis sinais fracos. (BLANCO; CARON-FASAN; LESCA, 2003).

Na etapa de análise, os entrevistados afirmam não dispor de estrutura, nem de especialidade técnica para fazer o cruzamento dos dados, elaborar análises e fornecer projeções às empresas associadas. Os responsáveis pela IC na Abicalçados se definem como administradores, que se dedicam ao relacionamento com os parceiros técnicos especializados, articulam e coordenam as ações e projetos, não só de Inteligência, mas de diversas outras áreas, tais como comercial, marketing, relacionamento, finanças, projetos, dentre outras citadas na entrevista. Dessa diversidade de atribuições, decorre o fato de que a equipe de IC

não tenha conseguido se dedicar, mais intensamente, aos trabalhos de Inteligência dentro da unidade, segundo informou um dos entrevistados.

Embora a Abicalçados esteja reformulando sua unidade de Inteligência, esta seguirá com atividades bastante diversificadas, envolvendo publicações setoriais, estudos de mercado internacionais, capacitação (aprendizagem setorial) e gestão de projetos, sendo desenvolvidas conjuntamente entre atores internos e externos. Também está sendo prevista a elaboração de novos produtos de Inteligência, com dados e projeções econômicas.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo apontou que as associações executam as etapas do processo de inteligência, com algumas deficiências na fase de sensibilização, percebida principalmente nos relatos da Abicalçados, que também não se dedica internamente à análise, desenvolvendo um trabalho mais informativo que, propriamente, de Inteligência.

Já na Assintecal se identifica uma prática mais aproximada à IC proposta pela literatura, inclusive com certo envolvimento e participação das empresas associadas, que se encontram para receber os produtos de IC, trocam algumas informações e promovem aprendizagem organizacional. Além disso, a análise das informações é executada basicamente de forma interna.

Chama atenção o fato de as associações terceirizarem parte do trabalho de Inteligência. A literatura sugere cautela na condução dessa estratégia, pois dificulta a participação do principal público da IC, que seria formado pelas empresas associadas, podendo ocorrer um distanciamento entre as necessidades de IC e os produtos que são entregues.

Talvez as associações pudessem aproveitar sua estratégia de rede, valorizando suas competências internas, os conhecimentos técnicos e experiências dos indivíduos das empresas associadas, envolvendo-os através da participação ativa no processo de IC. Essa iniciativa poderia conduzir as associações a um patamar estratégico da IC, mobilizando as competências para formar uma inteligência coletiva de maior potencial de abrangência e performance competitiva.

Essa estratégia, porém, deve estar inserida em uma visão de longo prazo, em um planejamento que promova a consciência coletiva no uso da Inteligência. Estimular relacionamentos de confiança, compromisso, cooperação e disponibilidade para o aprendizado e as trocas de informações é primordial nesse contexto. Essa dimensão coletiva da Inteligência é que permite buscar soluções para os interesses comuns, alcançar objetivos estratégicos e desenhar um futuro de sucesso para todo o setor.

Em trabalhos futuros, se poderia alterar a ambiência da pesquisa para redes de outros setores da economia. Outra possibilidade, ainda nesse enfoque coletivo da IC, seria estudar as questões da gestão do conhecimento, em especial do conhecimento tácito, dentro das associações. Por fim, mais uma proposta de investigação, não necessariamente no ambiente de redes, seria dedicada à mensuração dos resultados da IC tangíveis e intangíveis.

REFERÊNCIAS

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. 3. ed. Lisboa: Edições 70, 2004.

BLANCO, Sylvie; CARON-FASAN, Marie-Laurence; LESCA, Humbert. Create Collective Intelligence within Organizations. **Journal of Competitive Intelligence and Management**. v. 1, n. 1, Spring 2003.

BREEDING, Bret. Convergência entre IC e inteligência-chave: estudo de caso na Shell Service International. **Competitive Intelligence Review**. v. 11, p. 12-24, 2000.

CALOF, J. **Competitive intelligence and the small firm - Requirements and barriers**. 2001. Disponível em: <<http://sbaer.uca.edu/research/icsb/2001/paper16.pdf>>. Acesso em: 16 jul. 2013.

CALOF, Jonathan L.; WRIGHT, Sheila. Competitive intelligence: A practitioner, academic and inter-disciplinary perspective. **European Journal of Marketing**. v. 42, n. 7/8, p. 717-730, 2008.

COOPER, Donald R.; SCHINDLER, Pamela S. **Métodos de Pesquisa em Administração**. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

CONTADOR, José C. Conceitos sobre o Modelo de Campos e Armas da Competição. **Revista de Ciências da Administração**. v. 10, n. 21, p. 147-174, mai./ago. 2008.

FACHINELLI, A. C. et al. Vigília estratégica: ferramentas metodológicas para definição de estratégias de relações públicas. **Conexão – Comunicação e Cultura**, UCS, Caxias do Sul, v. 6, n. 11, jan./jun. 2007.

FACHINELLI, A. C. et al. The Strategic Intelligence and Knowledge Creation: a Brazilian Case. **Journal of IMS Group**, v. 7, p. 1-12, 2010.

FAHEY, Liam. Connecting strategy and competitive intelligence: refocusing intelligence to produce critical strategy inputs. **Strategy & Leadership**. v. 35, p. 4 – 12, 2007.

FONTANA, Edson Wanderlei; RODRIGUEZ, Martius Vicente R. **O Uso da Inteligência Competitiva no Processo de Internacionalização das Empresas Brasileiras**: algumas recomendações. Universidade Federal Fluminense (UFF). Disponível em: <<http://robertobalbino.files.wordpress.com/2008/08/mkt-internacional-e-int-competitiva.pdf>>. Acesso em: 30 maio 2013.

GILAD, Benjamin. Strategy without intelligence, intelligence without strategy. **Business Strategy Series**. v. 12, p. 4 – 11, 2011.

GOMES, Elisabeth; BRAGA, Fabiane. **Inteligência competitiva**: como transformar informação em um negócio lucrativo. 2. ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

LÉVY, Pierre. **A inteligência coletiva**: Por uma antropologia da ciberespaço. 3. ed. Edições Loyola, São Paulo, 2000.

LÉVY, Pierre. From social computing to reflexive collective intelligence: The IEML research program. **Information Sciences**. v. 180, n. 1, p. 71–94, Jan. 2010.

MACHADO, Catia dos Reis; ABREU, Aline França de; AGRASSO NETO, Manoel. Best Practice in Brazilian Companies. **Journal of Technology Management & Innovation**. v. 8, Special Issue ALTEC, Selected February 11, 2003.

MARCON, Christian; MOINET, Nicolas. **Estratégia-rede**: ensaio de estratégia. Caxias do Sul: Educs, 2001.

- MILAN, G. S.; DE TONI, D.; SCHULER, M. **Criação e manutenção de relacionamentos como estratégia empresarial**: um estudo aplicado ao contexto de uma vinícola gaúcha. XXIV Encontro Nac. de Eng. de Produção - Florianópolis, SC, Brasil, 03 a 05 de Nov. de 2004.
- MORGAN, R. M.; HUNT, S. D. The commitment-trust theory of relationship marketing. **Journal of Marketing**. v. 58, n. 3, p. 20-38, July 1994.
- MULLER, Marié-Luce. Competitive intelligence and international business. **South African Journal of Information Management**. v. 9, Mar. 2007.
- PANISSON, Mateus. **Envolvimento da alta direção e inteligência competitiva**: uma análise sobre suas relações em organizações de médio e de grande porte na serra gaúcha – Brasil. Dissertação de Mestrado em Administração, Universidade de Caxias do Sul (UCS), Caxias do Sul, 2010.
- PASSOS, Alfredo. **Inteligência Competitiva**: como fazer IC acontecer na sua empresa. São Paulo: LCTE Editora, 2005.
- PORTER, M. E. Da Vantagem Competitiva à Estratégia Corporativa. In: Montgomery, C. A. **Estratégia**: a busca da vantagem competitiva. Rio de Janeiro: Campus, 1998, p. 237-269.
- PRESCOTT, John E. Inteligência competitiva – lições das trincheiras. In: PRESCOTT, John E.; MILLER, Stephen H. **Inteligência competitiva na prática**: técnicas e práticas bem-sucedidas para conquistar mercados. Tradução de Alexandre Feitosa Rosas. Rio de Janeiro: Campus, 2002.
- PRESCOTT, John E.; MILLER, Stephen H. **Inteligência competitiva na prática**: técnicas e práticas bem-sucedidas para conquistar mercados. Tradução de Alexandre Feitosa Rosas. Rio de Janeiro: Campus, 2002.
- RODRIGUEZ, Martius Vicente R. **Inteligência competitiva e performance financeira**: uma associação positiva nos pequenos negócios exportadores de sólidos de madeira certificados. Universidade Federal Fluminense. Disponível em: <<http://www.icesi.edu.co/ciela/anteriores/Papers/pmed/11.pdf>>. Acesso em: 21 maio 2013.
- SADOK, M.; LESCA, H. A Business Intelligence Model for SMEs Based on Tacit Knowledge. **Communications of the IBIMA**. v. 7, 2009.
- SILVA, Francisco Antônio Cavalcanti; ESPÍNOLA, Marcos José Costa; VILAR, Rosângela Maria. Gestão do Conhecimento e Inteligência Competitiva: desafios para as organizações produtivas. **Inf. & Soc.:Est.**, João Pessoa, v. 16, n. 1, p. 91-100, jan./jun. 2006.
- THOLT, Carlos. **Decida com inteligência**. 1. ed. Brasília: Thesaurus Editora, 2006.
- YIN, Robert K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.
- VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 2005.