

5.

Análise do estágio evolutivo da Inteligência Competitiva em uma organização brasileira

A literatura registra que programas bem sucedidos de Inteligência Competitiva fazem mais que simplesmente permitir à empresa reagir aos movimentos do mercado, permite antecipar-se a eles.

O objetivo deste capítulo, de acordo com o primeiro objetivo intermediário, é observar o desenvolvimento do papel da Inteligência, a administração e estrutura do processo, a mobilização dos recursos organizacionais para implementação, e o desenvolvimento dos produtos e serviços que conduzirão à melhoria na velocidade e qualidade do processo decisório.

Em linhas gerais, pretende-se observar quais são os desafios envolvidos no desenvolvimento de um programa de Inteligência Competitiva a partir de um exemplo prático em uma empresa de petróleo.

5.1.

A Empresa

A empresa-foco do presente estudo está posicionada dentre as quinze maiores empresas de petróleo do mundo. Atua em todos os continentes e no Brasil, está presente há mais de 50 anos. A empresa será chamada Alfa Petróleo, devido a razões de confidencialidade.

Como empresa de energia, atua em todos os segmentos do setor, desde a exploração e produção, passando pelo refino, transporte e comercialização de petróleo, gás e derivados. Atua, também, no desenvolvimento de fontes de energia alternativas ao petróleo tais como biodiesel, energia solar, energia eólica, biomassa, eletricidade, dentre outros. A estrutura organizacional apresenta a seguinte configuração:

- **Upstream Brasil:** área de negócios responsável pela pesquisa, localização, identificação, desenvolvimento, produção e incorporação de reservas de óleo e gás natural no Brasil.
- **Downstream Brasil:** área de negócios responsável pelas atividades de refino, transporte e comercialização de petróleo e derivados no Brasil.
- **Gás Natural e Energia:** área de negócios responsável pela comercialização de gás natural nacional e importado no Brasil e desenvolvimento de projetos ligados a energias renováveis também no Brasil.
- **Internacional:** área responsável pelos negócios de *upstream*, *downstream* e energias alternativas em outros países que não Brasil.

A empresa também possui subsidiárias que atuam em outras atividades da indústria, tais como logística e distribuição, além de um centro de pesquisas que atende às demandas de desenvolvimento tecnológico da empresa.

5.2.

A origem da Inteligência Competitiva na Alfa Petróleo

Os primeiros movimentos de implantação de unidades de Inteligência Competitiva na empresa datam de, pelo menos, 1998. Algumas das iniciativas que surgiram nessa época evoluíram, outras pararam no meio do caminho e estão sendo retomadas e outras são totalmente novas.

A origem da atividade de Inteligência na Alfa Petróleo está ligada à abertura do mercado brasileiro de petróleo e gás à competição, após quase 50 anos do monopólio estatal. Com a abertura, a empresa teve que buscar respostas a várias perguntas que “pairavam no ar”, tais como:

- Que ameaças e oportunidades surgiriam?
- Quem participaria do mercado?

- Quais seriam as estratégias dos *players*?
- Qual o papel do governo no incentivo à competição?
- Quais as forças e vulnerabilidades dos *players* e da Alfa Petróleo?
- Que oportunidades de parcerias surgiriam?
- Como preparar a empresa para uma nova realidade competitiva?

A empresa entendeu que as sua adaptação ao novo ambiente competitivo teria de ser rápida.

Antigas práticas, mais adequadas ao ambiente do monopólio, tiveram de ser abandonadas e/ou adaptadas à nova realidade. Um novo conjunto de competências começou a ser desenvolvido. Uma delas, a capacidade de monitorar e analisar o sistema competitivo de forma sistemática e estruturada - olhando para as estratégias dos atuais e potenciais concorrentes, acompanhando rotineiramente e de forma aprofundada as decisões governamentais, e (re) conhecendo as próprias forças e vulnerabilidades.

Algumas das práticas de gestão escolhidas pela empresa após estudo de *benchmarking* em outras empresas de petróleo foram o *Balanced Scorecard*¹ e a Gestão do Conhecimento. Dentre as práticas de Gestão do Conhecimento, estava a Inteligência Competitiva.

Nessa época, núcleos de Inteligência Competitiva foram implantados: o de Inteligência Tecnológica na área de Pesquisa e Desenvolvimento, o de Inteligência de Marketing na área de Marketing e, em nível corporativo, o de Inteligência Empresarial, coordenado pela área de Planejamento. Atualmente, existem nove unidades de Inteligência na Alfa Petróleo. A figura 8 representa as

¹ Segundo Roedel (2002, pág. 70), o *Balanced Scorecard* é uma ferramenta desenvolvida por Kaplan e Norton em 2001 para medir o desempenho organizacional sob os enfoques financeiro, cliente, processos internos, aprendizado e conhecimento. Trata-se de um sistema gerencial estratégico, que traduz a missão e a estratégia em objetivos e medidas tangíveis em longo prazo. Identifica a identidade organizacional; comunica e associa os objetivos e medidas estratégicas; planeja, estabelecendo metas, alinhando iniciativas estratégicas, melhorando feedback e o aprendizado estratégico; cria instrumentos para o conhecimento organizacional; monitora e ajusta a implementação da estratégia e estimula a mudança.

unidades de Inteligência Competitiva verificadas na Alfa Petróleo e seus respectivos estágios de evolução.

Figura 8: Iniciativas de Inteligência e estágios de desenvolvimento (Adaptado de Documentos Internos, 2006)

Estágio da IC Área de Negócio	Não observado	Nascente	Algo já desenvolvido	Bem desenvolvido
Estratégia ^a		✓		
<u>Unstream</u> Brasil			✓	
Gás Natural e Energia ^{**}		✓		
<u>Downstream</u> Brasil				✓
Internacional			✓	
Subsidiária 1 ^a		✓		
Subsidiária 2		✓		
<u>P&D</u>		✓		

* Retomada de processo já implementado anteriormente e depois descontinuado

** São duas iniciativas distintas, uma ao nível corporativo, em estágio mais avançado de implantação e outra, ao nível de área Comercial, ainda bem em seu início

Atualmente, as principais justificativas para a criação das novas unidades de Inteligência não estão exatamente ligadas à questão do monopólio, que na prática ainda existe, mas às grandes questões que afetam as atividades das empresas do setor em nível global, tais como:

- Fim das reservas de petróleo;
- Procura por novas reservas;
- Extensão da vida útil das que existem;
- O aquecimento da temperatura do planeta provocado pela emissão de gases provenientes dos derivados de petróleo, que leva ao desenvolvimento de fontes alternativas e traz à indústria *players* não tradicionais, dentre outros fatores.

5.3.

Implantação do Processo de Inteligência Competitiva

A implantação das unidades de Inteligência da empresa seguiu, em linhas gerais, as mesmas etapas.

A primeira etapa caracterizou-se pela sensibilização dos executivos seniores, a quem foram apresentados os conceitos de Inteligência e sua importância para o cenário competitivo no qual a empresa e a área de negócio estava inserida.

Os gerentes e coordenadores das atividades de inteligência da empresa entrevistados afirmaram, unanimemente, que esta etapa foi crucial no processo de implantação, pois sem o aval dos líderes, a mobilização dos demais níveis gerenciais e profissionais e a obtenção de recursos materiais teriam se tornado muito difíceis, principalmente em uma empresa fortemente voltada para o operacional quanto a Alfa Petróleo. Além disso, havia um grande desconhecimento quanto ao conceito de Inteligência Competitiva.

Na Alfa Petróleo, o apoio dos executivos seniores e do presidente foi claro desde o início, conforme observado no trecho do discurso proferido por um diretor da empresa em evento de mobilização para Inteligência.

A criação desta Gerência de Inteligência Competitiva é uma sinalização clara de que o que queremos não é um projeto de curta duração, um treinamento ou uma iniciativa efêmera de mero aprimoramento da maneira como tratamos as informações para a competição no mercado. Queremos um sistema estruturado e funcional que nos dê, permanentemente, a capacidade de interpretar os movimentos de mercado e poder sinalizar as mudanças necessárias nas nossas estratégias competitivas. Considero importantíssimo para o sucesso dessa iniciativa, o apoio e porque não dizer a cobrança que tenho percebido da Alta Administração em relação a processos que aprimorem a qualidade da decisão na nossa companhia. A Alta Administração percebe hoje que o investimento feito no aprimoramento da análise do ambiente competitivo é um investimento extremamente bem remunerado que pode nos levar a evitar decisões custosas e antecipar decisões que sejam estratégicas para o futuro da nossa companhia.

(Diretor)

A segunda etapa caracterizou-se pela definição das pessoas que iriam compor a equipe de Inteligência e realizar o trabalho de sensibilização e estruturação da atividade. Conforme os entrevistados, nesta fase, as equipes ainda são pequenas, compostas de um coordenador (ou alguém exercendo o papel) e mais uma ou duas pessoas, no máximo. Dentre as atividades que aconteceram nesta etapa, os entrevistados enumeraram as seguintes:

- Realizar o levantamento inicial de necessidades de informação junto aos executivos seniores e demais gerentes subordinados;
- Definir o foco da atividade;
- Estruturar a rede de colaboradores;
- Definir projetos iniciais que funcionem como estudos-piloto a fim de atender uma necessidade de informação do executivo, e demonstrar a aplicabilidade da metodologia de Inteligência Competitiva;
- Levantar e escolher as melhores ferramentas tecnológicas de apoio ao processo.

A terceira etapa caracterizou-se pela definição da localização hierárquica da unidade de inteligência, uma decisão tomada pelos executivos seniores. Os entrevistados são unânimes em afirmar que a localização adequada da unidade de Inteligência na estrutura organização é de fundamental importância para o futuro da atividade. O comentário de um executivo da área de Inteligência, reproduzido a seguir, reflete a preocupação:

O posicionamento da atividade no organograma reflete nosso foco de atuação, a dimensão dos recursos de que precisaremos para trabalhar, nossa interação com as demais gerências mas, principalmente, o grau de proximidade com o decisor. A contribuição e o reconhecimento do nosso trabalho ao processo decisório poderão ser maiores ou menores dependendo da nossa posição hierárquica.

(Gerente de Inteligência Competitiva)

A quarta etapa caracterizou-se, segundo os entrevistados, pela definição dos parceiros. Sobressaíram no papel, as áreas de Recursos Humanos e a Universidade Corporativa, além de consultorias externas.

Os órgãos internos apoiaram com o desenvolvimento de ferramentas pedagógicas e a estrutura para disseminação do conhecimento teórico de Inteligência. As empresas externas contribuíram no treinamento de conceitos e metodologia, na estruturação do processo propriamente dito e na utilização de ferramentas tecnológicas.

Uma empresa de origem sueca, com reconhecido *expertise* em estruturação de programas de Inteligência, ensinou a usar as ferramentas existentes na literatura para levantamento de necessidades de informação, a montar mapas de monitoração do ambiente competitivo dentro do que foi levantado junto aos decisores, a identificar as fontes de informação mais relevantes e adequadas para o que está sendo monitorado, dentre outros aspectos.

Consultorias brasileiras foram utilizadas para realização dos primeiros trabalhos pilotos onde, através de uma metodologia de trabalho do tipo *learning by doing*, repassou aos profissionais da Alfa a metodologia (fazer entrevistas iniciais para ter mais claro o que perturba o decisor; como definir a pergunta do problema a partir dessas entrevistas; como definir as sub-questões do problema e as hipóteses concernentes ao problema; como montar um questionário; técnicas de entrevista; como usar as ferramentas de análise mais apropriadas ao problema que se quer responder e até mesmo a fazer uma apresentação).

Ainda hoje, o RH e a universidade corporativa são importantes para as equipes de Inteligência, a fim de garantir a qualificação dos profissionais tanto nos conceitos, quanto dos assuntos monitorados pelas equipes e que dizem respeito à indústria. Ambas as áreas têm trabalhado em formas de disponibilizar treinamento, ainda que a reboque das solicitações das equipes de Inteligência.

A quinta etapa caracterizou-se pela definição da rede de colaboradores (internos e externos) da Inteligência. Nesta fase, foram mapeados e identificados os profissionais que poderiam e teriam interesse em compartilhar informações e colaborar nas análises feitas pelas equipes de Inteligência em função de seu conhecimento, experiência e acesso a clientes, parceiros e fornecedores.

Os entrevistados destacam a importância dessa etapa ao comentar que 80% das informações de que se precisa para fazer um bom trabalho de inteligência está disponível dentro da própria empresa, mas nem sempre as pessoas sabem onde e como compartilhar a informação ou conhecimento. A questão estaria em como disponibilizar os meios adequados para que o compartilhamento aconteça e, ao mesmo tempo, o colaborador possa ver o resultado dessa troca.

Para estimular a interação, as unidades de Inteligência desenvolveram sistemas tecnológicos chamados Redes de Monitoramento. Elas serão abordadas mais à frente.

A última etapa caracterizou-se pela definição do modelo de inteligência mais adequado. Não foi possível identificar um modelo único a partir das entrevistas realizadas – alguns modelos estão sendo definidos neste exato momento e outros estão sendo modificados. Serão evidenciados dois deles:

a) Modelo 1 – Modelo Tecnológico: segundo o coordenador da área de Inteligência Tecnológica, este modelo foi concebido dentro de uma visão estratégica, multifuncional e multidisciplinar, apoiada por redes de colaboradores, serviços de apoio à prospecção tecnológica e gestão por projetos, de acordo com os programas tecnológicos desenvolvidos pela empresa.

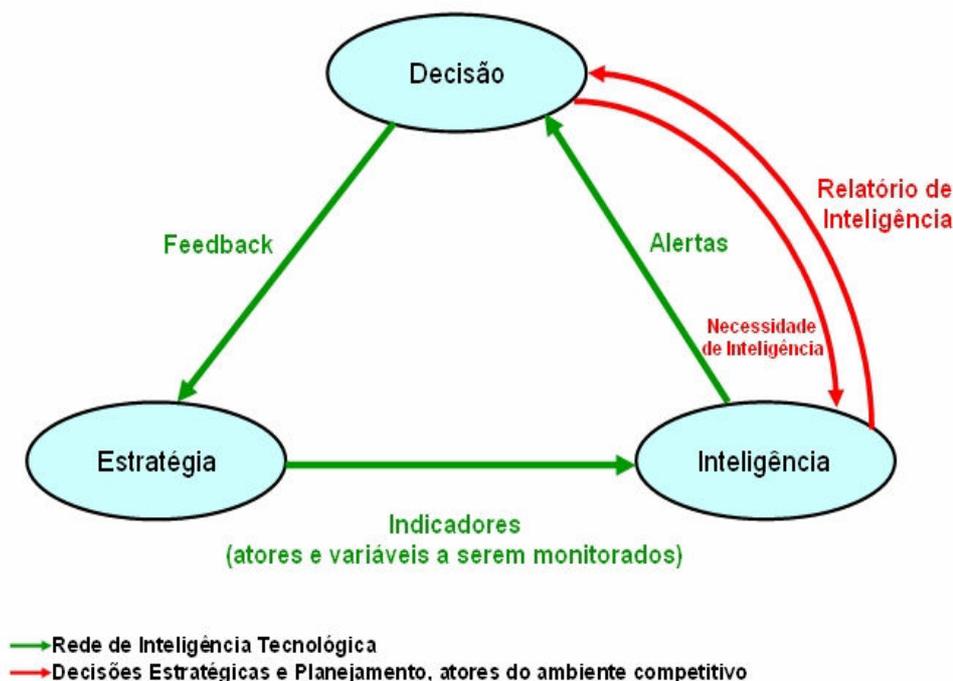
O resultado da interação era a geração de produtos de Inteligência relacionados ao monitoramento do ambiente tecnológico, com análises de impacto para a organização (Alertas) e estudos específicos sobre determinado assunto que precisam ser aprofundados, indicando impactos e recomendações (KITs).

Segundo o executivo, o modelo previa uma periodicidade para levantamento e atualização das necessidades de informação dos executivos e a definição de indicadores para avaliação do ambiente competitivo e do posicionamento da empresa. Além, é claro, de formas de obtenção de *feedback*.

Igualmente previsto no modelo estava a criação de uma gerência exclusivamente dedicada ao trabalho de Inteligência. A gerência não foi

estabelecida formalmente. Contudo, o sistema tecnológico da rede de colaboradores existe e está em operação. A Figura 9 apresenta o Modelo 1 de Inteligência:

Figura 9: Modelo 1 de Inteligência (Fonte: Interno, 2003)



b) Modelo 2 – Modelo de Mercado: também concebido dentro de uma visão multifuncional e multidisciplinar, o modelo preconiza uma área dedicada em tempo integral ao trabalho de Inteligência, concentrando a monitoração e a análise do ambiente externo, apoiada por colegas das diversas áreas que compartilham *expertise* e conhecimento do mercado sob a forma de uma comunidade, formando, assim, a rede de analistas e especialistas de inteligência.

Apoiado por sistemas tecnológicos que servem como meios de entrada, armazenagem e saída de informações públicas e não públicas, as informações que ambos os lados detém são disponibilizadas à comunidade de Inteligência de forma rápida, fácil e segura, sem distinção de hierarquia.

O resultado é a geração de produtos de Inteligência, relacionados ao monitoramento permanente do mercado (Monitoração de Mercado), com análises

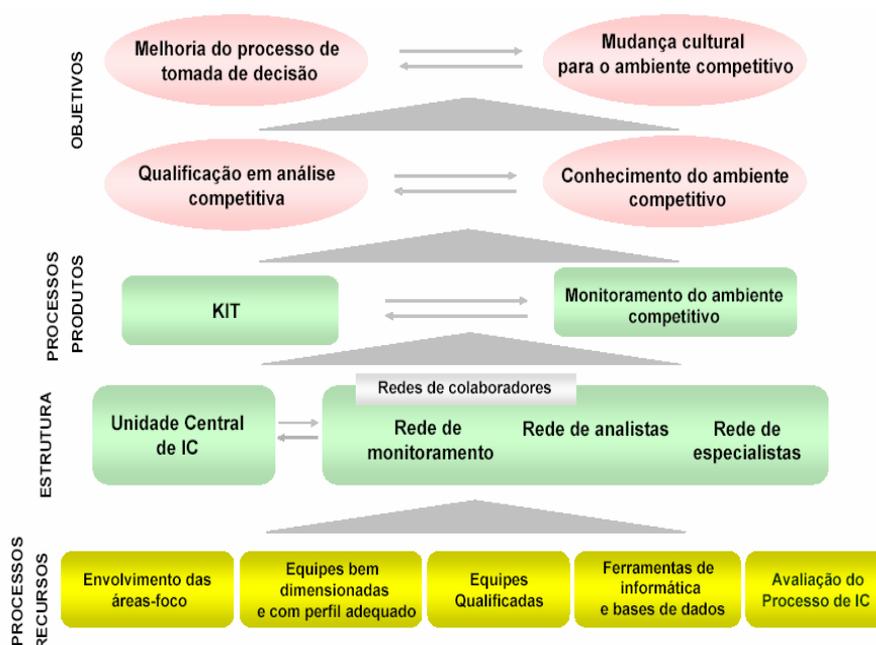
de impacto para a organização (Alertas) e estudos específicos sobre determinado assunto que precisam ser aprofundados, indicando impactos e recomendações (KITs).

Como todo processo que tem começo meio e fim, precisa ser avaliado quanto ao atingimento do seu objetivo principal: subsidiar de forma diferenciada o processo decisório de seu cliente.

O resultado final esperado é a qualificação em Inteligência Competitiva e a multiplicação de uma cultura de monitoramento do ambiente externo, tornando o processo decisório mais qualificado, com menor grau de “achismo”.

Este modelo inspirou parcialmente o modelo tecnológico e tem inspirado os demais modelos da empresa. Na Figura 10, é evidenciado o modelo 2 de Inteligência da Alfa.

Figura 10: Modelo 2 de Inteligência (Fonte: Interno, 2004)



De modo geral, alguns aspectos dos modelos são e deverão ser comuns às várias unidades de Inteligência da Alfa, tais como a existência das redes de colaboradores e a utilização de sistemas tecnológicos viabilizando a interação

informal, sem hierarquia e o desenvolvimento de produtos com alertas e implicações do que está acontecendo no ambiente competitivo, além dos mecanismos de feedback (indicadores, por causa do Balanced Scorecard).

Contudo, em alguns casos, a unidade de Inteligência não é, nem será central, isto é, nem todas as iniciativas na Alfa se constituem ou se constituirão gerências específicas e exclusivamente dedicadas.

Mobilização para o esforço de Inteligência

Em 2004, foi conduzido um programa de treinamento corporativo em Inteligência Competitiva, que trouxe consultores e profissionais externos especializados a fim de apresentar conceitos, mostrar o estado da arte das práticas de Inteligência no mundo e aplicar exercícios práticos em grupo. As unidades de Inteligência existentes nesta época, cinco, tiveram oportunidade de mostrar como estavam trabalhando.

O evento durou três dias, em hotel fora da capital, a fim de permitir a imersão total nas atividades. O público foi amplo, com pessoas de várias áreas da organização, envolvendo tanto quem estava desenvolvendo atividade de Inteligência Competitiva quanto usuários e potenciais colaboradores.

Um ano antes, em 2003, iniciativa semelhante, porém de âmbito mais restrito (voltada apenas para os envolvidos nas atividades de Inteligência e algumas poucas pessoas componentes das redes de colaboradores) foi realizado. Organizado pela área de Estratégia em parceria com a Universidade Corporativa, teve o objetivo de fazer um diagnóstico de como a Inteligência estava sendo conduzida dentro da organização.

Foram trazidos especialistas internacionais que fizeram um diagnóstico da Inteligência Competitiva na empresa e apresentaram o estado da arte de sua aplicação no exterior e, em particular, em empresas do setor de petróleo. Depois desses dois eventos, não foram realizados outros com esta envergadura.

Atualmente, as equipes de Inteligência têm visitado às diversas unidades da empresa a fim de apresentar trabalhos feitos e repassar conceitos básicos.

5.4.

Localização Hierárquica das Unidades de Inteligência Competitiva

Na Alfa Petróleo, as nove unidades de Inteligência estão espalhadas pelas áreas de negócio e subsidiárias que representam, cada uma, um segmento da indústria no qual a empresa atua.

Os entrevistados comentaram que atuar de forma descentralizada é a melhor opção para a empresa porque cada área de negócio tem suas próprias operações, complexidade, *players*, necessidades de inteligência e *timing* distintos, de modo que seria extremamente complexo e inviável ter uma única unidade de Inteligência lidando com tudo.

Conforme mencionado, a Alfa Petróleo é dividida em áreas de negócios (representadas pelas atividades mencionadas em 5.2.), cada qual com sua Diretoria. Subordinados às Diretorias, estão as Gerências Executivas. Abaixo das Gerências Executivas estão as Gerências Gerais e abaixo destas, as diversas Gerências.

Observando a localização das unidades de Inteligência da Alfa Petróleo, as grandes questões estratégicas parecem dominar o rol de necessidades das áreas de Inteligência. Nas áreas de negócios Upstream, Downstream e Gás e Energia, por exemplo, as respectivas unidades de Inteligência estão localizadas nas Gerências Executivas Corporativas, responsáveis pela definição e viabilização das estratégias, desdobradas da Estratégia Corporativa.

Nas outras áreas de negócio, as unidades de Inteligência também estão posicionadas subordinadas ou ligadas à gerências que também têm como foco principal o horizonte de longo prazo. A seguir, as unidades de Inteligência da Alfa Petróleo:

a) **Upstream Brasil:** a atividade de Inteligência desta área de negócio não é realizada através de uma gerência exclusivamente dedicada, mas sim, como uma atividade interna da Gerência de Planejamento e Novos Negócios, que é subordinada à Gerência Geral de Novos Negócios, por sua vez, subordinada à Gerência Executiva Corporativa.

A principal atribuição da Gerência de Planejamento e Novos Negócios é decidir se uma aquisição de bloco de exploração vai ser feita ou não, e em que condições (por exemplo, com ou sem parceria). Cabe à gerência consolidar as diversas propostas, os interesses da empresa, valores e fazer as propostas à ANP².

A área de Novos Negócios é o principal cliente da Inteligência Competitiva. Segundo seu gerente, o objetivo da Inteligência no âmbito de Novos Negócios deve ser:

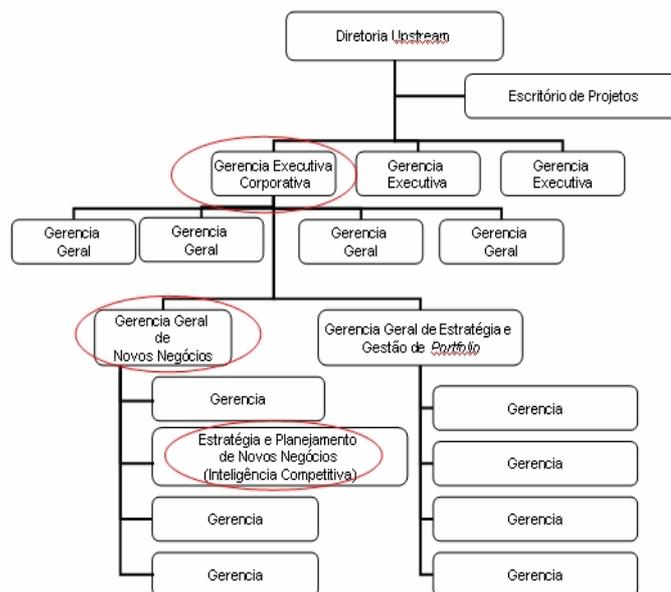
Apontar através da rotina, se determinado projeto, negócio, aquisição ou desmobilização é viável e em que condições. Seu objetivo é estudar o mercado, saber quem são os principais atores, cenarizar a competição e buscar oportunidades de novos negócios, como por exemplo, a aquisição de novos ativos, sozinho ou em parceria. Neste caso, o conhecimento sobre o apetite dos players por determinados ativos (isto é, se pretendem se desfazer ou adquirir ativos), é um dos resultados da Inteligência Competitiva que serão aplicados ao negócio. Uma competição muito forte ou a possibilidade de uma competição muito forte em processos de aquisição de um ativo pode ser minimizada com a formatação de parcerias. Mas para formatar parcerias, é preciso conhecer o nível de competitividade associado ao ativo e isso passa por conhecer as estratégias globais e locais dos players, as tendências do mercado, a regulação vigente etc., itens que são foco de atenção da Inteligência Competitiva.

(Gerente de Estratégia e Planejamento de Novos Negócios)

A atividade existe há cerca de três anos e, atualmente, conta com duas pessoas exclusivamente dedicadas do total de cinco profissionais que a gerência mantém em seus quadros. A Figura 11 mostra a localização da unidade de Inteligência Competitiva na área de negócios de *Upstream*.

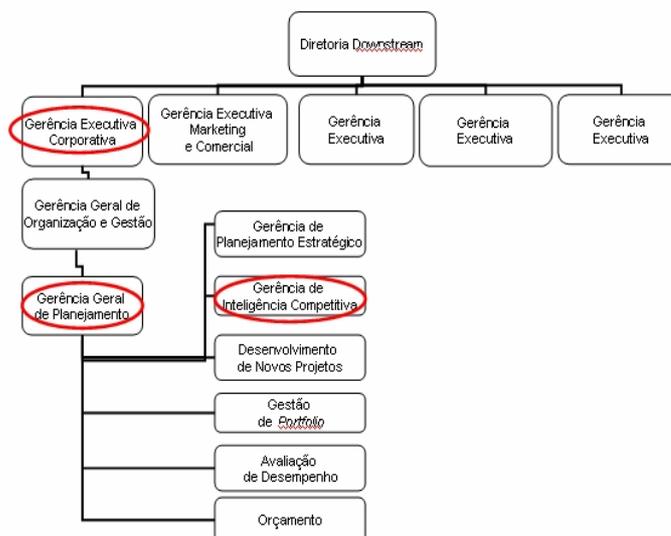
²ANP: Agência Nacional do Petróleo e Biocombustíveis é uma autarquia integrante da Administração Pública Federal, vinculada ao Ministério de Minas e Energia. Tem por finalidade promover a regulação, a contratação e a fiscalização das atividades econômicas integrantes da indústria do petróleo.

Figura 11: Localização da unidade de Inteligência Competitiva na área de negócio *Upstream*. Fonte: Interno, 2006.



b) **Downstream Brasil:** a unidade de Inteligência Competitiva apresenta-se como uma Gerência exclusivamente dedicada à atividade, com o nome de Inteligência Competitiva, e está subordinada à Gerência Geral de Planejamento, por sua vez, subordinada à Gerência Executiva Corporativa. A Figura 12 evidencia a localização da unidade de inteligência competitiva da área de negócios *Downstream Brasil*.

Figura 12: Localização hierárquica da unidade de inteligência da área de negócios *Downstream*. Fonte: Interno, 2006.



Trata-se de uma das unidades de Inteligência mais antigas da empresa – é o núcleo de Inteligência de Marketing anteriormente mencionado. Inicialmente, estava localizada na área de Marketing e Comercialização, prestando serviço às gerências do Marketing e às áreas comerciais.

Foi transferida para a Gerência Executiva Corporativa em 2005, em virtude de uma reestruturação quando se entendeu que poderia agregar mais valor à área de negócio se estivesse atuando em parceria com a área de Planejamento Estratégico subsidiando a definição e atualização dos cenários corporativos, realizada pela segunda. Segundo documentos e apresentações realizados por esta equipe de Inteligência, o objetivo da área é:

Levar a um maior conhecimento do mercado e melhorar o processo de tomada de decisão com análises diferenciadas, evidenciando a importância de prestar atenção ao ambiente externo.

(Documentos Internos, 2006)

c) Gás Natural: é uma das unidades de Inteligência Competitiva mais novas, com pouco mais de 1 ano de existência. Da mesma forma que as unidades anteriores, também está localizada na Gerência Executiva Corporativa e assim como no *Upstream*, também é uma atividade interna, nesse caso, da Gerência de Planejamento Estratégico. Por enquanto, a atividade está sendo realizada em paralelo com as atividades já existentes, mas com equipe exclusivamente dedicada, atualmente composta por três pessoas.

O coordenador responsável pela implantação do processo já realizou o contato com os executivos seniores e demais gerentes da área de negócio para obtenção do apoio ao esforço de mobilização. No momento, está prospectando no mercado empresas especializadas em ferramentas de tecnologia de informação para Inteligência Competitiva a fim de buscar a mais adequada ao processo que está sendo criado. No trecho reproduzido a seguir, o coordenador de Inteligência de Gás e Energia comenta sobre o objetivo da atividade.

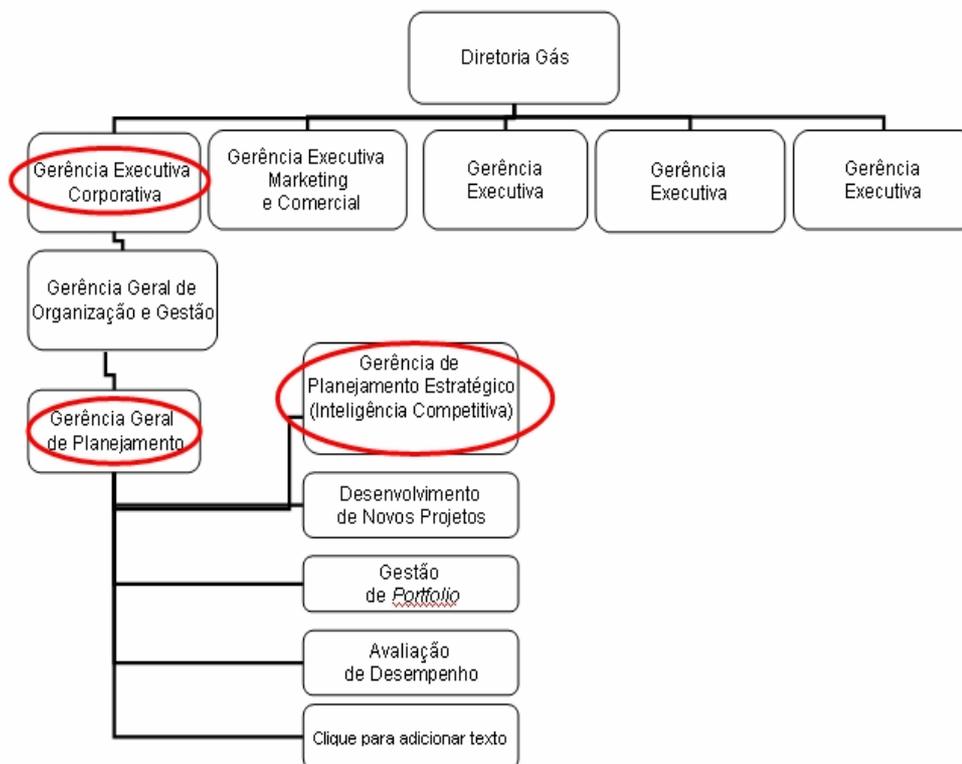
A Inteligência Competitiva surgiu dentro da Gerência de Planejamento Estratégico visando apoiar o processo de planejamento através do acompanhamento de cenários. A área de Planejamento Estratégico é

responsável por elaborar e acompanhar o(s) cenário(s) focal(is) do Gás e Energia, desdobrados do Plano Estratégico Corporativo.

(Coordenador de Inteligência Competitiva)

Esta não é a única iniciativa de Inteligência Competitiva criada nesta área de negócio. Uma outra, voltada para a área comercial, também está sendo desenvolvida. Trata-se de uma iniciativa ainda mais recente, com pouco mais de seis meses de existência. Não foi possível obter maiores detalhes de como está a implantação do processo, apenas que o coordenador esteve conversando com a área de inteligência do *Downstream* no sentido de buscar *benchmarking*. A figura 13 evidencia a localização da unidade de inteligência competitiva do Planejamento Estratégico na área de Gás Natural.

Figura 13: Localização da unidade de inteligência competitiva na área de negócio Gás Natural e Energia. Fonte: Interno, 2006.

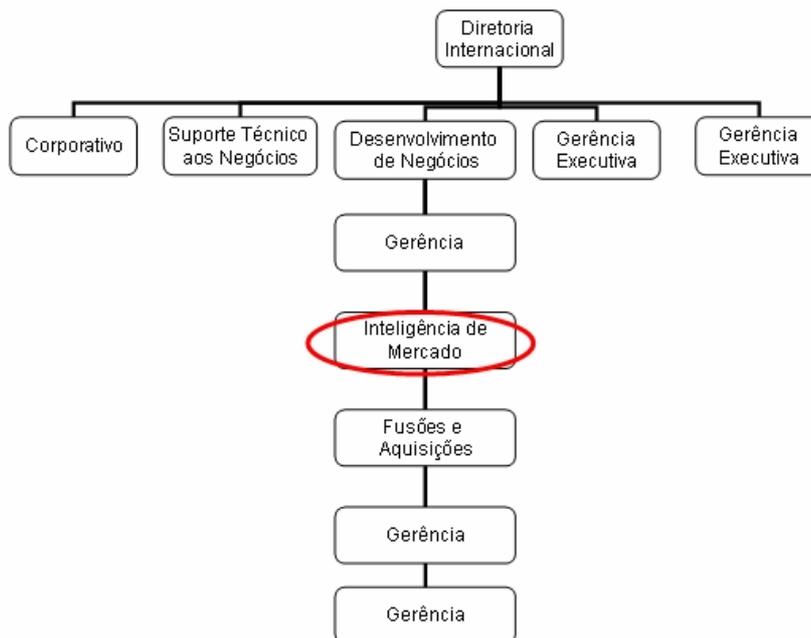


d) Internacional: a Gerência de Inteligência Competitiva está subordinada à Gerência Executiva de Novos Negócios e tem os seguintes objetivos: prospectar oportunidades de negócios; analisar e acompanhar os mercados internacionais

definidos como alvos da companhia, particularmente nos aspectos políticos e regulatórios e indústria de petróleo e gás natural; monitorar empresas que concorrem e/ou podem ser parceiras da em âmbito internacional. Seu foco está mais voltado para as atividades de *upstream*. A Figura 14 evidencia a localização hierárquica da atividade de inteligência competitiva da área Internacional.

Figura 14: Localização da Inteligência Competitiva na área de negócios Internacional.

Fonte: Interno, 2006



É uma das atividades mais antigas de inteligência, com cerca de quatro anos de existência. Mais recentemente, a área começou a se voltar para atendimento às necessidades do *Downstream* Internacional e a interagir mais com outras áreas de inteligência, tais como a do *Downstream* Brasil, inclusive realizando trabalhos conjuntos. Seu objetivo, segundo documentos internos obtidos junto à equipe é:

Monitorar e analisar os mercados-alvo, especialmente no que tange ao marco regulatório e à organização da indústria petrolífera no país ou região, bem como monitorar e avaliar os competidores, especialmente o perfil dos ativos e as opções estratégicas nos diversos segmentos de negócios

(Fonte: documentos internos, 2006)

e) Pesquisa e Desenvolvimento: uma das primeiras iniciativas de Inteligência Competitiva na organização (o mencionado núcleo de Inteligência Tecnológica), começou com a formação das redes de inteligência, que existem até hoje. Conforme anteriormente mencionado, havia a intenção de criar uma gerência específica de inteligência para responsabilizar-se pela sua operacionalização.

Para coordenar e gerenciar a futura área, foi convidado um profissional da Universidade Corporativa com experiência em criação de Comunidades Virtuais relacionadas à Gestão do Conhecimento e Inteligência Competitiva. Contudo, a Gerência de Inteligência não chegou a ser criada.

Atualmente, o processo se desenvolve de forma desmembrada pelas gerências subordinadas à Gerência Geral de Gestão Tecnológica, por sua vez, subordinada à Gerência Executiva de Pesquisa e Desenvolvimento, sem uma equipe ou uma gerência exclusivamente dedicada. A atividade tem o seguinte objetivo, conforme seu Coordenador:

Conhecer o atual nível de desenvolvimento tecnológico dentro da indústria; as capacidades técnicas e intenções dos competidores e antecipar tendências futuras, além de identificar anseios de mercado e de clientes em relação à tecnologia e à manutenção do conhecimento sobre o posicionamento tecnológico. Com isso, apoiar as gerências do Sistema Tecnológico a tomar decisões nos níveis estratégico e tático; contribuir na revisão das estratégias competitivas e tecnológicas; incentivar a internalização da postura estratégica e da visão prospectiva; integrar informação e conhecimento tecnológico aos Sistemas de Informação Estratégica da Companhia.

(Coordenador de Inteligência)

f) Estratégia Corporativa: A Estratégia teve uma área de Inteligência anteriormente, (o mencionado núcleo de Inteligência Corporativa), que foi paralisada em 2003 e retomada há cerca de 1 ano atrás.

Como Gerência de Inteligência Competitiva, a unidade mantém cerca de três profissionais alocados, incluindo gerente, oriunda da própria área de Planejamento, onde era responsável pela elaboração dos cenários da companhia.

Segundo documentos internos, a área de Inteligência Estratégica foi criada com o objetivo de:

Subsidiar a Estratégia da organização, através dos cenários corporativos e com foco para o longo prazo e para questões estratégicas, além de coordenar todas as demais iniciativas de Inteligência da organização.
(Documentos internos)

Atualmente, a gerência está definindo as principais empresas e mercados que serão alvos de monitoramento. Em função da grande quantidade de *players* operando no mercado, não é possível acompanhar todos, apenas aquele com maior poder de impacto para os negócios da organização. Foi contratada uma empresa de consultoria para ajudar a fazer o mapeamento.

A gerência pretende retomar um antigo Comitê de Inteligência (reunião mensal onde as unidades de inteligência discutiam suas necessidades, problemas e compartilhavam práticas para melhorar seus respectivos processos) como forma de atuar como o coordenador das atividades de Inteligência da empresa.

g) Subsidiárias: na primeira delas, a atividade de Inteligência Competitiva também está ligada a uma área de Planejamento, por sua vez, ligada à uma Diretoria.

Da mesma forma que algumas unidades mencionadas anteriormente, a atividade de Inteligência também não é desenvolvida por uma gerência específica, mas sim pela Gerência de Organização e Gestão, cuja principal atividade é a definição e o mapeamento de processos organizacionais.

A atividade de Inteligência não é nova na subsidiária, pois em 2001, chegou a ser implantada. Nessa época, era uma gerência exclusivamente dedicada, diretamente ligada ao presidente. Dois anos depois, foi transferida para a área de Planejamento, onde permaneceu como atividade interna até chegar à Gerência de Organização e Gestão em 2006.

Atualmente, a gerência possui um efetivo de três pessoas trabalhando mais fortemente em mapeamento de processos do que em Inteligência Competitiva.

Segundo o gerente da área, existem dificuldades na captação de recursos humanos e financeiros para desenvolver a atividade. No primeiro caso, tempo, esforço e orçamento têm sido empregados no mapeamento de processos. No segundo caso, as demais gerências não têm liberado os profissionais que desejam sair para se desenvolver na nova atividade.

Por conta dessas dificuldades, a gerencia tem optado por desenvolver tudo por conta própria, buscando *benchmarking* inicialmente dentro da própria empresa, com as unidades de Inteligência mais avançadas.

A segunda subsidiária iniciou suas atividades de Inteligência Competitiva este ano e foi estruturada como uma gerência exclusivamente dedicada. Atualmente, tem poucas pessoas alocadas – três e seu estágio implantação ainda é incipiente. Tem procurado as outras áreas de inteligência da companhia mais avançadas para conhecer o que já e como foi feito para servir-lhe de referencial. Está ligada à área de Novos Negócios da subsidiária.

A julgar pelas localizações hierárquicas das unidades de Inteligência, poder-se-ia dizer que o foco do trabalho delas é estratégico. Contudo, quando se olha para os produtos que tem gerado, percebe-se que estão mais voltadas para o entendimento geral da indústria, do mercado, na monitoração do concorrente e atendimento à questões pontuais de curto e médio prazos do que de longo prazo. O foco em ameaças parece ser mais forte do que em oportunidades, com raras exceções. Igualmente desperta a atenção a distância que separa as unidades de Inteligência dos executivos seniores.

Além disso, a maioria das unidades de Inteligência da empresa está em fase de implantação, quase não tendo produtos regulares e ainda estruturando a interface com o longo prazo.

Todos os entrevistados foram unânimes em pontuar a importância de conciliar o atendimento às demandas táticas e operacionais com o estratégico como um de seus grandes desafios, inclusive porque requer um conhecimento de ferramentas de análise e expertise para “pensar para o futuro” que as equipes ainda não têm.

Em parte, isso acontece porque quando estão sendo estruturadas, essas unidades precisam primeiro se estabelecer e ganhar a confiança dos usuários, portanto, é natural começarem com projetos que visem atender questões pontuais. Além disso, facilita o acompanhamento da *performance* da equipe de Inteligência ao longo do tempo, a identificação de onde a Inteligência está impactando nos resultados da organização e a visibilidade da atividade.

Seria possível dizer, então, que o curto prazo permite ver os resultados das equipes de Inteligência mais imediatamente. Assim, as equipes acabam se especializando mais em pensar tática e pontualmente do que pensar para daqui há 15 ou 20 anos, quando o grau de incerteza é muito maior. Contudo, pontuam, o monitoramento de curto e médio prazos permite às unidades de Inteligência acompanharem como as tendências estão se comportando ao longo do tempo e como se relacionam com as premissas adotadas na formulação dos cenários da companhia.

Assim, as unidades de Inteligência podem atuar em um nicho, articulando tanto com o Planejamento Estratégico ou Novos Negócios ou outra área de perfil semelhante, a quem falta a visão do cotidiano, e com as áreas Comerciais e de Marketing, mais voltado para o dia-a-dia e sem ou com pouca perspectiva do longo prazo, conforme depoimento de um dos coordenadores de Inteligência entrevistados:

O grande desafio das equipes de Inteligência na empresa está na criação de um entendimento permanente do ambiente competitivo que inclua a análise pontual, de curto e médio prazos e, ao mesmo tempo, e em função desse acompanhamento, identificar sinais de mudanças no ambiente competitivo da indústria para o futuro (identificar sinais ainda fracos através do monitoramento de curto prazo e alinhar a tendência que esses sinais fracos estão desenhando versus as tendências

consolidadas com os quais a empresa trabalha). Os produtos deverão registrar os eventos de curto e médio prazos com as implicações para o longo prazo da indústria se eles forem crescendo e se solidificando como tendência.

(Coordenador de Inteligência)

5.5.

Perfil das Equipes de Inteligência Competitiva

A maior equipe de Inteligência encontrada na Alfa Petróleo é composta por 10 profissionais exclusivamente dedicados à atividade. Nas demais equipes, esse número não passa de quatro. Foram identificados casos em que a “equipe” era ou ainda é uma pessoa.

A divisão interna dos profissionais é feita por tema, região, assunto demandado, empresa, produto e, nos casos em que a equipe é uma pessoa, não há divisão. A idéia por trás da divisão é concentrar em uma pessoa todo o conhecimento que se pode ter sobre aquele assunto, tornando-o referência para os decisores.

Contudo, pontuam os entrevistados, por serem as equipes de Inteligência muito pequenas, os analistas acabam tomando conta de mais de um assunto, tornando mais difícil seu posicionamento de especialista, já que têm que dispor do tempo para aprender sobre vários assuntos que, muitas vezes, não têm relação alguma uns com os outros. A solução seria aumentar as equipes, mas como diz um gerente de Inteligência “se já é difícil conseguir uma pessoa, imagine 11. Nem espaço físico a gente tem. O jeito é se contentar com os dois ou três que conseguirmos trazer”.

Independente do tamanho das equipes de Inteligência, todos os entrevistados apontaram as seguintes habilidades e competências que profissionais da área devem ter: interpessoais, comunicação, analítica, pensamento estratégico, algum conhecimento de TI, teórico de inteligência competitiva, análise financeira e contábil, ferramentas de busca, técnicas de entrevista, redação jornalística, curiosidade, habilidade para desafiar o mapa

mental tradicional dos executivos, conhecimento da indústria e de aspectos físico-químicos de petróleo e derivados, logística, preços e outros.

Para o líder da equipe de inteligência, os próprios entrevistados comentaram: experiência de mercado, em planejamento, *networking*.

De modo geral, os gerentes das unidades de Inteligência da organização têm longo tempo de casa – a maioria tem mais de 20 anos de empresa e muita experiência nas atividades de comercialização, estratégia, planejamento e exploração/produção de petróleo. Porém, falta-lhes uma formação acadêmica em Inteligência Competitiva, até porque no Brasil não existe tal formação. Apenas um gerente de Inteligência tem especialização na área em Inteligência (obtida no exterior).

A formação acadêmica dos profissionais das áreas de Inteligência é bastante diversificada – são engenheiros, economistas, administradores, matemáticos, geólogos, analistas de sistemas. A maioria possui mestrados, doutorados e MBAs, mas não em Inteligência Competitiva. O tempo de experiência profissional também varia bastante, desde profissionais com quase 30 anos de atuação na indústria do petróleo e na empresa até pessoas com menos de 1 ano de caso, embora com experiência em outras empresas de outros segmentos.

A ênfase em treinamento por parte das equipes de Inteligência está em diferente nível, mas os profissionais da organização estão sempre presentes em seminários, workshops e cursos no exterior para acelerar o conhecimento.

Algumas áreas de Inteligência já estão mapeando suas próprias necessidades de treinamento para solicitar a realização de cursos específicos às respectivas áreas de Recursos Humanos. Quando os cursos são oferecidos, ainda que preferencialmente as vagas sejam daquela equipe de Inteligência, as restantes são disponibilizadas para os demais profissionais de Inteligência.

Recentemente, foram realizados dois cursos de capacitação – um em ferramentas de análise e o outro de análise contábil e financeira de empresas – que

contaram com a participação de profissionais de todas as áreas de inteligência, Planejamento Estratégico e Estratégia Corporativa

Falta, segundo os entrevistados, estruturar de forma permanente cursos específicos para os demais profissionais da organização, com ênfase em coleta e segurança de informação, embora tenha sido identificado algo sendo estruturado nesse sentido, a pedidos de algumas áreas.

5.6.

A Operacionalização do Ciclo de Inteligência Competitiva

A partir dos próximos itens serão levantados como as unidades de Inteligência têm procedido à operacionalização do ciclo de inteligência, a partir do modelo desenvolvido por Herring (1996).

5.6.1.

Levantamento das Necessidades de Informação

As unidades de Inteligência Competitiva da Alfa Petróleo fazem o levantamento e a atualização das necessidades de informação por meio de entrevistas pessoais com decisores, de reuniões onde o assunto é colocado como um dos itens da pauta e em grandes *workshops* de dois ou três dias de duração em hotéis afastados da sede (para que os profissionais não tenham sua atenção desviada para outras atividades), onde se discute o que está acontecendo no ambiente competitivo e as tendências que estão se desenhando.

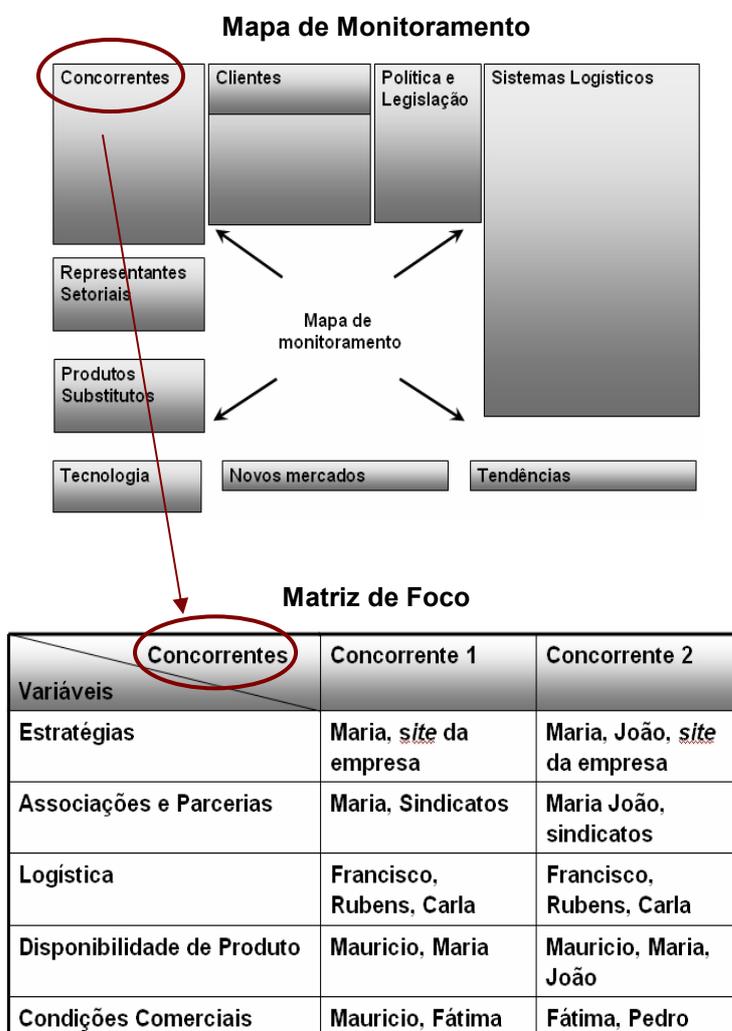
Os resultados das reuniões e entrevistas são estruturados na forma de Mapas de Monitoramento e Matrizes de Foco utilizados no direcionamento da coleta e armazenamento de dados, informações e análises. A figura 16 mostra um exemplo de mapa de monitoramento e matriz de foco da empresa.

O Mapa de Monitoramento representa os grandes assuntos a serem monitorados e analisados pela equipe de Inteligência e refletem as grandes preocupações dos executivos da área de negócio. São exemplos de assuntos que

podem constar no mapa de monitoramento os concorrentes, clientes, regulação, sistemas logísticos, tendências de mercado, dentre outros. No jargão das equipes de Inteligência são chamados Aspectos.

A Matriz de Foco representa para cada assunto do Mapa de Monitoramento (por exemplo: concorrentes), quem deve ser monitorado, por quais variáveis e quais/quem seriam as principais fontes de informação sobre esse concorrente. No jargão interno, são chamadas Dimensões. A figura 15 mostra um exemplo de mapa de monitoramento e matriz de foco.

Figura 15: Exemplo de Mapa de Monitoramento e Matriz de Foco. Fonte: (Interno, 2002)



Na figura 16, na página seguinte, estão no Mapa de Monitoramento os seguintes Aspectos apontados como essenciais serem monitorados e analisados:

Clientes, Tecnologia, Novos Mercados, Tendências, Concorrentes, Sistemas Logísticos, Representantes Setoriais, Produtos Substitutos.

Selecionando, por exemplo, o Aspecto Concorrentes, a idéia é montar a matriz de foco com o que deve ser monitorado a respeito deles. São as dimensões, conforme mencionado. Neste caso, representam as Dimensões do Concorrente: suas estratégias, associações e parcerias, logística, disponibilidade de produto, condições comerciais. Cada dimensão tem um ator que deve ser monitorado. No exemplo, outras empresas de petróleo que concorram com a Alfa.

Os encontros com os executivos são periódicos, a fim de manter atualizadas as necessidades de informação, obter feedback sobre o desempenho da equipe de Inteligência, estreitar relacionamento entre o executivo e a equipe de Inteligência e fazer-se lembrado. A periodicidade varia de uma unidade de Inteligência para outra.

Nós fazemos a atualização e a identificação das necessidades de informação durante uma reunião periódica chamada Comitê de Gestão do Corporativo, que reúne todas as gerências do Corporativo para discutir as grandes decisões estratégicas, e definir de que forma a Inteligência Competitiva poderá ser aplicada diretamente na geração de resultados específicos para essas grandes questões estratégicas.

(Gerente de Planejamento e Novos Negócios)

Nossa identificação inicial das necessidades de informação foi feita em 2000-2001, por meio de entrevistas com os executivos e workshops que contou com a participação de colegas de diversas áreas com potencial de atuarem como fornecedores de informação, analistas e multiplicadores dos conceitos de Inteligência. Atualizações foram feitas em 2002, 2003 e 2005. Pretendemos que, futuramente, as atualizações sejam anuais, inclusive por conta das atualizações dos cenários corporativos, que são anuais.

(Gerente de Inteligência Competitiva)

A identificação das necessidades de informação está na pauta para ser realizado. Em alguns casos, pretendemos que o levantamento seja feito anualmente. Em outros, a cada dois anos. Mas em todas as situações, após mudanças significativas na gestão da área, o levantamento deverá ser refeito. Afinal, os executivos poderão ser outros, com necessidades de inteligência distintas do seu antecedente. Ou ainda, quando houver sinal firme de que novas tendências estão se desenhando no horizonte.

(Coordenador de Inteligência Competitiva)

Os entrevistados de outras quatro unidades de Inteligência comentaram que realizaram entrevistas com os principais executivos nos períodos de 2002 e 2003 e as atualizaram recentemente. Em um caso, não foi possível saber se esta etapa foi realizada e no outro, estava em planejamento.

A atualização é levada para os mapas de monitoramento, matrizes de foco e estratégias de busca e armazenamento da informação.

As principais metodologias que utilizadas pelas unidades de inteligência para fazer o levantamento de necessidades de informação varia são os Fatores Críticos de Sucesso (FCS) e uma combinação de FCS com o *Key Intelligence Topics* (KITs) proposto por Herring (1996), onde cada fator crítico é desdobrado em projetos específicos.

A seguir, parte do modelo de roteiro utilizado por algumas das equipes para atualização das necessidades de informação, adaptado de Herring (1999). No decorrer da entrevistas, algumas perguntas específicas do negócio e específicas de itens anteriormente levantados são feitas. Por razões de confidencialidade não poderão ser exemplificadas:

Quadro 9 - Modelo de Questionário para Levantamento das Necessidades de Informação. Fonte: Interno, 2005

1. Fale do seu papel e atribuições dentro da empresa.
2. Você pode fazer um resumo de como a informação flui na sua empresa ou setor?
3. Onde normalmente você busca informações sobre o seu mercado?
4. Quais as decisões ou ações que você deve enfrentar nos próximos 6 meses e onde você acha que a IC poderia fazer diferença?
5. Você pode falar de alguma vez que algum ator do mercado lhe surpreendeu?
6. Quais as suposições e crenças que você tem a respeito dos seus concorrentes?
7. Quais as questões que você tem a respeito dos concorrentes? Descreva em poucas palavras o negócio pelo qual você é responsável e o (s) mercado (s) em que compete. Qual tem sido a estratégia da empresa para atuação neste mercado? Quais são os fatores críticos de sucesso no negócio que você gerencia?

5.6.2.

Coleta de Informação

As bases de dados assinadas pela empresa, com acesso a jornais, revistas e publicações do mundo são as principais fontes de informação utilizadas pelas equipes de Inteligência. A companhia também disponibiliza *clippings* diários em sua *intranet* e mantém uma estrutura de biblioteca para disponibilizar aos profissionais da empresa acesso a mais ampla gama de informação possível. Além disso, as próprias equipes de Inteligência assinam publicações. As demais fontes são os *sites* de entidades ligadas à indústria, da Agência Reguladora, de Ministérios, das empresas, de busca e outros.

A maioria das áreas de Inteligência da Alfa mantém um profissional bibliotecário dedicado exclusivamente à tarefa de coletar e armazenar informação. Este profissional interage com a Biblioteca quando necessário, procurando novas fontes, exercita *expertise* em armazenamento e mecanismos de busca para rápida localização e guarda de dados e informações.

Nos casos onde esse profissional não está presente, as notícias são coletadas pela Biblioteca, onde uma pessoa desta área faz todo o levantamento nas bases de dados, disponibilizando-as para as equipes de Inteligência, que ficam responsáveis apenas pelo armazenamento.

Previamente, a equipe de mapeou o que precisava ser buscado nas fontes públicas e em que fontes. Quando algum item novo ou uma fonte nova precisam ser incluídos, a pessoa da biblioteca é comunicada, informa os gerentes e coordenadores dessas unidades.

A coleta de informação relativa a patentes é realizada por uma unidade de Propriedade Intelectual, em função do *expertise* neste tipo de pesquisa.

As informações secundárias também podem chegar às equipes de Inteligência por meio dos colegas da empresa. É muito comum o envio por e-mail

reportagens de jornais locais. Muitas vezes, essas reportagens têm níveis de detalhes que os jornais de grande circulação não apresentam.

Quanto à obtenção de informações primárias, as equipes de Inteligência enviam com frequência seus analistas para seminários e workshops, dentro e fora do país sobre os assuntos que estão sendo monitorados. Segundo um gerente de inteligência, é uma das principais formas de obtenção de informação primária e não pode nem deve ser negligenciada, conforme reproduzido a seguir:

Ouvir o que instituições, governos, empresas e entidades têm a dizer, travar contatos, checar informações e triangular com o que nós temos é parte importante e rotineira do trabalho. Não podemos deixar de ir.

(Gerente de Inteligência)

Além das informações obtidas em seminários, existem as informações e dados que estão dentro da própria empresa e que não são públicas. Para facilitar o compartilhamento das mesmas, as equipes de Inteligência desenvolveram um sistema no qual as informações podem ser registradas e disponibilizadas. São as chamadas Redes de Inteligência ou de Monitoramento, que são uma espécie de comunidade virtual, que tornam formais as redes de contato informais existentes na empresa.

Os entrevistados comentaram que uma das grandes preocupações das equipes de Inteligência com relação à informação é o excesso. Para lidar com o excesso, as equipes têm procurado desenvolver três caminhos:

- Selecionar, juntamente com o profissional bibliotecário, as fontes mais representativas sobre o tema que está sendo monitorado;
- Otimizar a estratégia de busca que elimine o máximo possível, redundâncias e informações que nada acrescentam.
- Desenvolver algum sistema em que “robôs de busca” sejam utilizados para “varrer” todas as fontes possíveis de uma vez e, ao mesmo tempo, integre o resultado da busca às bases de dados internas da empresa de modo

a se reunir em um único lugar todas as informações disponíveis, além de capturar informações que podem ser coletadas mas estão “escondidas” na *web*, e não se consegue indexar.

5.6.3.

Análise

Considerado tema confidencial por expor como a empresa analisa as questões relevantes e define sua estratégia, os entrevistados não puderam falar sobre o referido tópico. Comentaram apenas que a aplicação das ferramentas de análise depende do problema que está sendo analisado e que as mais utilizadas são as constantes no Quadro 10. Em função da reserva dos entrevistados, este tópico não terá mais detalhes a apresentar além do referido quadro.

Quadro 10: Ferramentas de Análise utilizadas pelas equipes de Inteligência. Fonte: Interno, 2005-2006.

Ferramentas de Análise Utilizadas	
Cinco Forças de Porter	SWOT
Análise de P&D, de Produto e de Produção	Análise de Patentes
Análise de Concorrente	Perfil de Decisores
Análise de Pontos Cegos	Análise Financeira
Análise de Cenários	Análise de Risco País
Análise Regulatória e Legal	Análise STEEP
Análise da Cadeia de Valor	Análise de Valor Atribuído pelo Cliente

5.6.4.

Produtos de Inteligência

Para criar valor dentro da organização, todos os entrevistados foram unânimes em declarar que estão criando um *portfolio* de produtos e serviços de Inteligência, pois “é através deles que construímos nossa visibilidade”.

Os produtos são apresentados em formatos diversos (*Word, PowerPoint, mapas, apresentações pessoais*), disponibilizadas por meio eletrônico, na *intranet* e classificados quanto ao grau de confidencialidade definido pela organização.

As análises são apresentadas de forma resumida, cabendo em duas páginas ou em poucos slides, em função do pouco tempo disponível dos executivos para a leitura e interpretação de extensivos relatórios. No caso de mapas, o cliente pode montar a composição de dados mais adequada às suas necessidades.

As unidades de Inteligência disponibilizam diversos tipos de produtos, com periodicidades variadas. Alguns são comuns às diversas equipes, por isso, estão resumidas sob um único título. O quadro 11 mostra os produtos de Inteligência da Alfa Petróleo.

Quadro 11: Produtos de Inteligência da Alfa Petróleo. Fonte: (Interno, 2006).

Produto	Público	Periodicidade	Descrição
Monitoramento de Mercado	Diretoria, Gerentes, Colaboradores	Semanal	<ul style="list-style-type: none"> É a monitoração contínua do ambiente competitivo. Cobre vários assuntos, tendo pouco ou nenhuma análise. Contém, no máximo, duas páginas.
Alertas e Tendências	Gerentes das áreas impactadas	Não definida	<ul style="list-style-type: none"> Elaborado sob demanda ou por identificação no monitoramento normal, de algum tema com potencial de impacto para a organização. Também pode ser originado de um estudo focalizado. T Apresenta número limitado de páginas, de duas a quatro, com análises resumidas de impactos para a organização.
Estudos Focados (chamados internamente de KITS - <i>Key Intelligence Topics</i>).	Diretor, Gerentes que solicitam o estudo, colaboradores	Não definida	<ul style="list-style-type: none"> Estudos específicos sobre um tema que precisa ser aprofundado. Geralmente, são demandados pelos executivos. São estudos em profundidade, que levam cerca de 2,5 meses para serem elaborados.

Apresentações para Diretoria	Diretor, Gerentes Executivos	Em algumas áreas de negócio, é mensal. Em outras, a periodicidade não é definida	<ul style="list-style-type: none"> • Em formato de apresentação, seu tema pode ser definido pelo diretor ou escolhido pela Gerência de Inteligência. • São apresentações curtas de, no máximo, 15 minutos. Inicialmente, não era temática, mas um apanhado de vários assuntos ao longo do mês com análise de impactos para a organização. • Algumas das apresentações feitas pela Inteligência nessa reunião levaram o diretor a determinar a formação de grupos de trabalho para estudar e definir o posicionamento da empresa frente aos eventos.
Perfil de Empresas	Presidente, diretores e demais executivos que solicitem o produto	Em alguns casos é anual. Em outras são pontuais.	<ul style="list-style-type: none"> • Traz um apanhado da atuação da empresa no país, histórico de relacionamento, características estratégicas. Pode ou não trazer análise de impacto.
Informações de Mercado	Executivos solicitantes	Não definido	<ul style="list-style-type: none"> • Apresentações e discussões sobre os principais movimentos do mercado e impactos para a organização.
Perfis de Países	Presidente, Diretores, Gerentes	Não definido	<ul style="list-style-type: none"> • Em alguns casos, é solicitado quando os principais executivos viajam ao exterior e querem conhecer a infraestrutura e matriz energética dos países a serem visitados. • Em outros, visa apoiar o desenvolvimento de negócios internacionais, e por isso, envolve a avaliação dos aspectos econômicos, políticos, regulatórios e da indústria petrolífera em cada região e país.
Panorama Tecnológico	Executivos da área tecnológica, colaboradores	Não definido	<ul style="list-style-type: none"> • Boletim periódico de notícias, com quantidade limitada de páginas, com informações de fontes internas e externas sobre desenvolvimentos tecnológicos que

			influenciam a atuação da empresa.
<i>Trade Shows</i>	Executivos e colaboradores	Não definido	<ul style="list-style-type: none"> • Registro de Participação em Eventos (seminários, feiras, congressos)

Além dos produtos enumerados no Quadro 11, há uma categoria particular de produtos de Inteligência que merecem destaque à parte. São as Bases de Inteligência, sistemas tecnológicos que servem como meios de entrada, armazenagem e saída de informações públicas e não públicas que precisam ser disponibilizadas à comunidade de Inteligência de forma rápida, fácil e segura, favorecendo os contatos entre os profissionais detentores de informação relevante sem distinção de hierarquia.

As bases de inteligência são tanto um meio de coleta quanto um produto, pois confere visibilidade à atividade. Apresentam-se nas formas de bases de notícias, redes de monitoramento, sistemas de inteligência e *sites* de inteligência.

Sistema de Inteligência de Novos Negócios

O Sistema de Inteligência de Novos Negócios está dividido em dois grandes módulos: o Módulo de Informações e Notícias é o local de registro das informações obtidas em reuniões, seminários, visitas e que não estão publicamente disponíveis, bem como das notícias veiculadas na mídia e outras fontes. O Módulo Análise de Empresas é o local onde está registrado o produto final da análise. Foi desenvolvido pela própria empresa, em ambiente *web*, por questões de customização e controle.

Base de Notícias

A Base de Notícias, como o nome sugere, é um sistema de armazenamento das notícias coletadas nas bases de dados disponibilizadas pela empresa e na mídia. São armazenadas de acordo com uma categorização definida pela equipe de Inteligência com base na matriz de foco e no mapa de monitoramento anteriormente mencionados.

Atende, prioritariamente, à equipe de Inteligência, mas devido ao interesse do público, o acesso pode ser aberto com restrições. A restrição não se deve às notícias em si, que são públicas, mas às categorias, que refletem os focos de preocupação, monitoração e análise da equipe.

Este sistema foi desenvolvido internamente no ambiente Lotus Notes³, por ser considerado um ambiente mais seguro que a *web*, pois para ter acesso, o Notes deve estar instalado na máquina do usuário e o sistema, instalado no Notes. Quando o acesso é autorizado, o usuário recebe no e-mail Notes o arquivo de instalação do sistema.

A Base, usando as facilidades do Notes, tem mecanismos de busca, recuperação da notícia por data, palavra-chave, além de permitir uma compilação em uma pasta no próprio sistema que pode ser editada posteriormente.

Redes de Monitoramento de Mercado

As Redes de Monitoramento de Mercado têm como objetivo o registro das informações que não estão disponíveis na mídia, mas internamente, conforme mencionado anteriormente, segundo o depoimento de um dos gerentes de Inteligência Competitiva reproduzida a seguir:

As redes têm três papéis fundamentais: serem fontes informais de informação para a Inteligência Competitiva e para o tomador de decisão, desenvolver nos profissionais a cultura de observação dos movimentos do mercado e estimular a interação entre as pessoas. É a ferramenta fundamental na construção da cultura de Inteligência Competitiva. Como muitos dos participantes nem sempre estão confiantes de que a informação que detém possa ter valor estratégico, as redes também servem para conscientizá-los da real qualidade de suas informações. Nada nas redes é editado pelas equipes de Inteligência. A informação ou o dado fica armazenado tal como foi registrado pelo autor.

(Gerência de Inteligência Competitiva)

³ Lotus Notes: segundo definição constante no *site* Wikipedia (disponível em http://pt.wikipedia.org/wiki/Lotus_Notes, acessado em 02.08.2006), trata-se de um sistema cliente-servidor de trabalho colaborativo e *e-mail*, concebido pelo Lotus Software, do grupo IBM Software Group.

A estrutura das redes difere de acordo com as necessidades de cada área de negócio e das unidades de Inteligência, mas de modo geral, todas foram criadas a partir da montagem do Mapa de Monitoramento e da Matriz de Foco.

O acesso às redes é totalmente restrito, já que as informações lá registradas são sensíveis e confidenciais. De modo geral, só têm acesso às redes os gerentes da área de negócio cujas áreas sejam impactadas pelos temas monitorados, a equipe de Inteligência Competitiva e os colaboradores. Só está disponível em ambiente Notes e o acesso é feito da mesma forma que na base, a partir da instalação do programa no Notes.

Com relação à confidencialidade das informações registradas na rede, o usuário têm liberdade para definir o que pode e quer disponibilizar aos outros. Se alguma informação lhe foi passada em caráter confidencial, ele é orientado a não disponibilizar. Se optar por fazê-lo, existem mecanismos no sistema que permitem restringir o acesso à informação a um número limitado de pessoas ou somente à equipe de Inteligência.

Redes de Inteligência Tecnológica

Ao contrário das redes de monitoramento de mercado, as Redes de Inteligência Tecnológica estão disponíveis em ambiente *web* e, segundo o Coordenador de Inteligência de Pesquisa e Desenvolvimento, têm como objetivo:

ser uma ferramenta onde grupos de especialistas, de forma articulada e não hierárquica, analisam os impactos que as novas tendências tecnológicas podem exercer nos negócios atuais e futuros da organização.

As Redes de Inteligência Tecnológica são temáticas, e cada tema traz uma série de perguntas e itens que devem ser acompanhados e analisados, e um facilitador para conceder o acesso, que é restrito. Nessas redes entram tanto informações secundárias quanto primárias.

Portal de Inteligência Tecnológica

O Portal de Inteligência Tecnológica tem como objetivo integrar a estratégia, com o que existe atualmente em termos de conhecimento tecnológico dentro da empresa e onde ela quer chegar, bem como a posição dos concorrentes. No portal, são disponibilizados os Relatórios de Eventos, que todo profissional é obrigado a preencher respondendo uma série de perguntas e itens de monitoração, ao participar de seminários, reuniões, feiras e outros eventos.

O objetivo do Portal de Inteligência Tecnológica é ser uma ferramenta de gestão do conhecimento conforme se pode depreender do depoimento do Coordenador de Inteligência de P&D, reproduzido a seguir:

Fazer da Inteligência uma ferramenta de integração de conhecimento e inovação, para viabilizar, de alguma forma, a gestão do conhecimento no âmbito de P&D (Pesquisa e Desenvolvimento), bem como trabalhar um pouco mais a integração entre as diversas áreas, não só de P&D, mas também das áreas de negócio da organização futuramente. O portal tem uma participação fundamental no atingimento desse objetivo.

(Coordenador de Inteligência Competitiva)

Sistema de Análise Geo-Referenciada

O Sistema de Análise Geo-Referenciada como o próprio nome sugere, permite fazer uma análise geo-referenciada dos ativos e mercados da empresa e dos concorrentes em diversos países, incorporando aspectos da legislação ou de mudanças regulamentais.

As análises são feitas no sistema a partir da composição de mapas e definição de critérios para análise, tais como período de estudo, região geográfica de interesse, empresas e produtos envolvidos e outros. Os resultados podem ser avaliados através de mapas, gráficos e tabelas conforme os parâmetros especificados pelo usuário.

O sistema está disponível na *intranet* da empresa por ser considerado o meio mais adequado para disponibilizar este tipo de produto, com acesso controlado.

Sites de Inteligência

Existem três *sites* de Inteligência disponíveis na *intranet* da empresa. Um deles é o mencionado Portal de Inteligência Tecnológica. Os outros dois *têm como objetivo ser um lugar onde* os executivos e os colaboradores possam encontrar produtos de Inteligência e, ao mesmo tempo, ferramenta de divulgação da área e dos conceitos.

O entendimento por trás da decisão de disponibilizar os produtos no *site* é de o cliente não precisar solicitar a ninguém da área de Inteligência que lhe envie determinado produto, basta visitar a página da Inteligência na *intranet* e fazer o *download* do arquivo (serviço de auto-atendimento). Desnecessário dizer que o acesso é controlado e restrito.

De modo geral, ambos contém definições, artigos e bibliografia sobre Inteligência Competitiva, notícias, *links* para *sites* internos de assuntos relacionados (segurança da informação) e externos, de Inteligência ou da indústria, eventos, produtos gerados pela equipe de Inteligência, alguns com acesso restrito outros não.

Produtos para o foco de longo prazo

As unidades de Inteligência que têm interface direta com o Planejamento Estratégico estão discutindo a criação de produtos específicos para oferecer a análise de longo prazo que servirá de insumo para a construção, revisão e atualização dos cenários corporativos. Serão criados novos produtos e os atualmente existentes serão redesenhados.

As áreas estão discutindo a estruturação de um mapa de acompanhamento, definindo os assuntos que serão monitorados e até mesmo construindo *softwares* que deverão traçar cenários sobre a competição no futuro, colocando projeções de produção da empresa e de outras companhias. Eis o depoimento de um dos coordenadores de Inteligência sobre produtos para longo prazo:

Os prazos para geração de nossos produtos serão negociados com as áreas envolvidas e de acordo com a equipe disponível, mas a proposta inicial é fazer um monitoramento de mercado (curto prazo) mensalmente, e o monitoramento de cenário (longo prazo) bimestralmente, mas esses prazos serão reavaliados dependendo do dinamismo do mercado. Os alertas de mercado e cenário serão gerados sempre que necessário.

(Coordenador de Inteligência Competitiva)

Algumas unidades de Inteligência ainda não têm produtos definidos, nem bases de Inteligência, embora já estejam estruturando. Em uma dessas unidades, a base de inteligência será semelhante ao Sistema de Novo Negócios, abrangendo tanto a Base de Notícias quanto a Rede de Monitoramento em ambiente *web*.

A ferramenta permitirá não só fazer buscas pela Internet, mas também armazenar as notícias vindas de acordo com uma categorização definida pela equipe além de classificar a mesma de acordo com seu grau de relevância. Segundo o Coordenador da unidade de Inteligência, duas razões justificam a escolha pela *web*, a saber:

- 1 – “A intranet é mais fácil de usar, além de ter uma interface mais amigável”;
- 2 – “Ser desenvolvido por terceiros permite evolução constante do *software*”.

Outras unidades, por não atuarem como prestador de serviços, não oferecem um produto específico. Seu objetivo é, unicamente, subsidiar um processo específico da gerência em que ela é desenvolvida como uma atividade interna, por isso, o produto vai ser gerado quando da necessidade de um processo específico. Mas o resultado da análise é disponibilizado nas bases de inteligência mencionadas.

5.7.

Avaliação da Contribuição da Inteligência Competitiva para o Processo Decisório

A maioria das unidades de Inteligência ainda não estabeleceu uma metodologia que meça qualitativa ou quantitativamente a contribuição de suas atividades para o processo decisório e resultados da empresa. Nesta fase, a

avaliação das unidades de Inteligência está ligada à execução das etapas previstas para a implementação do processo, utilizando-se uma curva S para fazer o acompanhamento.

Contudo, já discutem como estabelecer uma sistemática, atrelada ao *Balanced Scorecard* (BSC), para criar seus indicadores de desempenho. Em todas as entrevistas, foram levantados o interesse e a necessidade em fazer *benchmarking* entre as próprias equipes de Inteligência e com outras empresas, no Brasil e no exterior que mantenham tal atividade, a fim de entender como elas têm medido o desempenho.

Os entrevistados informaram que o *feedback* é predominantemente informal, feito através de e-mails, encontros casuais no corredor, reuniões, ou quando da emissão do produto de inteligência. Em três das nove unidades de Inteligência foi observado o estabelecimento de métricas e procedimentos formais para medir a contribuição da Inteligência para o processo decisório, duas delas atreladas ao BSC. Sobre a forma predominante de feedback para a Inteligência Competitiva, eis o que diz um dos coordenadores de Inteligência da empresa:

Quanto ao reconhecimento e medição de resultado, o feedback sempre foi informal, através de e-mails, durante reuniões e encontros casuais, não havendo um sistema formal de avaliação nem uma metodologia quantitativa. Mas de um modo geral, observa-se que o feedback é positivo, as pessoas têm uma impressão positiva do que deve ser o trabalho de IC e utilizam e colaboram com as redes e os relatórios de eventos.

(Coordenador de Inteligência)

No primeiro caso, o indicador é indireto, do tipo: que ameaças foram minimizadas com o estabelecimento desta *joint venture*? Qual foi ou será o custo para a empresa se ela não comprar determinado ativo?

No segundo caso, na realidade, os indicadores ainda estavam sendo criados. Seus nomes: Análise de Oportunidade de Negócio e Ambiente Externo e Análise de Situação de Empresas e Ambiente Externo. O primeiro terá como objetivo verificar se os dados enviados pela Inteligência aos clientes tem sido aproveitados nos processos de aquisição de novos negócios. Não foi possível obter a

informação de como será calculado tampouco o que deverá medir o segundo indicador.

No terceiro caso, são três os indicadores utilizados: dois medem o nível de satisfação com os produtos de inteligência e o terceiro o grau com que as pessoas compartilham informações de negócios. Seus nomes são: Satisfação com os Alertas de Inteligência Competitiva (SAIC), Nível de Compartilhamento de Informações de Mercado (NCIAM) e Satisfação com os Produtos Focados de Inteligência (SPIC).

A média dos dois indicadores – o SAIC e o SPIC - constituem um único indicador, o SDIC (Satisfação dos Decisores com a Inteligência), que se constitui no indicador principal da gerência e está atrelado ao BSC da área de negócios.

O SAIC é gerado a cada emissão de um Alertas. O SPIC, na apresentação de um KIT ao executivo que solicitou o estudo. Ambas as formas de avaliação são um misto de qualitativa e quantitativa, pois o formulário de avaliação permite atribuir notas e a opinião por escrito do trabalho, incluindo sugestões de novos estudos.

O NCIAM levanta quanto de informações de negócios os colaboradores da Inteligência estão compartilhando por meio das redes de monitoramento de mercado. É um levantamento numérico das informações primárias registradas nas redes de monitoramento de mercado por mês. Cada rede tem um número mínimo de informações que devem ser registradas.

Não há julgamento da qualidade da informação para efeitos do NCIAM. A avaliação da qualidade da informação seria complexa de fazer pontualmente pois, segundo um dos entrevistados, “uma informação colocada hoje na rede poderá se tornar importante apenas no futuro ou num determinado contexto”, de modo que não seria justo incluir esse tipo de avaliação para indicadores formais – desestimularia a participação.

Internamente, a área de Inteligência faz alguma avaliação qualitativa, quando coloca a informação em seu produto Relatório de Monitoramento de Mercado. Existe uma planilha onde são registradas quantas informações colocadas por cada gerência/unidade foi para o Relatório. A equipe utiliza essas informações para, periodicamente, alertar os colaboradores quanto ao nível de qualidade das informações que estão disponibilizando e evitar que registrem qualquer coisa porque têm de cumprir indicador.

Uma outra forma de avaliação dos projetos por parte desta unidade de Inteligência tem sido a realização de entrevistas com os executivos que solicitaram KITs para que eles digam (depois de um certo tempo – entre 6 meses e 1 ano) se o trabalho realmente foi válido, se alguma recomendação feita foi implementada (caso não, justificar) e se foi utilizado em algum processo decisório (se não, justificar). A seguir, comentário de um Gerente Geral feito em recente entrevista de avaliação de estudos focados feitos sob sua encomenda passados seis meses da entrega:

Os estudos permitiram conhecer a dinâmica de cada mercado até a ponta. Não que não o conhecêssemos, operamos no mercado há anos, mas havia certas opiniões pré-concebidas, não compatíveis com a realidade do mercado. Os estudos foram fundamentais para a elaboração do Plano de Marketing dos nossos produtos, incluindo neles a definição de uma nova política comercial, mais adequada à realidade de nossos clientes e ao que conhecemos hoje do mercado. Sem os estudos focados, não haveria Plano de Marketing, nem nova política comercial.

(Gerente Geral de Comercialização)

Os resultados dessas entrevistas estão sendo consolidados na tabela cujo modelo está reproduzido na figura 16:

Figura 16: Avaliação de KITs – Pesquisas Qualitativas. Fonte: Interno

Documento Registro de Avaliação Qualitativa dos KITs - Resultados de Entrevistas							
KIT	Nível de Decisão (estratégico, tático, operacional)	Solicitante	Objetivo do Estudo (novo entrante, produto substituto, estratégia concorrencial)	Horizonte de Tempo do Estudo	Confirmação das Conclusões	Ações Gerenciais frente Recomendações	Processos que subsidiou
1							
2							
3							

Para cada KIT feito, está associado o solicitante do estudo (nome e cargo), quando foi feito o estudo, e para cada recomendação, a opinião do executivo quanto à sua operacionalização e principais processos atendidos. Essa sistemática está sendo adotada exclusivamente para KITs por ser mais fácil avaliar seus resultados depois de algum tempo, inclusive se o que foi previsto no estudo aconteceu.

Quanto a outras formas possíveis de avaliação da contribuição da Inteligência Competitiva na empresa, observa-se que nenhuma das unidades apresenta uma declaração de missão e visão. Foi comentado por um dos entrevistados que há cerca de 1 ano atrás sua gerencia fez um exercício dessa natureza, mas que não deu muito certo, pois a discussão gerou muita controvérsia e não se chegou a conclusão nenhuma de como deveria ser escrita a declaração de missão. Não se voltou ao exercício.

Embora a avaliação do processo de Inteligência Competitiva possa ser feita através do tamanho de seu orçamento ao longo dos anos, bem como da evolução da carreira dos profissionais da área, estes aspectos não serão abordados aqui em profundidade.

No tocante ao orçamento, os entrevistados relatam que até houve uma maior disponibilização de recursos para atividades de Inteligência. De modo geral, a verba é “apertada” e depende de um bom dimensionamento no ano anterior, pois se dimensionar demais e não gastar, no ano seguinte, a verba cai, o que pode dificultar contratações de serviços externos (se for o caso) e até mesmo treinamento da equipe.

Quanto à evolução de carreira dos profissionais ligados à atividade, foi possível observar que profissionais de outras áreas que participaram de KITs conduzidos pelas unidades de Inteligência, tiveram *upgrade* na carreira (pelo menos seis ou sete profissionais tornaram-se gerentes ou coordenadores). Contudo, não se pode dizer que tais profissionais ascenderam por causa do trabalho de Inteligência, uma série de outros fatores entram nessa avaliação.

Para os profissionais da área de Inteligência, ainda existe uma certa incompreensão do conceito, o que dificulta o reconhecimento do trabalho do profissional. Apesar disso, alguns analistas de inteligência têm conseguido se posicionar como referências em assuntos de importância estratégica para a empresa e, conseqüentemente, tem participado de grupos de trabalho. O que não deixa de ser um reconhecimento por um trabalho bem feito pela gerência.