

INTELIGÊNCIA COMPETITIVA E *DESIGN THINKING*: ESTUDO DE CASO EM EMPRESA DE TELECOMUNICAÇÕES NA REGIÃO CENTRO-OESTE DO BRASIL

Geisa Müller de Campos Ribeiro ¹

Laura Vilela Rodrigues Rezende ²

RESUMO

O 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. A abordagem da pesquisa realizada é do tipo qualitativa através do estudo de caso e descritivo quanto aos objetivos. O embasamento teórico se norteou por um modelo que apresenta a construção de um sistema de Inteligência Competitiva. Foram encontradas inconsistências no referido processo e o resultado do trabalho indicou aperfeiçoamentos quanto à gestão informacional a ser implementados, devido à importância de atividades de inteligência competitiva realizadas pelo Grupo. Sugeriu-se a introdução de uma abordagem criativa para o desenvolvimento dos processos de Inteligência Competitiva relacionados com o aumento da competitividade, traduzindo-se em uma nova vertente que alia atuação empresarial baseada no conceito do *Design Thinking*, permeando caminhos para a inovação organizacional.

PALAVRAS-CHAVE: Inteligência Competitiva. *Design Thinking*. Inteligência de Mercado.

¹ Universidade Federal de Goiás. Brasil. E-mail: geisamuller@hotmail.com

² Universidade Federal de Goiás. Brasil. E-mail: lauravil.rr@gmail.com

1 INTRODUÇÃO

A informação sempre foi importante para o homem e, na atualidade ela tem sido vista como insumo e produto. O mercado tem exigido organizações mais competitivas e inovadoras em seus negócios. Assim, os dirigentes necessitam cada vez mais de determinada informação, no momento certo, para que as decisões sejam precisas e eficazes. Diante desse contexto, verifica-se a consolidação da Inteligência Competitiva (IC) em termos de aplicabilidade no mercado, trazendo, a essas organizações, um leque de ações que visa obter, com eficácia, informação estratégica.

Conforme Gomes; Braga; Lapa, (2012) os Sistemas de Inteligência Competitiva (SIC) contribuem tanto para o planejamento estratégico quanto para a competitividade das organizações. Essas contribuições ocorrem por meio das atividades do ciclo de IC, o que deixa claro e evidente a importância da sua aplicabilidade, com eficiência em diversos setores. Desse modo, a informação com valor agregado é considerada produto no contexto das organizações, pois é reconhecida como oportunidade em potencial para o processo decisório.

É neste sentido que esta pesquisa possui como objetivo compreender o processo de IC no departamento de Inteligência de Mercado de uma Empresa de Telecomunicações localizada no estado de Goiás, identificando tanto os fatores que fortalecem este setor, quanto os possíveis entraves nas ações desenvolvidas. Para isso, realiza-se a análise do processo que hoje é utilizado pela empresa: coleta das informações, o desenvolvimento do estudo, a proposta de apresentação de resultados e o estudo concluído, em comparação com um Sistema de IC composto por seis etapas apresentado pelos autores Gomes, Braga e Lapa (2012): identificação das necessidades, identificação das informações necessárias, coleta e tratamento das informações, análise

das informações para geração de produtos de inteligência, disseminação dos produtos de inteligência, bem como avaliação dos produtos e do processo de inteligência.

De forma significativa, a organização em estudo está inserida em um contexto definido pelo consumo extraordinário, constante e veloz de informações, o que tem criado uma geração de consumidores informacionais, proporcionando, para a empresa, importantes dimensões estratégicas e o desenvolvimento de competitividade. O êxito obtido a partir do processo de IC no Grupo antecipa cenários de maneira a facilitar a identificação de oportunidades e de tendências inovadoras.

Aliado a IC, propõe-se a utilização do *Design Thinking* como um recurso inovador no âmbito dos negócios na contemporaneidade. Este método pode ser considerado como um conjunto de técnicas e ferramentas que consolidam estratégias alternativas para obtenção de informações oportunas na organização. Portanto, desenvolvido como recurso criativo para a construção de ideias, pode se tornar um diferencial nos processos de IC na organização. É nesse sentido que se vislumbrou o presente estudo.

O artigo inicia-se pela discussão e apresentação dos conceitos da informação que ao ser atribuído valor torna-se estratégica, isto é, revela-se como inteligência. Detalha-se então um método inovador de criação de conhecimento organizacional para potencializar o processo de inteligência competitiva para organizações.

2 INTELIGÊNCIA REVELADA: CONCEITOS E PROCESSOS

A cada dia, cresce a importância das atividades de Inteligência Competitiva pelas empresas, e o mercado exige a produção de informações que sejam oportunas estrategicamente. Para tanto, a qualidade da informação produzida vai depender de como a empresa lida com seus fluxos informacionais e com seus processos decisórios. O desconhecimento informacional e a falta de ações inovadoras que possam propiciar

vantagem competitiva por parte de uma organização pode acarretar em perdas irreparáveis. De tal maneira, essa lacuna informacional pode ser um dos fatores determinantes para o fracasso no mundo dos negócios.

Fuld (2007) considera a linguagem secreta da Inteligência Competitiva em dois alicerces, onde o primeiro é a **habilidade** de localizar a informação correta a respeito da competitividade, e o segundo, considerado pelo autor como sendo o mais crítico, é a capacidade de enxergar as rupturas antigas de mercado e interpretar os eventos. Na verdade, o ideal é usar a informação de forma eficiente, observar claramente a concorrência, e através da mente perceptiva ter *insights* sobre novas oportunidades de mercado, porém com a consciência de que o risco acompanha a decisão final.

De forma geral, as empresas, sejam elas privadas ou públicas, grandes ou pequenas, necessitam de inteligência, e a competitividade não está diretamente relacionada à competição, mas à eficiência, à qualidade, à oportunidade e à inovação. Ser competitivo é ter, sobretudo, qualidade nos produtos e(ou) nos serviços, o que garante a sobrevivência da organização.

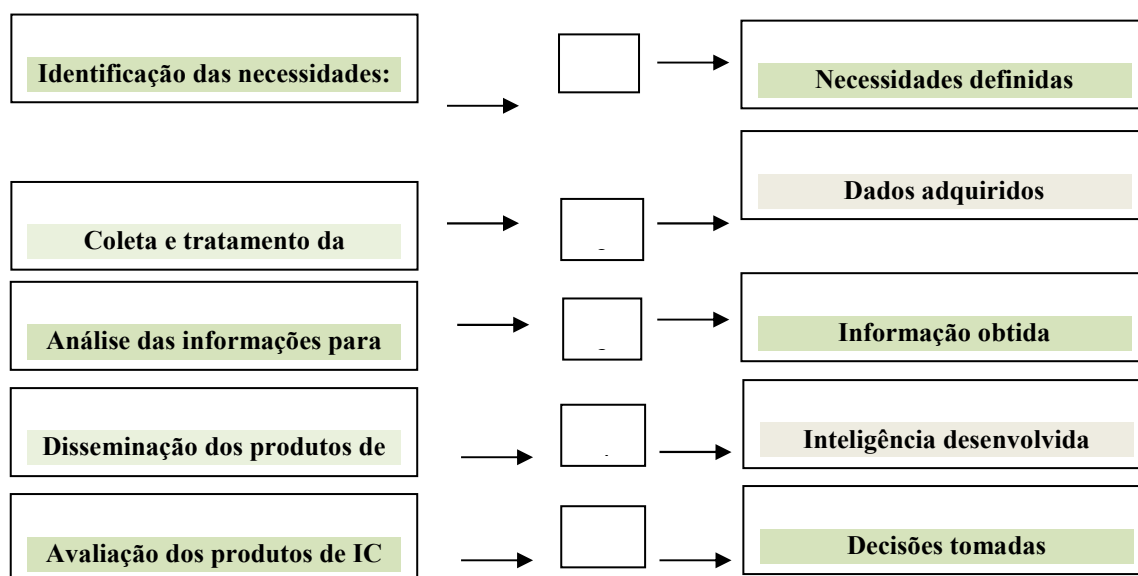
Silva (2012, p.270) define Inteligência Competitiva como “um processo que analisa e averigua o ambiente onde a empresa desenvolve seu negócio”, a fim de descobrir oportunidades e reduzir os riscos, bem como diagnosticar o ambiente interno organizacional. Estas ações visam o estabelecimento da estratégia de ação para curto, médio e longo prazo. Logo, deve fornecer a informação correta e precisa, no momento certo e de forma adequada aos tomadores de decisão.

Para um melhor entendimento, é necessário compreender que a IC se forma por meio de um conjunto de atos de uma operação para gerar o produto de inteligência, isto é, acontece por meio de um ciclo contínuo com elementos que se relacionam entre si onde a informação oportuna é buscada, coletada, analisada, transmitida e disponibilizada como inteligência final. Portanto, trata das análises das informações sobre o mercado passando a fazer parte do pensamento organizacional.

Alguns teóricos informam que não existe um único modelo de Sistema de Inteligência Competitiva (SIC), acrescentam, ainda, que cada organização demanda um sistema próprio, adaptado às suas necessidades. Por ser um sistema que trabalha com a análise de informações, precisa ser preparado quanto às mudanças culturais e estruturais, para que as atividades não sejam mal interpretadas e(ou) interrompidas. É neste sentido que o SIC atua como principal suporte, recurso de gerenciamento e de controle da atividade de inteligência, o que permite organizar a coleta de informações e processar seu tratamento e análise, visando gerar uma informação de forte valor agregado (QUEYRAS E QUONIAM, 2006).

Gomes, Braga e Lapa (2012) alegam que um Sistema de Inteligência Competitiva é formado pelo ciclo: identificação das necessidades de inteligência, identificação das informações necessárias, coleta e tratamento das informações, análise das informações para geração de produtos de inteligência, disseminação dos produtos de inteligência, bem como avaliação dos produtos e do processo de inteligência conforme figura abaixo.

Figura 1- Sistema de IC



Fonte: Adaptado de Gomes; Braga; Lapa, (2012), p. 306.

Conforme o ciclo apresentado (Figura 1) pode-se perceber que o Sistema de IC vai além da produção de inteligência, visto que se trata de uma gama de atividades conjuntas que são realizadas de acordo com as necessidades da organização, fortalecendo a estratégia competitiva e fornecendo informações precisas.

Em síntese, representa um fator crítico para o sucesso da criação e da sustentação de vantagens competitivas, como também para um desempenho superior em termos de geração de valor econômico para as organizações. Para isto, é preciso vê-la como processo ao invés de uma função (KAHANER, 1996).

3 DESIGN THINKING

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, logo, têm exigido soluções mais inteligentes para seus problemas.

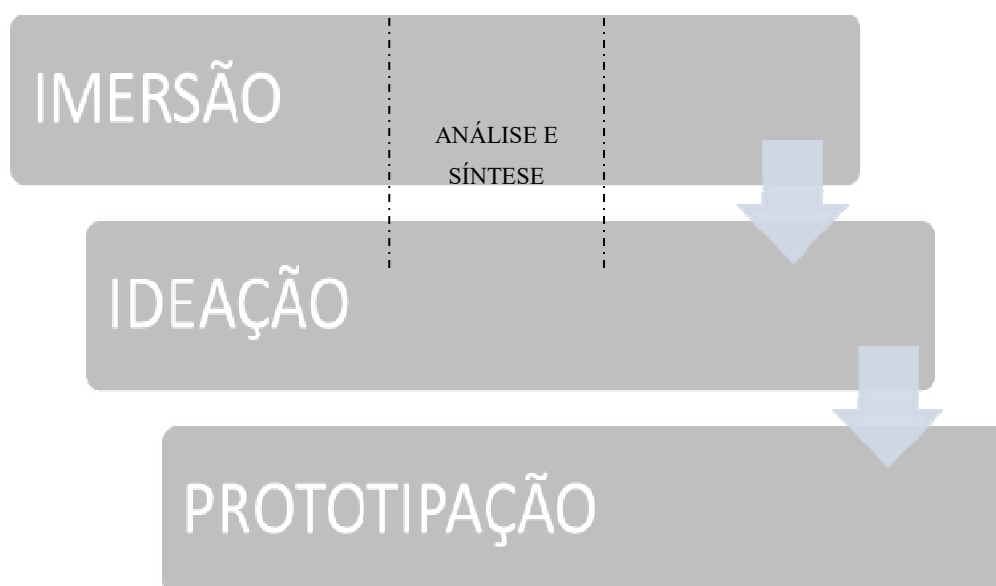
É neste contexto que o campo do *design* tem sido utilizado para aproximar o componente humano por meio de sua percepção e ideias auferindo êxitos interessantes.

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 permeiam o problema. Trata-se de pensar e mapear o problema de maneira abduativa, identificando as causas e as consequências das dificuldades através de um conjunto de métodos e de processos que colocam o indivíduo no centro do desenvolvimento de um projeto. A partir desses métodos, novas propostas de soluções podem ser geradas.

Vianna *et al* (2012, p.13) salientam que “o designer sabe que para identificar os reais problemas e solucioná-los de maneira mais efetiva, é preciso abordá-los sob diversas perspectivas e ângulos”. Por isso, a importância do trabalho colaborativo entre equipes multidisciplinares, o que pode gerar inspirações e interpretações diversificadas sobre a questão e soluções inovadoras, além do desenvolvimento de aprendizagem organizacional.

Acredita-se que a inovação guiada pelo *Design* veio complementar a visão do mercado principalmente ao oportunizar a introdução de novos significados aos produtos, aos serviços e aos relacionamentos. De maneira versátil e não linear o processo de DT possui as seguintes etapas apresentadas na Figura 2:

Figura 2: Esquema representativo das etapas do processo de Design Thinking



Fonte: Vianna *et al* (2012, p.12-13)

- **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 idéias 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.

4 METODOLOGIA

Para a realização da pesquisa, foi utilizada a abordagem qualitativa visando facilitar a interpretação e a análise dos fenômenos. Para Braga (2012) a pesquisa qualitativa utiliza a subjetividade e colabora para compreensão do objeto em estudo.

De acordo com o objetivo, o método utilizado foi o descritivo que conforme Braga (2007) tem como finalidade identificar as características de um determinado problema ou questão. O estudo de caso gerou o delineamento da investigação no local de origem dos fenômenos para procedimentos de coleta de dados, observações e entrevistas.

Para análise do processo de IC da organização, 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: identificação das necessidades de inteligência, identificação das informações necessárias, coleta e tratamento das informações, análise das informações para geração de produtos de inteligência, disseminação dos produtos de inteligência, bem como avaliação dos produtos e do processo de inteligência.

Para o processo de coleta de dados da pesquisa foram aplicadas entrevistas semi-estruturadas junto aos Coordenadores dos setores de Inteligência de Mercado, Área Comercial de Jornal Impresso e Área Comercial de TV, visto que estes solicitam

maiores demandas de estudo. Para lograr o objetivo proposto, as perguntas dirigidas aos entrevistados foram elaboradas de acordo com cada etapa do Modelo de IC já apresentado.

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 a análise do processo de IC da organização em estudo conforme a seguir.

5.1 DEMANDAS DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA

Conforme análise realizada, o departamento de Inteligência de Mercado do Grupo em estudo possui os seguintes objetivos: a) Desenvolver práticas de Inteligência de Mercado transformando informação em ferramenta estratégica, como forma de aprimorar o desempenho comercial e sustentar a vantagem competitiva da empresa; b) Monitorar e fomentar o crescimento dos veículos do Grupo por meio de análises dos indicadores comerciais; c) Acompanhar sistematicamente as movimentações de mercado, suas oportunidades e tendências; d) Atender com excelência as demandas gerenciais e inovar nas ações de mercado; e) Trabalhar dados de audiência e circulação de todos os veículos do Grupo e gerar informações estratégicas para a programação, jornalismo e mercado leitor; f) Fazer o monitoramento da concorrência.

As demandas de estudo de inteligência são provenientes de clientes: internos (Departamento de desenvolvimento de conteúdo – Jornalismo e Redação) e externos (Departamento comercial de TV e Jornal – anúncios).

Clientes Internos - Departamento de Desenvolvimento de Conteúdo (Jornalismo e Redação): Os clientes internos solicitam estudos para o IM a fim de melhorar programação ou desenvolver novas propostas de atuação para a empresa como ibope e novos conteúdos.

Clientes Externos - Departamento comercial de TV e Jornal (anúncios): parte da necessidade dos clientes externos para possíveis anúncios ou fortalecimento dos já existentes. Neste tipo de demanda, são fornecidas informações e dados para novos investimentos, alcance de novas classes, mudança na linha de comunicação, o alcance de novos setores de mercado, levantamento de perfil de público, estudos setoriais de cada mercado e segmento, relatórios de audiência, sustentação e positivação de marcas, dentre outros. Visam colaborar com a efetivação de vendas através de amostragens positivas do segmento e classes, readequação de conteúdo nos cadernos e colunas do jornal, etc.

Inicia-se com uma solicitação do anunciante/ou agência de publicidade. Durante o processo de negociação do anúncio que este cliente está adquirindo, a área comercial geralmente solicita um estudo de mercado, públicos, audiências, dentre outros. Esse Cliente externo/anunciante pode estabelecer contato com a empresa por dois caminhos, ou procura uma agência de publicidade para intermediar seu negócio com a organização, ou procura diretamente a área comercial da empresa. As solicitações de estudo seguem para o departamento de IM juntamente com um *briefing* contendo informações principais a serem pesquisadas. Quando o estudo está pronto, o mesmo é encaminhado para o departamento comercial que apresenta o estudo para o cliente. Geralmente ao final do processo, a área comercial encaminha um feedback sobre o estudo ao departamento de IM.

Quando uma demanda chega ao departamento de inteligência de mercado os analistas desenvolvem um roteiro para o estudo que envolve a coleta das informações, o desenvolvimento do estudo, a proposta de apresentação de resultados e o estudo concluído.

De acordo com o objetivo e metodologia da pesquisa, seguem em síntese, o comparativo entre o Modelo adotado para a pesquisa e o processo de IC do departamento de Inteligência de Mercado (IM), agrupados de acordo com as respectivas etapas do modelo teórico de IC dos autores Gomes, Braga e Lapa (2012).

5.2 IDENTIFICAÇÃO DAS NECESSIDADES DE INTELIGÊNCIA E INFORMAÇÃO

Esta etapa é considerada uma das mais importantes do processo, pois é o momento em que se identificam as necessidades de inteligência e informacionais do tomador de decisões. Existe a necessidade de se detectar: Que decisões precisam ser tomadas; O que é necessário saber, ou seja, qual é a profundidade analítica da informação que o tomador de decisão gostaria de receber; O que já se sabe, ou seja, o que o tomador de decisão já conhece em termos de informação; Porque é preciso saber isso; Quando será necessário sabê-lo, isto é, qual o tempo para geração das análises; O que será feito com o produto de inteligência.

Essas questões despertam a consciência do entrevistado quanto à importância do foco da resposta e direcionar o planejamento da coleta (GOMES, BRAGA E LAPA, 2012).

Para isso, o *Briefing* é um grande instrumento de diagnóstico, contudo, considerado complexo. Normalmente o próprio cliente possui dificuldades em verbalizar e(ou) sintetizar todas as informações de que ele necessita. Por esta razão é necessário que os envolvidos na elaboração desse recurso saibam abordar as principais questões para que o estudo seja bem fundamentado. Uma reunião de *briefing* pode alavancar ainda mais o sucesso nos estudos e evitar que fiquem lacunas durante a pesquisa. Para os clientes internos, ou departamento de desenvolvimento de conteúdo, a identificação da necessidade informacional é diferente da área comercial, é mais longa e

exige médio e longo prazo para finalização. Os principais pontos observados nessa etapa foram: a informalidade nas solicitações de serviços, falta de um processo sistematizado e padronizado para as ações, pois ambos aspectos geram aumento considerável no fluxo de trabalho da equipe.

5.3 COLETA E TRATAMENTO DAS INFORMAÇÕES

Nessa etapa, os pontos de coleta das informações já estão definidos, bem como os principais eventos, a identificação da estratégia de busca e de uso das fontes, para que sejam realizadas de forma eficiente. O departamento de Inteligência de Mercado já possui uma relação de fontes confiáveis para a pesquisa. A principal fonte utilizada é a MARPLAN, que fomenta praticamente 60% de todos os estudos desenvolvidos. Trata-se de uma pesquisa de mídia feita pelo Grupo Ipsos de pesquisa, um dos líderes globais no fornecimento de pesquisas em marketing, propaganda, mídia, satisfação do consumidor e pesquisa de opinião pública e social. A MARPLAN relaciona os hábitos de mídia (ler revista, jornal, assistir televisão, etc.), com os hábitos de consumo (que marca de tênis eu uso, qual o carro que ando, etc.).

Com a necessidade de obter informações cada vez mais rápidas, surgem novas tendências que objetivam recuperar a informação de forma acelerada. Entretanto, não existe um sistema de armazenamento e recuperação das informações no departamento o que demanda tempo nos processos de busca.

5.4 ANÁLISE DAS INFORMAÇÕES PARA GERAÇÃO DE PRODUTOS DE INTELIGÊNCIA

A etapa de análise das informações, dentro do processo de IC, assume um papel importante, pois é nela que a informação se transforma em inteligência, ou seja, nesse processo ocorre o tratamento das informações que estão sendo pesquisadas. Os atores envolvidos precisam ter habilidades específicas, conhecimento sobre o tema e informações sobre as evoluções de mercado como já mencionado na literatura desta pesquisa. Também podem ser utilizados, nessa etapa, softwares e modelos estatísticos que certificam o convívio entre os padrões e tendências da pesquisa levantada.

No departamento de Inteligência de Mercado a análise não é realizada conforme uma estrutura definida, pois esta depende da identificação das necessidades do cliente. Para alguns estudos, realiza-se a técnica de Análise Swot, que consiste em uma metodologia bastante popular no âmbito empresarial utilizada para planejamento estratégico. É importante ressaltar que como um ambiente dinâmico, os analistas possuem foco no momento da análise e sempre oferecem alternativas do produto de IC que será gerado para os tomadores de decisão.

5.6 DISSEMINAÇÃO DO PRODUTO DE INTELIGÊNCIA

Essa etapa possui a finalidade de identificar a formatação mais coerente e objetiva para o produto de inteligência a ser gerado, e os melhores canais de entrega. O produto da inteligência deve estar em consonância com as necessidades do usuário da informação e com alto grau de confiabilidade. A entrega deve ser feita em tempo hábil para sua utilização considerando a forma de apresentação, formato, conteúdo, meio e utilidade. É necessário que o fluxo da informação com valor agregado seja bem planejado para que a informação circule e o processo se complete.

Dessa forma, observou-se algumas dificuldades com o mecanismo de distribuição do produto de inteligência utilizado, sendo o e-mail o formato mais aplicado ao ambiente em estudo. Não foram identificados modelos de apresentações de resultados ou algum meio sistematizado para tal ação, com maiores estratégias e técnicas de comunicação. A linguagem utilizada é coerente e considera-se que a existência de um canal de comunicação bem planejado que funcione em conformidade com a estratégia da organização, visando atingir com eficiência os objetivos dos usuários, pode ser um grande estímulo à criatividade e à inovação. Além disso, pode contribuir com o processo de aprendizagem e de construção do conhecimento.

5.7 AVALIAÇÃO DOS PRODUTOS E DO PROCESSO DE INTELIGÊNCIA

Essa última etapa visa analisar se o sistema criado foi eficiente do ponto de vista da criação do produto de inteligência e se o mesmo foi proveitoso para o tomador de decisões. Avaliando a organização sob dois aspectos: interno e externo, observa-se que internamente, para a produção do produto de inteligência, ou seja, para a geração de informação estratégica, não existe uma avaliação mais profunda do desempenho ao longo das etapas, nem uma sistematização de avaliação dos produtos de inteligência recebidos pelos departamentos comerciais. O *feedback* realizado ocorre de maneira informal, via *e-mail* ou por conversas sem registros o que dificulta a implementação de melhorias no setor. Existe a necessidade de que hajam pesquisas pontuais sobre a satisfação dos clientes com os produtos recebidos, além da criação de indicadores de resultados obtidos com base na inteligência adquirida, e, ainda, discussões internas no âmbito da equipe de IC para que o sistema seja aperfeiçoado. Atividades como essas facilitam a fase de adequação do produto de IC gerado.

6 DISCUSSÃO

De acordo com as análises realizadas do processo de IC no Departamento de Inteligência de Mercado foi possível observar que a Organização prioriza a informação inteligente, tendo-a como produto. Ainda, o Setor de Inteligência de Mercado é muito atuante e composto de um ambiente formado por analistas que coletam, tratam, analisam e disseminam a informação trabalhada para os clientes tomadores de decisões. Entretanto, como qualquer outro local ainda em desenvolvimento e que busca melhorar seus processos com novos investimentos, existem alguns aspectos que precisam ser fortalecidos nas ações para minimizar a dificuldade de realização das tarefas pelos analistas.

Normalmente, o contexto das empresas de comunicação possui dinâmicas muito específicas, principalmente porque geram a informação/conteúdos como produto organizacional. Isto é, produzem notícias vinculadas a interesses políticos, econômicos, publicidade massiva e programas televisivos.

A maior dificuldade observada é no que tange a sistematização das ações e tratamento dos fluxos informacionais na organização. A inteligência competitiva como uma atividade enérgica, precisa ser composta pela gestão da informação e pela gestão do conhecimento. Isso porque os dados, a informação e o conhecimento são insumos do processo e localizam-se desferidos em fluxos formais e informais.

Por esta razão, é importante que haja: um sistema aprimorado de armazenamento e recuperação de informação para que o mesmo colabore com atividades já desenvolvidas no local; construção de mapas informacionais contendo a relação das fontes de informação mais utilizadas; criação de rede de coletores externos e internos à organização formada por especialistas na área de atuação da empresa, onde há a possibilidade de compartilhamento e disponibilização de seus conhecimentos visando auxílio nas atividades e mecanismos de comunicação e distribuição dos produtos de IC

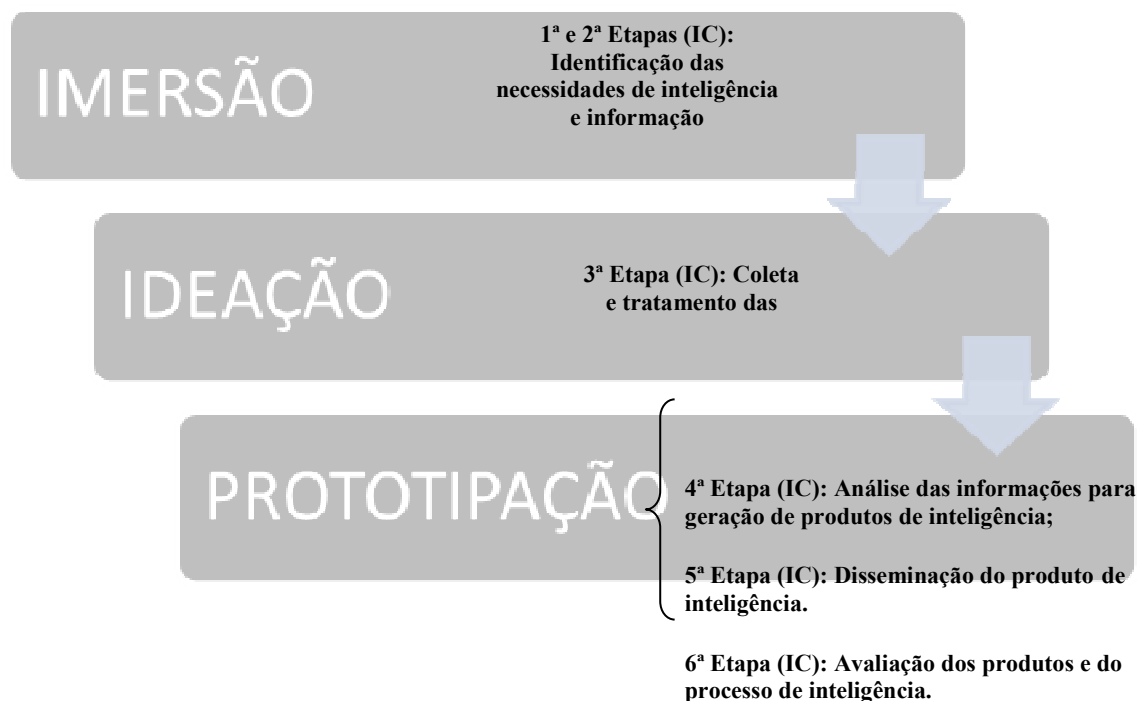
que podem ser compartilhados. Estas demandas podem potencializar os produtos de IC gerados.

A criação do conhecimento organizacional relaciona-se a capacidade com que uma instituição tem de criar conhecimento, disseminá-lo e incorporá-lo a produtos e serviços. Neste sentido, a fim de potencializar os processos da organização em estudo, a principal sugestão a ser feita para que permeiem novos caminhos rumo à inovação baseia-se no conceito de *Design Thinking* associado ao Sistema de IC de Gomes, Braga e Lapa (2012).

Trata-se de uma abordagem de atuação empresarial focada no ser humano que vê na multidisciplinaridade, na colaboração e na tangibilidade de pensamentos e de processos, caminhos que levam a soluções inovadoras para os negócios. No contexto da empresa, 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.

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

Este modelo, como um processo para criação de conhecimento organizacional com foco em pessoas aliado ao Sistema de IC trará criatividade por meio da aproximação do problema e, inovação ao introduzir novos significados aos produtos, serviços e relacionamentos.

7 CONCLUSÃO

Este trabalho traz duas contribuições ao estudo de inteligência competitiva. A primeira é a análise da IC em uma organização de comunicação e sua dinâmica no contexto da informação como produto. A segunda é como um método de construção de conhecimento organizacional pode potencializar os produtos e serviços gerados pelo processo de inteligência competitiva.

Destaca-se que os objetivos 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 organização, e que de fato, tanto o produto informação aplicado possa gerar inteligência, quanto a estrutura do processo de IC possa contribuir de forma eficaz aos tomadores de decisões. Além disso, entende-se que é preciso também focar no desenvolvimento ou na integração e estruturação de novas tecnologias para o atendimento a novos mercados.

COMPETITIVE INTELLIGENCE AND DESIGN THINKING: A CASE STUDY OF A TELECOMMUNICATION ENTERPRISE AT THE BRAZILIAN CENTRAL ZONE

ABSTRACT

This study investigates the process of Competitive Intelligence undertaken in a company that is configured as a large corporation in the area of Telecommunications in the state of Goiás. The approach of the survey is a qualitative type with the strategy of descriptive case study. The theoretical foundation is guided by a model that shows the construction of a Competitive Intelligence system. Inconsistencies were found in that

process and the result of the work indicated improvements regarding the informational management to be implemented due to the importance of competitive intelligence activities conducted by Group. Suggested the introduction of a creative approach to the development of Competitive Intelligence processes related to increase of the competitiveness, translating into a new strand that combines business activities based on the concept of Design Thinking, permeating paths for organizational innovation.

Keywords: Competitive Intelligence, Desing Thinking, Market Intelligence

REFERÊNCIAS

BARRETO, A. A. A eficiência técnica e econômica e a viabilidade de produtos e serviços de Informação. **Ciência da Informação**, v.25, n. 3, Brasília, 1996. Disponível em: <<http://revista.ibict.br/ciinf/index.php/ciinf/article/viewFile/466/425>>. Acesso em: 26 jun. 2013.

BATTAGLIA, M. G. B. A inteligência competitiva modelando o sistema de informação de clientes – Finep. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 28, n. 2, mai/ago. 1999. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/S0100-19651999000200012>> Acesso em: 05 jun. 2013.

BRAGA, K. S. Aspectos relevantes para a seleção de metodologia adequada à pesquisa social em ciência da informação. In: MUELLER, S. P. M. (Org.) **Métodos para a pesquisa em ciência da informação**. Brasília: Thesaurus, 2007. Cap. 1. p. 17–38.

BALEM, F. R *et al.* **Design Thinking**: conceitos e competências de um processo de estratégias direcionado a inovação. 2011. Disponível em: http://www.desenhandoofuturo.com.br/anexos/anais/design_e_inovacao/design_thinking_implementation_de_um_processo_de_estrategias_direcionado_a_resultados_inovadoras.pdf Acesso em: 17 dez. 2013.

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.

BUCHANAN, R. Design and organizational change. **Design Issues**, v. 24, n.1, 2008.

CHIAVENATO, I. A cultura organizacional. In: _____. **Administração nos novos tempos.** Rio de Janeiro: Elsevier, p. 157-188, 2004.

CHOO, C. W. **A organização do conhecimento:** como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. 3. ed. São Paulo: Senac, 2003. 415 p.

_____. The art of scanning the environment. **Bulletin of the American Society for Information Science**, 1999. Disponível em:
<<http://choo.fis.utoronto.ca/fis/respub/ASISbulletin/ASISbulletinES.pdf>> Acesso em: 10 jun. 2013.

FULD, L. M. Alerta antecipado: obtenha inteligência sobre os concorrentes que ainda não surgiram em um mundo que ainda não existe. In: _____. **Inteligência competitiva: como se manter à frente dos movimentos da concorrência e do mercado.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2007. Cap. 5. p. 103–125.

FULD, L. M. Coloque-me dentro do pepperoni: enxergar as árvores para compreender a floresta. In: _____. **Inteligência competitiva: como se manter à frente dos movimentos da concorrência e do mercado.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2007. Cap. 4. p. 91–102.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

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.

KIELING *et al.* **Aspectos Interdisciplinares em Design Thinking:** um enfoque na Administração de Negócios, Moda e Psicologia Social. 2013. Disponível em: <http://www.siiupe.ufsc.br/wp-content/uploads/2013/10/H-Kieling.pdf> Acesso em: 17 dez. 2013.

LODI, C. F. G. Planejamento por cenários e 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. 15. p. 281 – 302.

MARCIAL, E. Os desafios do profissional de inteligência: uma atividade em evolução. 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. 8. p. 141-163.

_____. **Utilização de modelo multivariado para identificação dos elementos-chave que compõem sistemas de inteligência competitiva.** 2007. 163f. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) – Departamento de Ciência da Informação, Universidade de Brasília, Brasília, 2007.

MOLINA, L. G. ; SALA, F. Prospecção e monitoramento informacional no processo de inteligência competitiva organizacional. In: VALENTIM, M. L. P. (Org.). **Informação, conhecimento e inteligência organizacional.** 2. ed. Marília: Fundepe, 2007. p. 61 – 79.

MORESI, E. A. D. Delineando o valor do sistema de informação de uma organização. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 29, n. 1, p. 14-24, jan/abr. 2000. Disponível em: <<http://revista.ibict.br/ciinf/index.php/ciinf/article/view/246>> Acesso em: 18 maio 2013.

_____. O contexto organizacional. In: TARAPANOFF, K. (Org.). **Inteligência organizacional e competitiva.** Brasília: Editora UNB, 2001. p. 59-91.

_____. **Criação e conhecimento na empresa:** como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. 20. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997. 376 p.

QUEYRAS, J.; QUONIAM, L. Inteligência competitiva. In: TARAPANOFF, K. (org.). **Inteligência, informação e conhecimento em corporações.** Brasília: IBICT, UNESCO, 2006. p. 73 – 98.

SCHEIN, E. H. **Organizational culture and leadership.** 2. ed. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1992.

SILVA, A. R. **Concepção de um sistema de inteligência competitiva para uma organização do setor de insumos e bens de produção do complexo agroindustrial.** 2005. 93f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Universidade federal de São Carlos, São Carlos, 2005. 93 p.

SILVA, C. J. Gestão de riscos e 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. 269-280.

SOUZA, D. I. *et al.* **Manual de orientações para projetos de pesquisa.** Novo Hamburgo: FESLSVC, 2013. 55 p. Disponível em: <
http://www.liberato.com.br/UserFiles/File/noticias/Manual_de_orientacoes_para_projetos_de_pesquisa.pdf> Acesso em: 18 jul. 2013.

TARAPANOFF, Kira. Informação, conhecimento e inteligência em corporações: relações e complementaridade. In: _____. **Inteligência, informação e conhecimento em corporações.** Brasília: IBICT, UNESCO, 2006. p. 19 – 37.

_____. **Inteligência organizacional e competitiva.** Brasília: Editora UNB, 2001. 344 p.

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