



INTELIGÊNCIA COMPETITIVA E *DESIGN THINKING*: Estudo de caso em empresa de telecomunicações na região centro-oeste do Brasil

Eixo temático: Gestão e Políticas da Informação
Modalidade: Apresentação Oral

Laura Vilela Rodrigues Rezende
Sonia Cruz-Riascos
Geisa Muller

1 INTRODUÇÃO

O presente estudo buscou analisar o processo de Inteligência Competitiva empreendido em uma empresa que se configura como uma Corporação de grande porte na Área das Telecomunicações no Estado de Goiás. O objetivo geral foi analisar o processo de IC no departamento de Inteligência de Mercado da referida empresa, identificando tanto os fatores que fortalecem este setor quanto os possíveis entraves, de maneira que pudesse ser obtida uma análise pontual para aperfeiçoamentos futuros que possam impulsionar o processo de IC nesta organização.

O embasamento teórico se norteou por um modelo que apresenta a construção de um sistema de Inteligência Competitiva (IC). Foram encontradas inconsistências no processo da referida empresa e o resultado do trabalho indicou aperfeiçoamentos quanto à gestão informacional a ser implementados, devido à importância das atividades de inteligência competitiva para a empresa analisada. Um outro conceito abordado é o *Design Thinking* atuando como recurso criativo para a construção de ideias podendo se tornar um diferencial ao se aliar com a IC.

2 INTELIGÊNCIA REVELADA: CONCEITOS E PROCESSOS

Sabe-se que a cada dia o mercado exige a produção de informações que sejam oportunas estrategicamente. Nesse sentido, no contexto empresarial a informação pode trazer benefícios ao indivíduo quando utilizada de forma estratégica, ou seja, de forma útil, adequadamente assimilada, compartilhada e relevante para o planejamento, produzindo conhecimento, o que favorece a tomada de decisão como menciona Starec (2002). Portanto a informação estratégica gera a Inteligência Competitiva (IC) que pode ser considerada como o conhecimento posto



em ação. (KAHANER, 1996).

Através dos conceitos acima é possível o entendimento de que a IC se forma por meio de um conjunto de atos de uma operação. Neste sentido, o processo de produção de inteligência acontece em um ciclo contínuo chamado de ciclo de IC, as quais destacam: a) identificação das necessidades de inteligência; b) identificação das necessidades de informação; c) coleta e tratamento das informações; d) análise das informações para geração de produtos de inteligência; e) disseminação dos produtos de inteligência; f) avaliação dos produtos e do processo de inteligência. (GOMES; BRAGA; LAPA 2012, p.306).

As bases deste ciclo de IC são gerenciadas pelo principal suporte chamado de Sistema de Inteligência Competitiva (SIC) que atua como recurso de controle das atividades indo muito além da produção de inteligência. Trata-se de uma gama de atividades conjuntas que são realizadas de acordo com as necessidades da organização e é um fator crítico para o sucesso da criação e da sustentação de vantagens competitivas, assim como, o monitoramento dos movimentos dos concorrentes e da avaliação dos seus recursos.

3 DESIGN THINKING ALIADO AO PROCESSO DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA

O termo *Design Thinking* (DT) é uma expressão relativamente nova no Brasil, mas que tem se tornado uma tendência em diversas áreas de conhecimento. A atividade de *Design* tem sido utilizada por diversas organizações para consolidar estratégias alternativas para a geração de conhecimento. Segundo Brown (2008) é uma disciplina que usa a sensibilidade e métodos do designer para adequar as necessidades das pessoas ao que é tecnologicamente implementável e viável em termos de estratégia de negócio para ser convertido em valor agregado ao cliente e oportunidade de mercado. Este mesmo autor acredita que o *Design Thinking* tem muito a oferecer ao mundo dos negócios, onde a maioria de ideias de gestão e melhores práticas estão disponíveis gratuitamente para serem copiadas e exploradas. Ele ainda acrescenta que os líderes atualmente enxergam a inovação como sendo um diferencial e uma vantagem competitiva.

Neste sentido, as grandes empresas, visando à competitividade, têm exigido soluções mais inteligentes para seus problemas e o campo do *design* tem sido



utilizado nesse contexto para aproximar o componente humano, por meio de sua percepção e ideias, das elaborações necessárias para empreendimentos nos negócios, auferindo êxitos interessantes.

Segundo Vianna *et al* (2012, p.12-13), *Design Thinking* se refere à maneira de atuação profissional que busca formular questionamentos através da apreensão ou compreensão dos fenômenos, ou seja, são formuladas perguntas a serem respondidas, a partir das informações coletadas durante observações do universo que permeia o problema. Sendo assim, a solução não é derivada do problema, ela se encaixa nele. Trata-se de pensar de maneira abduativa, uma vez que não se pode solucionar problemas com o mesmo tipo de pensamento que os criou.

De maneira versátil e não linear, de acordo com Vianna *et al* (2012, p.18) o processo de Design Thinking possui as seguintes etapas:

- **Imersão:** Nesta fase, a equipe do projeto aproxima-se do contexto do problema para identificar as necessidades e oportunidades, tanto do ponto de vista da empresa quanto do usuário final (cliente).
- **Análise e síntese:** Após os levantamentos de dados da fase de imersão, os próximos passos são análise e síntese das informações coletadas. Para isso, os *insights* são organizados de maneira a se obter padrões e a criar desafios que auxiliem na compreensão do problema.
- **Ideação:** Esta fase tem como intuito gerar ideias inovadoras para o tema do projeto e, para isso, utilizam-se as ferramentas de síntese criadas na fase de análise para estimular a criatividade e gerar soluções que estejam de acordo com o contexto do assunto trabalhado.
- **Prototipação:** A prototipação tem como função auxiliar a validação das ideias geradas, ou seja, torna tangível e, apesar de ser apresentada como uma das últimas fases do processo de *Design Thinking*, pode ocorrer ao longo do projeto em paralelo com a imersão e a ideação.

A base conceitual apresentada confirma que soluções inovadoras podem ser geradas de acordo com as estratégias organizacionais. Para tanto, faz-se necessário o envolvimento e a participação de todos os atores, para que novas ideias e oportunidades possam ser construídas em conjunto. Compreende-se que para



melhor desenvolvimento das atividades de IC é necessário o compartilhamento de informações e a troca de experiências. Acredita-se que as práticas de IC aliadas às de DT podem fortalecer as organizações promovendo inovação e vantagem competitiva.

4 MATERIAIS E MÉTODOS

Para a realização da pesquisa, foi utilizada a abordagem qualitativa visando facilitar a interpretação e a análise dos fenômenos. De acordo com o objetivo, o método utilizado foi o descritivo e o estudo de caso gerou o delineamento da investigação no local de origem dos fenômenos para os procedimentos de coleta de dados: observações e entrevistas.

Para análise do processo de IC, a pesquisa se apoiou na base teórica do estudo de Gomes, Braga e Lapa (2012), que apresenta a construção de um Sistema de IC composto por seis etapas.

Para o processo de coleta de dados da pesquisa foram aplicadas entrevistas com perguntas abertas semiestruturadas junto aos Coordenadores dos setores de Inteligência de Mercado, Área Comercial de Jornal Impresso e Área Comercial de TV. Para lograr o objetivo proposto, as perguntas dirigidas aos entrevistados foram elaboradas de acordo com cada etapa do Modelo de IC.

5 RESULTADOS

De acordo com o Modelo Teórico adotado na pesquisa, dos autores Gomes, Braga e Lapa (2012), e os dados coletados, foi possível realizar análises do processo de IC da empresa de telecomunicações em questão. Conforme objetivos e metodologia, segue, em síntese o quadro que representa o comparativo entre o Modelo proposto e o processo de IC do departamento de Inteligência de Mercado (IM), agrupados de acordo com as respectivas etapas.



Quadro 1 – Resultado das análises

ETAPAS	IDENTIFICAÇÃO DAS NECESSIDADES DE INTELIGÊNCIA	IDENTIFICAÇÃO DAS NECESSIDADES DE INFORMAÇÃO	COLETA E TRATAMENTO DAS INFORMAÇÕES	ANÁLISE DAS INFORMAÇÕES PARA GERAÇÃO DE PRODUTOS DE INTELIGÊNCIA	DISSEMINAÇÃO DO PRODUTO DE INTELIGÊNCIA	AValiação DOS PRODUTOS E DO PROCESSO DE INTELIGÊNCIA
PONTOS POSITIVOS	- Não foram identificadas ações.	- Roteiro para elaboração do plano de coleta.	- Pontos de coleta das informações definidos. - Eventos, identificação da estratégia de busca e uso das fontes eficientes. - Fontes são confiáveis.	- Possui foco e oferece alternativas para os tomadores de decisões.	- Linguagem adequada na entrega do produto de IC gerado. - Periodicidade de entrega dos produtos de IC eficiente.	-Elaboração de relatórios formais para a diretoria.
PONTOS NEGATIVOS	- Não foram identificadas ações.	-Dificuldade na elaboração do briefing. -Informalidade nas solicitações de serviços.	- Falta de um sistema de armazenamento e recuperação das informações.	- Falta de uma estrutura definida para a análise.	- O mecanismo de distribuição do produto de inteligência é ineficiente. - Falta de sistematização para apresentação de resultados.	- Falta de uma avaliação profunda do desempenho ao longo das etapas de IC. - Falta de sistematização de avaliação dos produtos de inteligência recebidos. - Informalidade no feedback.
SUGESTÃO	-Identificar ações	- Parametrização das ações, documentos, fluxos, etc.	-Elaboração de um mapa informacional. (fontes) - Construção de um sistema de armazenamento e recuperação da informação. (Business Intelligence)	- Treinamentos em metodologia de análises para os atores envolvidos. - Rede de coletores para compartilhamento do conhecimento.	- Implantação de um canal de comunicação no departamento para disseminação da informação.	- Pesquisas de satisfação dos clientes com os produtos recebidos. - Criação de indicadores dos resultados.

Fonte: as autoras

Por meio do Quadro apresentado, foi possível verificar as atividades de inteligência realizadas na organização, quando tornou-se viável perceber alguns pontos positivos que fortalecem as ações realizadas, assim como outros aspectos que ainda precisam ser fortalecidos, uma vez que dificultam a realização das tarefas

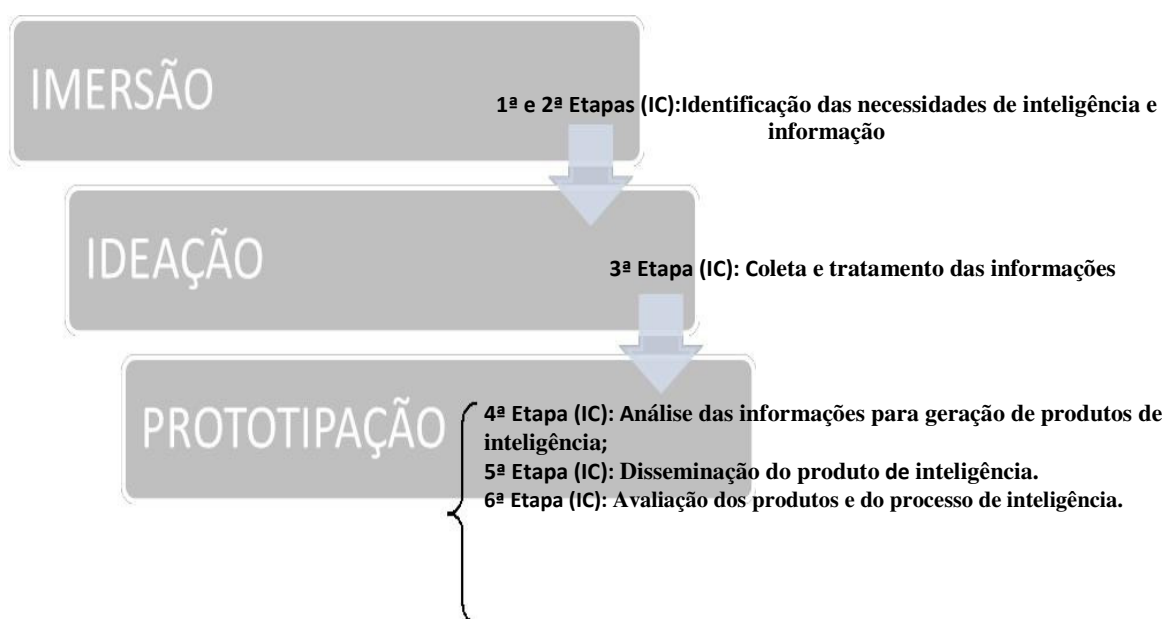


pelos analistas. Foram apresentadas, ainda, sugestões de melhorias.

A principal sugestão a ser feita para que o GJC possa permear novos caminhos rumo à inovação, baseia-se no conceito de *Design Thinking* aliado ao Sistema de Inteligência Competitiva de Gomes, Braga e Lapa (2012). No contexto da empresa GJC, a forma de pensar dos atores envolvidos está presente em cada etapa, começando pelo *Briefing* e terminando com a entrega do produto informacional para o cliente.

Nesse contexto, na etapa de identificação das necessidades de inteligência e informação, pode-se utilizar as ações referentes à fase de **imersão do DT**, onde há aproximação do problema e identificação das oportunidades. A etapa de coleta e tratamento das informações está relacionada à fase de **análise e síntese do DT**, onde as informações são coletadas e analisadas para que se compreenda o problema. A fase de **ideação do DT** pode ser introduzida na etapa de análise das informações para geração de produtos de inteligência, onde através de ferramentas de síntese são geradas ideias inovadoras e estimulada a criatividade. Por último, a disseminação do produto de inteligência e avaliação dos produtos e do processo de inteligência se encontram na fase de **prototipação do DT**, a qual auxilia a validação das ideias geradas tornando-as tangíveis.

Figura 3: Esquema representativo da relação entre o conceito de Design Thinking de Vianna *et al* (2012) e o Sistema de Inteligência Gomes, Braga e Lapa (2012)



Fonte: As Autoras



CONSIDERAÇÕES

De acordo com as análises realizadas do processo de IC no Departamento de Inteligência de Mercado, foi possível concluir que a referida organização prioriza a informação inteligente, tendo-a como produto que gera competitividade, entretanto, como qualquer outro local ainda em desenvolvimento e que busca melhorar seus processos com novos investimentos, observou-se que existem inconsistências na realização de algumas atividades, que de acordo com a literatura apresentada, dificultam o fluxo de trabalho voltado para a IC.

Acredita-se que o *Design Thinking* aliado ao Sistema de IC, de acordo com os autores apresentados no estudo trará criatividade, principalmente, nas técnicas que podem ser utilizadas em cada etapa do Sistema, visando **a inovação** ao introduzir novos significados aos produtos, serviços e relacionamentos. Entende-se que é preciso também focar no desenvolvimento ou na integração de novas tecnologias, além de se estruturar para a abertura e(ou) para o atendimento a novos mercados visando incremento na vantagem competitiva.

Para incrementar os perfis profissionais que já existem na equipe multidisciplinar do Departamento de Inteligência de Mercado desta organização, sugere-se a contratação de um Bibliotecário, visto que esse profissional atua como mediador da informação e reúne habilidades necessárias em técnicas de coleta, organização, tratamento, recuperação e disseminação da informação. Esse seria um grande diferencial para a reestruturação, a otimização e a maximização na área de IC.

Destaca-se que os objetivos desta pesquisa foram alcançados e, por meio das análises foi possível verificar os fatores que fortalecem e dificultam o processo de IC no contexto proposto. Espera-se que o presente trabalho contribua para ressaltar a importância do processo de inteligência competitiva na referida empresa.

REFERÊNCIAS

BROWN, T. Design Thinking. **Harvard Business Review**, 2008. Disponível em: <<http://hbr.org/2008/06/design-thinking/ar/1>> Acesso em: 01 set. 2014.

BROWN, T. **Change by design – How design thinking transforms organizations**



and inspires innovation. Harper Collins, 2009.

GOMES, E.; BRAGA, F.; LAPA, E. A construção de um sistema de inteligência competitiva. In: STAREC, C. (Org.). **Gestão da informação, inovação e inteligência competitiva: como transformar a informação em vantagem competitiva nas organizações.** São Paulo: Saraiva, 2012. Cap. 16. p. 303 - 324.

KAHANER, Larry. **Competitive Intelligence.** New York: Simon & Schuster, 1996.

STAREC, Cláudio. **Informação e Universidade: os pecados informacionais e barreiras na comunicação da informação para a tomada de decisão na universidade.** DataGramZero, n.4, v.3, 2002. Disponível em:<
http://www.dgz.org.br/ago02/Art_04.htm> Acesso em: 13 set. 2014.

VIANNA, M. *et al.* **Design thinking: inovação em negócios.** Rio de Janeiro: MJV Press, 2012. 162 p.