

6.

Conclusão

O objetivo principal desta pesquisa foi identificar um quadro de referência que evidenciasse como está sendo operacionalizado o conceito de Inteligência Competitiva por parte de empresas brasileiras e do setor de petróleo em particular, englobando a definição do conceito, as complexidades relativas à sua implantação e estruturação, como se dá a interface com os demais processos organizacionais, e se e como o processo tem contribuído para subsidiar e melhorar o processo decisório e de estabelecimento das estratégias organizacionais. Como consequência do objetivo principal, surgiram dois objetivos intermediários:

a) Conhecer a etapas de implementação do processo de Inteligência Competitiva em uma empresa do setor de petróleo no que concerne à: definição do papel da área de Inteligência; estrutura; mobilização dos recursos; criação de produtos e serviços voltados para a ação gerencial; avaliação da contribuição da atividade para o processo decisório.

b) Identificar quais são os fatores críticos de sucesso e de insucesso no processo de implantação do processo de inteligência na empresa pesquisada. Este objetivo intermediário será respondido em 6.2.

Destacam-se dois aspectos críticos: a falta de uma maior consistência histórica da Inteligência Competitiva nas organizações empresariais e a necessidade da formação de uma comunidade de inteligência no âmbito da Alfa para troca de informações quanto à metodologia e negócios, e para a definição de planos de visibilidade da atividade sob pena de a mesma não conseguir se firmar em períodos futuros.

6.1.

Referencial Teórico de Inteligência Competitiva e o *link* com a Teoria Geral de Administração de Empresas

Observa-se na literatura de Inteligência Competitiva a tentativa de buscar, na história das civilizações, traços que caracterizem o processo e sua prática como forma de conferir uma perspectiva histórica ao seu referencial teórico.

Poder-se-ia dizer que as primeiras práticas de Inteligência surgiram quando o homem passou a viver em grupos e começou a concorrer com outros grupos pela terra e comida disponíveis, na tentativa de prever o que o outro poderia fazer e antecipar-se a ele.

O advento e a consolidação dos Estados e dos Exércitos permitiram que a prática se desenvolvesse e se aperfeiçoasse até chegar aos dias atuais, quando se verificam inúmeras tentativas de aplicá-la ao ambiente empresarial, sempre ávido por ferramentas, metodologias ou processos que as façam ganhar mais competitividade.

Parece haver da parte dos autores uma necessidade em enfatizar todo o tempo quão bem a Inteligência Competitiva vem sendo utilizada nas organizações Militares e de Estado como forma de “vendê-la” para as empresas como a ferramenta, processo ou metodologia ideal para detectar antecipadamente, mudanças do sistema competitivo, permitindo-lhes agir de forma pró-ativa.

Nesse esforço, verifica-se uma excessiva tentativa de associar expressões do ambiente empresarial à termos militares tais como ambiente competitivo => campo de batalha; concorrência => guerra, concorrente => inimigo e outros.

Alguns autores consideram essa associação excessiva, sendo justamente ela que faz com que a Inteligência Competitiva seja vista com desconfiança, preconceito e até mesmo rejeição por parte das empresas. A raiz estaria na incômoda associação da Inteligência Competitiva com práticas de espionagem, imagem que, imediatamente, vem à cabeça quando se fala em Inteligência Militar

e de Estado. Nenhum dirigente ou profissional quer ver seu nome ou o de sua empresa publicamente associados às práticas polêmicas do ponto de vista ético.

Com isso, sobrevém um problema para a jovem teoria de Inteligência Competitiva: se as empresas não implementam o conceito ou têm medo de confirmar que o fazem por causa dessa associação, como então construir um referencial teórico que mostre que sua implantação e operacionalização nada têm a ver com práticas eticamente questionáveis? Como construir um referencial teórico que mostre que, apesar de ser muito utilizada por agências de inteligência e de governo, sua metodologia pode ser adaptada à realidade do ambiente empresarial sem que seus profissionais corram o risco de serem acusados de espionagem, por exemplo?

A origem da Inteligência Competitiva em organizações empresariais deveria ser vista à luz, não apenas da origem militar, mas também de outras ciências, tais como a Administração de Empresas ou a Economia. Com isso, seria mais fácil “vender” a Inteligência Competitiva evitando o receio do “pé atrás” por causa da associação com a espionagem.

Acompanhando a literatura sobre o assunto, percebe-se que a Inteligência Competitiva vai buscar em outras áreas as bases de sua fundamentação teórica. Contudo, tem-se a impressão de que nada mais é do que uma mistura de pedaços de teorias referentes a outras áreas do conhecimento, tais como: Administração (ferramentas de análise), Ciência da Informação, Biblioteconomia (Coleta e Armazenamento de dados) Ciência da Computação, Economia e outros, encadeadas em uma seqüência a que chamam de Ciclo de Inteligência.

Os autores não exploram os *links* que pode haver entre a Inteligência e a Teoria Geral de Administração, Processo Decisório, Planejamento ou Organizações.

A literatura sobre Inteligência Competitiva é pródiga na abordagem de como fazer (implementação do ciclo), mas não em abordar os desafios que permeiam a sua inserção, desenvolvimento e interface com os demais processos

organizacionais. Por que uma empresa opta por estabelecer uma iniciativa de Inteligência Competitiva como um de seus processos organizacionais? Como surge a Inteligência Competitiva dentro de uma organização? Modismo? Acaso? A literatura não oferece respostas neste sentido.

Para justificar o interesse das empresas pela Inteligência Competitiva, a literatura registra o *clichê* da necessidade de monitorar cotidianamente o sistema competitivo por causa do dinamismo e das incertezas provocadas pela globalização, desregulamentação, privatização, necessidade de trabalhar a informação e o conhecimento.

Ao longo da pesquisa bibliográfica, chegou a ser encontrada uma referência tentando vinculá-la à Teoria da Contingência, onde a interface se daria em uma situação onde o executivo tem claro qual é sua necessidade de informação e sabe onde buscar as respostas para atendimento a essa necessidade.

Contudo, não se encaixaria em outras situações tais como quando ele não tem claro o que precisa saber muito menos onde buscar a informação, quando ele conhece suas necessidades de informação, porém, não sabe onde buscar as respostas e não tem claro o que precisa saber, mas sabe onde pode estar a resposta. O presente trabalho tentou contextualizá-la à luz do Planejamento Estratégico, porém, sem aprofundar a questão.

Trabalhos nessa linha precisam ser mais desenvolvidos porque sem uma contextualização dentro da Administração de Empresas, a Inteligência Competitiva tenderá a ficar sempre como uma ilustre desconhecida de grande parte das empresas e sem uma fundamentação consistente. No Brasil, boa parte dos estudos de Inteligência Competitiva está vinculada à Ciências da Informação. Infelizmente, enquanto estiver restrito a esta Ciência, o quadro tende a não mudar.

Executivos freqüentam, na sua maior parte, MBAs em Administração de Empresas, não em Ciências da Informação. Se os executivos têm dificuldade em entender e assimilar o que é Inteligência Competitiva deve-se, em grande parte, ao fato de que nunca ouviram falar no assunto, nem mesmo em seus MBAs.

Provavelmente, isto acontece porque, ao entrarem nas faculdades de Administração, não vêm qualquer referência ao mesmo. Por quê? Porque as faculdades de Administração ainda não consideram o assunto consistente e importante a ponto de constar na grade curricular.

Assim, por que as empresas vão apoiar a implantação de algo que nunca ouviram falar? Por que vão incentivar treinamentos em algo que não se sabe sua origem, seu contexto, seus resultados e que não é abordado nos MBAs, mestrados e doutorados em Administração?

Com isso, volta-se ao início: sem *cases*, sem uma contextualização empresarial não há como se ter uma idéia exata de sua aplicação nas empresas. As estatísticas que existem a respeito do grau de evolução da prática no exterior são levantadas, na sua grande maioria, por consultorias. No Brasil, nem isso.

Sem provas práticas de como acontece a Inteligência Competitiva no dia-a-dia empresarial, sem vinculação com outras teorias, muito provavelmente ela continuará a ser mal entendida, mal vista e sem base teórica consistente, traduzida por um sem número de definições, titulações (inteligência tecnológica, tributária, financeira, de clientes e outras), e conceitos muitas vezes repetitivos, mas anunciados como se fossem coisas diferentes.

Apesar da falta de maior embasamento teórico para a Inteligência Competitiva, da literatura se depreende uma grande confiança no seu fortalecimento nos próximos anos aqui no Brasil. É evidente o aumento no número de seminários, cursos, palestras nos últimos anos, e da participação das empresas nesses eventos.

O crescimento poderá trazer desafios interessantes à empresas, aos profissionais e à Academia: as empresas não vão querer investir em algo que não sabem o que é (algum exemplo bem-sucedido de alguma empresa deverá ser mostrado). Ainda que invistam, haverá cobrança pelo retorno no investimento: a área de inteligência que não conseguir mostrar resultado tende a desaparecer.

As empresas tenderão a exigir profissionais qualificados e a exigir o uso de ferramentas, sistemas e métodos que auxiliem na produção de inteligência com melhor qualidade e menor perda de tempo. Com isso, abre-se uma grande oportunidade para provedores de informação, empresas de consultoria e universidades.

Assim, quanto mais cedo começarem ou acelerarem os estudos sobre Inteligência Competitiva no âmbito da Academia, mais adequada estará a universidade para oferecer cursos e treinamentos.

6.2.

Fatores Críticos de Sucesso e Insucesso da Inteligência Competitiva na Alfa Petróleo

Apesar de, inicialmente, a implantação de unidades de Inteligência Competitiva tenha acontecido no contexto de um cuidadoso projeto de preparação da companhia para uma nova dinâmica de competição com o fim do monopólio estatal no Brasil, hoje, tem-se a impressão de que sua implantação esteja acontecendo meio ao acaso.

A existência de *cases* mais ou menos bem sucedidos e um certo sentido de urgência parecem estar impulsionando a criação de novos núcleos de Inteligência Competitiva na Alfa Petróleo. Afinal, se existem *cases* bem-sucedidos dentro da organização, e estes têm se mostrado mais adequado que outras ferramentas de gestão, por que não reproduzi-la?

Não está claro se o atual interesse pela Inteligência Competitiva não passa de modismo. Não é a primeira vez que a empresa estimula a criação de unidades de Inteligência que, à exceção de algumas poucas, não conseguiram se firmar após passar a fase de entusiasmo com a nova atividade. As unidades de Inteligência da Alfa têm enfrentado desafios formidáveis desde que surgiram.

Um dos mais importantes diz respeito ao interesse do decisor quanto ao desenvolvimento de práticas de Inteligência. Tanto no passado quanto na

atualidade, tem havido interesse por parte do tomador de decisão na criação dessas iniciativas. Contudo, a continuidade do interesse e do apoio não têm sido constantes ao longo do tempo. Dentre as razões para essa instabilidade estão os processos de reestruturação e substituição dos principais tomadores de decisão.

Em alguns casos, os dois eventos prejudicaram o desenvolvimento de algumas das unidades de Inteligência porque as obrigou a recomeçar o trabalho de educação e conscientização dos novos executivos, a maioria sem conhecimento do conceito. Em vez de chegar a fases mais avançadas de educação em Inteligência, as equipes têm voltar ao início do processo porque quem chegou precisa ser convencido de que a atividade tem relevância. O tempo perdido é irrecuperável.

Em outros casos, interromperam o crescimento da atividade porque quem chegou decidiu (talvez com pouco conhecimento), que a unidade de Inteligência não deveria estar ligada à presidência, por exemplo, ocupando o espaço de outras gerências mais antigas e que desempenhavam atividades supostamente semelhantes. Por isso, deveriam ser reestruturadas, tornando-se não mais uma gerência com tanto peso, mas uma atividade qualquer dentro de uma gerência mais antiga.

Até que ponto, decisões desta natureza não estão relacionadas ao fortalecimento de determinados grupos para quem, algumas vezes, a atividade de Inteligência pode representar uma ameaça à sua posição pela similaridade de objetivos e do trabalho em si?

De certa forma, a sensação de ameaça é compreensível, pois parece haver mesmo uma tênue linha que separa o que deve ser o trabalho de Inteligência e o que deve ser o trabalho do Planejamento Estratégico, por exemplo. Será que a Inteligência Competitiva não deve mesmo ser parte do trabalho de Planejamento, já que para definir estratégias é necessário antes monitorar o ambiente competitivo e esse é um trabalho do Planejamento?

Em outros casos, a existência de uma unidade de Inteligência não seria uma forma sutil de sinalizar que determinada área não está fazendo o “dever de casa”?

Por isso, as equipes de Inteligência acabam tendo que “brigar” pela atenção do novo decisor para ganhar sua confiança e interesse frente a outras áreas que ele prioriza por conhecer mais, por trazer resultados mais imediatos, por considerar mais importante ou para não se indispor com certos grupos. Existe um corporativismo forte dentro da empresa e ninguém quer perder espaço. É uma questão cultural difícil de ser rompida.

Por essas razões, o fato de a atividade de Inteligência estar mostrando resultados, ter indicadores evidenciando sua evolução não necessariamente lhe garante sobrevivência em futuras alterações no corpo gerencial.

Assim, é importante que as unidades de Inteligência aproveitem esses momentos de maior interesse para se solidificarem na forma de uma comunidade, coordenadas pela Estratégia Corporativa, e compartilhar experiências e práticas.

Outro desafio para as unidades de Inteligência é que a cultura de “olhar para além do próprio umbigo” ainda não está “no sangue” da companhia. Assim, a contribuição da Inteligência Competitiva para o processo decisório não está consolidada, sendo muito pontual. As áreas são mais demandadas como fornecedoras de informação do que como fornecedoras de análises exclusivas e diferenciadas.

Ainda se conhece pouco sobre Inteligência Competitiva dentro da empresa. Além de ser vista como espionagem, há uma expectativa de que a Inteligência sempre vai trazer informações privilegiadas e não análises apuradas sobre as tendências do ambiente externo. Por conta disso, o reconhecimento dos profissionais que atuam na área é mais difícil.

De modo geral, acredita-se que a própria dinâmica do mercado vai forçar a companhia a compartilhar informações e a Inteligência Competitiva, com sua

estrutura de redes poderá, contribuir significativamente no processo de aprendizagem organizacional.

Por isso, é muito importante fortalecer as redes de monitoramento. Visitas periódicas às unidades, estabelecimento de indicadores e até mesmo a obrigatoriedade de participação para o funcionário são práticas que devem ser conduzidas para não deixá-las desaparecerem ou serem esquecidas.

Dois desafios que se apresentam às equipes de Inteligência com relação às redes e que afetam o interesse dos profissionais da empresa em participar do esforço de Inteligência, dizem respeito ao uso das informações que eles registram e o reconhecimento pela participação.

Não existe em nenhuma das unidades de Inteligência a prática de premiação à área ou a uma pessoa por sua destacada participação nas redes. O máximo que se faz é registrar o nome e a lotação da pessoa nos produtos de Inteligência. Isso é importante porque em parte ameniza a dúvida sobre o que é feito com as informações disponibilizadas nas redes e contribui para estimular a participação do público nelas. Mas não resolve o problema.

Convidar os colaboradores a participarem de KITs (quando possível) e das análises de forma mais freqüente, poderá ser um caminho. Trabalhar matricialmente poderá romper “silos mentais” existentes na organização, melhorar a visibilidade e a credibilidade dos trabalhos, ajudar na visibilidade do profissional e ser um impulsionador para que esse profissional replique os conceitos para seus colegas e eles participem mais das redes.

Ainda faltam às equipes de Inteligência uma maior integração com demais áreas, em particular com o Planejamento Estratégico, para quem a atividade de Inteligência (especificamente o trabalho de monitoração), deveria ser feita por ou deveria estar ligada a ela, já que teoricamente, é input para a formatação e/ou atualização dos cenários. Aparentemente, há receio de perda de espaço por parte das áreas de Planejamento porque duas áreas, fazendo aparentemente a mesma coisa, estariam próximas do decisor máximo, uma prerrogativa do Planejamento.

Aqui está um dos grandes desafios das áreas de Inteligência e da Academia: onde começa uma e termina a outra? A interface com a atividade de Planejamento Estratégico e a revisão de cenários deve ser aprofundado tanto pela Academia quanto pela própria Alfa, uma vez que não há histórico dessa interface.

Alguns entrevistados levantaram a possibilidade de as áreas de Planejamento acabarem “engolindo” a Inteligência para torná-la uma atividade interna, ou seja, somente para lhe prestar serviços. Se isso acontecer, as questões de curto prazo passarão a ser responsabilidade das próprias áreas comerciais ou de marketing, que deverão criar suas próprias atividades de Inteligência.

Não dá para apontar, no caso da Alfa Petróleo, se isso vai acontecer. Se considerar que as iniciativas em implementação atualmente estão sendo executadas por gerências criadas para trabalharem em parcerias com as áreas de Planejamento ou Novos Negócios, as perspectivas de as áreas serem “engolidas” parecem pouco prováveis.

Como estão sendo solicitadas a trabalhar com foco de longo prazo, as equipes já estão discutindo como fazer a integração do estratégico com o tático e o operacional. Dentre as opções estudadas estão: focar apenas no estratégico e deixar o tático por conta das áreas de marketing ou comerciais ou dedicar parte da equipe para o tático e parte para o estratégico com as partes sempre em interação, já que uma parte depende da outra para ter uma perspectiva integrada do negócio.

Para diminuir e corrigir expectativas, todas as áreas terão, em algum momento, que desenvolver planos de visibilidade e treinamento/conscientização teórico sobre Inteligência para ser executado periodicamente. No plano de visibilidade deverão estar previstas oportunidades de os profissionais da área apresentarem algum trabalho que estejam desenvolvendo, é a única forma de verem e serem vistos por quem decide que vai ser promovido ou não.

O problema (que já acontece), é que há o risco de se deixar para depois, pois sempre tem algo mais importante para se fazer. Com isso, tende a demorar mais

ainda a consolidação da atividade como ferramenta de gestão e insumo importante para os demais processos da organização.

Algumas unidades de Inteligência estão trabalhando excessivamente com consultorias externas, inclusive fazendo o trabalho de análise. Embora partes do trabalho possam ser terceirizadas, não se aplica à análise. Este é o coração do processo de Inteligência, pelo que ela deve ser reconhecida e acionada. Se ela só se mostra com uma consultoria a tiracolo, não conseguirá desenvolver a capacidade de análise de seus profissionais e, com isso, se distanciará cada vez mais de ser um “*advisor*”.

6.3

Lições Aprendidas

Dentre as lições aprendidas ao analisar a prática de Inteligência Competitiva na Alfa Petróleo, destacam-se:

- O processo de Inteligência tem condições de capacitar os profissionais da organização, incluindo os gerentes, a compartilhar informações.
- Contudo, é crítica a questão cultural. Sem uma mudança na maneira de agir, nas estruturas e nas atitudes, o processo de Inteligência, não tem como ajudar no processo de aprendizagem organizacional ou mesmo dar certo. Cultura não se muda da noite para o dia e não será surpresa se a Inteligência Competitiva levar de 10 a 15 anos para estar integrada de fato aos demais processos organizacionais, ainda mais com as idas e vindas do processo dentro da organização.
- É válido utilizar consultorias, mas para ensinar a metodologia, e não fazer a análise pela área de Inteligência. Algumas áreas de Inteligência já atentaram para isso e não pretendem se utilizar delas com tanta frequência, a menos que a demanda realmente exija uma parceria dessa natureza.

- As redes de compartilhamento de informações internas e externas são o mais importante meio de obtenção de informação e por isso devem estar sempre na memória dos colaboradores.
- Como o trabalho de Inteligência é avaliado define se a área vai continuar existindo ou desaparecer. É de fundamental importância que as unidades façam alguma forma de medição de desempenho de suas atividades, mesmo que apenas qualitativa. A unidade de Inteligência deve ter registrado e arquivado toda e qualquer manifestação de *feedback* dos trabalhos e produtos feitos e apresentados. Seria interessante buscar benchmarking com outras empresas que também tenham unidades de Inteligência estruturadas. Uma forma de chegar a essas empresas é assistindo as palestras que seus representantes fazem em seminários e *workshops*.
- Plano de Visibilidade: conforme mencionado anteriormente, é de fundamental importância, pois funciona como uma propaganda da área. O plano deve prever uma rotina de apresentações dos analistas de Inteligência para o grande público (na forma de fóruns) e não apenas enviar relatórios. É nessas ocasiões que a área pode interagir mais com possíveis colaboradores e clientes. É uma prática que as unidades de Inteligência de modo geral têm negligenciado.

6.4.

Futuras pesquisas

Recapitulando o já mencionado, sugere-se para novas pesquisas:

- Interface entre referencial teórico de Inteligência Competitiva e a Teoria Geral da Administração, Processo Decisório e Planejamento Estratégico;
- Interface entre o ciclo do processo de Inteligência Competitiva e a metodologia de elaboração e revisão de Cenários Corporativos;

- Identificação de metodologias qualitativas e quantitativas para medição do impacto da Inteligência Competitiva no processo decisório;
- Cultura organizacional como fator crítico de sucesso para a implantação do processo de Inteligência Competitiva;
- Identificar constructos e indicadores para construir a consolidação da teoria e para auxiliar a coleta de dados sobre o fenômeno.