

**INTELIGÊNCIA COMPETITIVA E TRANSFORMAÇÃO DIGITAL:
ESTRATÉGIAS DE UMA EMPRESA DO SEGMENTO DE BENEFÍCIOS AUXÍLIO-
ALIMENTAÇÃO**

*COMPETITIVE INTELLIGENCE AND DIGITAL TRANSFORMATION: STRATEGIES OF A
COMPANY IN THE FOOD AID BENEFIT SEGMENT*

FREDERICO VIDIGAL
FUNDAÇÃO DOM CABRAL - FDC

INTELIGÊNCIA COMPETITIVA E TRANSFORMAÇÃO DIGITAL: ESTRATÉGIAS DE UMA EMPRESA DO SEGMENTO DE BENEFÍCIOS AUXÍLIO- ALIMENTAÇÃO

Objetivo do estudo

“Analisar a experiência e funcionamento de uma organização de grande porte que atua com benefícios-alimentação, serviços pré-pagos e convênios empresariais no que diz respeito à sua infraestrutura estratégica de Inteligência Competitiva e sua eventual adequação aos construtos de Transformação Digital”

Relevância/originalidade

É restrito o conhecimento de metodologias empíricas, ou estratégias de monitoramento de eventos setoriais, levando-se em conta a sua efetiva aplicabilidade Inteligência Competitiva e a Transformação Digital, considerando as mudanças importantes advindas do período pós-pandemia da COVID-19 no setor de benefícios.

Metodologia/abordagem

Classificou-se o estudo como qualitativo e descritivo e para investigar o “funcionamento da Inteligência Competitiva e Transformação Digital na organização pesquisada”, foram levantadas categorias e subcategorias com base na atividade na organização; exploradas entrevistas semiestruturadas com gestores seguindo o pressuposto de Flick.

Principais resultados

O uso de dados foi potencializado por meio da aquisição de novas plataformas de escuta social; o que vem permitindo entender as ofertas e posicionamento da concorrência e estruturar inovações; a proposta de valor tem sido adaptada e incrementada.

Contribuições teóricas/metodológicas

Contribuições do Inteligência Competitiva e Transformação Digital abarcando: Choo (1998), Calvosa (2022), Marin & Poulter (2004); Prescott & Miller (2002); Gilad (2003); Miller (2002); BERGERON & HILLER (2002);, Barbosa (2002);Davenport & Prusak (1999), Rogers (2017); Nascimento (2019), Roedel (2002) e Vidigal (2016);

Contribuições sociais/para a gestão

O ambiente atual dos negócios exige um método mais sólido e formal de coletar informações e as organizações necessitam criar inteligência a partir da sua utilização eficaz adequada à era digital. O processo de inteligência pode gerar recomendações fundamentadas para a decisão.

Palavras-chave: Inteligência Competitiva, Transformação Digital, Competição, Dados, Inovação

COMPETITIVE INTELLIGENCE AND DIGITAL TRANSFORMATION: STRATEGIES OF A COMPANY IN THE FOOD AID BENEFIT SEGMENT

Study purpose

“Analyze the experience and operation of a large organization that operates with food benefits, prepaid services and business agreements with regard to its strategic infrastructure of Competitive Intelligence and its eventual adaptation to the constructs of Digital Transformation”

Relevance / originality

Knowledge of empirical methodologies, or strategies for monitoring sectoral events, is restricted, taking into account their effective applicability Competitive Intelligence and Digital Transformation, considering the important changes arising from the post-COVID-19 pandemic period in the benefits sector.

Methodology / approach

The study was classified as qualitative and descriptive and to investigate the “functioning of Competitive Intelligence and Digital Transformation in the researched organization”, categories and subcategories were raised based on the activity in the organization; semi-structured interviews with managers were explored following

Main results

The use of data was enhanced through the acquisition of new social listening platforms; what has allowed us to understand the offers and positioning of the competition and to structure innovations; the value proposition has been adapted and enhanced.

Theoretical / methodological contributions

Contributions of Competitive Intelligence and Digital Transformation covering: Choo (1998), Calvosa (2022), Marin & Poulter (2004); Prescott & Miller (2002); Gilad (2003); Miller (2002); BERGERON & HILLER (2002);, Barbosa (2002); Davenport & Prusak (1999), Rogers (2017); Nascimento (2019), Roedel (2002) and Vidigal

Social / management contributions

Today's business environment demands a more solid and formal method of collecting information and organizations need to create intelligence from its effective use suited to the digital age. The intelligence process can generate reasoned recommendations for the decision.

Keywords: Competitive Intelligence, Digital Transformation, Competition, Data, Innovation

INTELIGÊNCIA COMPETITIVA E TRANSFORMAÇÃO DIGITAL: ESTRATÉGIAS DE UMA EMPRESA DO SEGMENTO DE BENEFÍCIOS AUXÍLIO-ALIMENTAÇÃO

1. Introdução

O presente artigo é fruto de uma pesquisa iniciada dentro de estudos em um programa de doutorado da Universidade Federal de Minas Gerais e conseqüentemente em um pós-doutoramento em Administração. Como situação problemática, o presente artigo parte da premissa, discutida na pesquisa, de que ainda é restrito o conhecimento de metodologias empíricas, ou estratégias de monitoramento de eventos setoriais, levando-se em conta a sua efetiva aplicabilidade Inteligência Competitiva e a Transformação Digital. Considerando as mudanças importantes advindas do período pós-pandemia da COVID-19, observa-se a necessidade de estratégias de Transformação Digital, que impactam diretamente o segmento de “benefícios auxílio-alimentação”

No presente contexto, o presente artigo teve como objetivo geral: “analisar a experiência e funcionamento de uma organização de grande porte que atua com benefícios-alimentação, serviços pré-pagos e convênios empresariais no que diz respeito à sua infraestrutura estratégica de Inteligência Competitiva e sua eventual adequação aos construtos de Transformação Digital.”

Trata-se de uma empresa de grande porte com atuação em todo o Brasil e outros países. No estudo, investigou-se a infraestrutura e o funcionamento da sua atividade de Inteligência Competitiva e sua estratégia digital com vistas a alcançar melhores resultados na operação no setor.

Como pergunta orientadora para a construção da presente discussão, têm-se: do ponto de vista metodológico e estrutural, como se dá o funcionamento da atividade de Inteligência Competitiva na organização, do ponto de vista prático-estrutural e qual a infraestrutura de Transformação Digital? Especificamente, procurou-se: a) analisar as metodologias organizacionais do ponto de vista estrutural de Inteligência Competitiva; b) desenvolver um quadro referencial abarcando as experiências empíricas de estruturação do modelo de Inteligência Competitiva e Transformação Digital nesse tipo específico de organização envolvendo métodos e técnicas aplicados.

Justifica-se a escolha da temática, considerando a carência por conhecimento de metodologias empíricas ou práticas, levando-se em conta a efetiva aplicabilidade e funcionamento da atividade de inteligência abarcando os pilares da Transformação Digital nas empresas tomando com ponto de partida a pesquisa de Vidigal (2011) e a contribuição de Rogers (2017).

Na literatura da Administração, detecta-se ainda uma oportunidade de enfoques de elementos factuais e empíricos afeitos à realidade e a *práxis* de Inteligência Competitiva no Brasil, sobretudo aliada a adequação da infraestrutura estratégicas nas organizações contemplando a Transformação Digital. Essas informações não têm sido divulgadas de forma

prática e ainda são incipientes, sobretudo no campo da Administração. Por fim, considera-se que a presente abordagem é relevante, considerando sua oportunidade de contribuir para a estruturação de modelos ou aprimoramento de sistemas organizacionais de Inteligência competitiva e Transformação Digital em diferentes segmentos de mercado.

2. Fundamentação teórica

2.1 A Inteligência Competitiva

A interpretação de informações é uma tarefa organizacional das mais críticas e os tomadores de decisão devem se orientar para as questões de redução de incerteza, bem como questões atinentes ao gerenciamento da ambiguidade - no que diz respeito às informações. Choo (1998) acrescenta também que uma tarefa básica da gerência é a de lidar com a incerteza e gerenciar essa ambiguidade gerada pelas diferentes interpretações possíveis.

Para tanto, cabe abordar o mundo VUCA e o mundo BANI. Para tanto, cabe resgatar a contribuição de Calvosa (2022). Em sua abordagem, destaca que VUCA é um acrônimo em língua inglesa, *Volatilidade (Volatility)*, *Uncertainty* (incerteza), *Complexity* (complexidade) e *Ambiguity* (ambiguidade), que se originou no exército dos EUA (*US Army War College*) para descrever os desafios da liderança militar em um ambiente de campo de batalha (Stiehm, 2002). A sigla, inicialmente, foi elaborada para descrever como o mundo após a Guerra Fria poderia se comportar em condições extremas, mostrando a necessidade de estruturar as organizações para enfrentar os problemas que poderiam ser apresentados pelo ambiente (Whiteman, 1998, p. 15).

Outro acrônimo amplamente discutido a partir de 2022 foi BANI, preconizado por Jamais Cascio. Ainda de acordo com os estudo publicado por Calvosa (2022), para aproveitar a popularidade do acrônimo VUCA, Cascio (2021) propôs a sua substituição por Cenário BANI. A sua justificativa foi que o novo termo reflete com mais precisão o ambiente contemporâneo de mudanças. O Cenário BANI é derivado do acrônimo: *Brittle* (Frágil), *Anxious* (Ansioso), *Nonlinear* (Não linear) e *Incomprehensible* (Incompreensível). Para o autor, o BANI é mais adequado para expor o ambiente de transformações, que passou a se apresentar mais do que complexo, sobretudo, caótico. Também, pela necessidade de resiliência necessária para líderes e demais pessoas, em um sistema que se apresenta frágil e repleto de ansiedades (Cascio, 2021). Conforme salientado por Calvosa (2022), BANI ainda é um “conceito recente, pouquíssimo disseminado, aceito ou investigado, e não publicado em mídia científica”.

O ambiente atual dos negócios exige um método mais sólido e formal de coletar informações e as organizações necessitam criar inteligência a partir da sua utilização eficaz adequada à era digital. O processo de inteligência pode gerar recomendações fundamentadas com relação a acontecimentos futuros para os responsáveis pelas decisões, e não relatórios simplistas para justificar ações e decisões do passado.

Para Queyras e Quonian (2006), a “inteligência competitiva” é um processo de aprendizagem motivado pela competição fundada sobre a informação que permite a otimização da estratégia da organização a curto e longo prazo. (QUEYRAS & QUONIAN, 2006, p.74)

Segundo dados da ABRAIC, apud Vidigal (2016), a Inteligência Competitiva surgiu a partir da necessidade que as empresas tiveram em se antecipar às mudanças ocorridas no mercado e em resposta ao ambiente tecnológico e globalizado.

Pelo fato da Inteligência Competitiva ter se originado a partir de informações confidenciais e ilegais é que o termo muitas vezes é confundido com espionagem, conforme ressaltado por Fernandez (2004). É pertinente também resgatar a contribuição de Marin & Poulter (2004). Para os autores há um “equivoco de que a Inteligência Competitiva é o mesmo que espionagem corporativa”. No entanto, o trabalho de Inteligência Competitiva consiste em encontrar dados disponíveis a partir de fontes públicas ou até mesmo de dentro da própria organização – o que também pode ser denominado como “fontes abertas”.

No sentido de construir um conceito para a Inteligência Competitiva (IC), pode-se afirmar que as fontes de informação em um processo de IC incluem clientes, concorrentes, associações, empregados dos clientes (vendedores, agentes de serviço e funcionários com algum grau de parentesco com os que trabalham para os concorrentes) e registros da empresa. Às vezes, os dados são buscados por essas fontes e em outras vezes, eles chegam por acaso. Outras fontes disponíveis são registros do governo, recortes de jornais, entrevistas, boletins de imprensa e revistas de setores específicos da indústria.

Utilizando-se ainda da contribuição de Marin & Poulter (2004) a Inteligência Competitiva ocorre de duas formas: a tática e a estratégica. A forma tática inclui informações detalhadas sobre produtos, preços e avaliações sobre o concorrente. Esses dados e informações são destinados a apoiar as necessidades dos gerentes de produto, marketing e vendas de unidades. Já a Inteligência Estratégica é a análise sobre as capacidades dos concorrentes. Normalmente é destinada a apoiar a decisão de curto prazo e longo prazo e é realizada pelos gestores.

Acredita-se também que a atividade de Inteligência Competitiva deve ser fundida com *Business Intelligenc (BI)*. A distinção entre os dois termos diz respeito à carga de informação e onde são coletadas. Em outras palavras, o primeiro conceito vem de uma pessoa ou uma assessoria da própria empresa e atua com grande quantidade de dados externos enquanto este último, em boa parte das vezes, é proveniente de sistemas internos, ou seja, trata-se de uma base de dados do cliente - que a empresa pode usar para fins de marketing pró-ativo.

Um dos pontos principais que reforçam o distanciamento e a distinção da espionagem é discutido por Prescott & Miller (2002). Para os autores, a Inteligência Competitiva aplicada nas empresas pressupõe o uso sistematizado de informações obtidas ética e legalmente, relativas ao ambiente competitivo geral para a que a organização possa estabelecer tendências e cenários e possa responder mais rapidamente as alterações de mercado do que seus concorrentes.

No que diz respeito ao monitoramento de ambientes, Gilad (2003) afirma que as organizações estão preparadas para monitorar o risco operacional, o risco financeiro, mas não o risco estratégico, que ocorre quando há desalinhamento entre a estratégia e o ambiente competitivo. O desenvolvimento da busca por informações que efetivamente subsidiem as suas estratégias é discutido dentro do contexto da “Inteligência Competitiva”, que permite às organizações desenvolver uma cultura de busca sistemática por informações.

Face às afirmações de Gilad (2003), de um outro ponto de vista, vale ressaltar a afirmação de Miller (2002) que destaca um dos principais pontos críticos acerca do acesso à informação. Segundo Miller (2002), 70 % das informações necessárias para um trabalho eficiente de inteligência já estão presentes na maioria das empresas. Ainda de acordo com o autor, os dados quando organizados tornam-se informação; informações quando analisadas transformam-se em inteligência.

Nas empresas, o processo de decisão geralmente determina os objetivos do processo de inteligência. Segundo Miller (2002), a inteligência pode ser empregada em muitas demandas organizacionais como: tomada de decisões com vantagem sobre a concorrência; negócios realizados com maior velocidade, aplicações *business to business* (B2B); redução de custos de estoques; aumento das vendas e promoção de um ambiente de fontes digitais, capaz de impulsionar oportunidades.

Entre as fontes de informação para a Inteligência Competitiva a internet apresenta-se como uma das principais fontes tornando-se um ambiente virtual de importância estratégica a ser monitorado e, como resultado, tem-se o desenvolvimento de novas informações de nichos de mercado para serviços especializados de monitoração (BERGERON & HILLER 2002, p. 357).

O processo de inteligência pode criar vantagem competitiva para as empresas, uma vez que pode dar sustentação a decisões fundamentais em inúmeros departamentos ou setores de uma mesma empresa. A tecnologia da informação e o uso da Internet podem desempenhar um papel importante para fazer de pequenas empresas, empreendimentos altamente competitivos. Dois exemplos aplicados podem ser utilizados para ilustrar a presente discussão. Para o primeiro exemplo cabe resgatar como referência o segmento de turismo, onde muitas agências de viagem, sobretudo na última década, foram ameaçadas pelo advento da Internet, e encerraram suas atividades. Por outro lado, diante da quantidade de informação circulante dentro de uma empresa turística, caracterizada pela ampla oferta de serviços, a utilização da informação, com enfoque na construção de inteligência, pode criar vantagem competitiva uma vez que produz agilidade no atendimento aos clientes onde quer que se esteja, favorecendo a decisão de compra por parte dos consumidores através de uma informação mais ágil e consistente. Do ponto de vista do consumidor, o acesso à informação facilita a tomada de decisões.

Como um segundo exemplo de mercado, há um segmento que sofreu impactos importantes em relação ao acesso à informação no âmbito virtual. Trata-se do segmento imobiliário. O consumidor pode conhecer um imóvel e extrair diversas informações e especificações pela internet, até mesmo sem precisar visitá-lo, e ainda contar com ferramentas de geoprocessamento capazes de colocá-lo frente à frente com o bem negociado.

Já do ponto de vista das empresas vendedoras, além das ferramentas eletrônicas possibilitarem um maior conhecimento das necessidades e das características dos consumidores, permite ainda conhecer as estratégias dos concorrentes, acessar informações provenientes do ambiente regulatório que podem gerar oportunidades e ameaças ao negócio, bem como obter informações específicas de seus produtos oponentes, preços e condições de pagamento, por exemplo.

Para corroborar tal contextualização vale utilizar-se da contribuição de Miller (2002). Ao descrever que a inteligência nas empresas permite a rapidez tanto na localização quanto ao uso da informação, promovendo respostas mais eficientes às mudanças do mercado, o autor considera a inteligência como um fator capaz de mudar a cultura da tomada de decisões de uma empresa, transformando burocracias acomodadas em organizações ágeis, ou seja, inteligentes.

No que diz respeito à construção da inteligência, Barbosa (2002) refere-se à importante elevação da taxa de utilização de fontes eletrônicas de informação como fomento à construção do conhecimento. Entretanto, os dados pesquisados demonstram que a introdução da tecnologia da informação não diminui a importância dos contatos interpessoais, reforçando assim a relevância da combinação de várias mídias disponíveis para atender as necessidades dos clientes. De acordo com Barbosa (2002), o uso efetivo da informação e do conhecimento, contribui para a geração das vantagens competitivas em ambientes de negócio voláteis.

Para Barbosa (2002), os administradores precisam acompanhar uma multiplicidade de aspectos ligados ao ambiente externo das empresas. Entre eles, destacam-se as mudanças no comportamento e preferências de seus consumidores, mudanças e inovações tecnológicas, novidades no que se refere à legislação, tendências mercadológicas e desenvolvimento no plano político. Segundo o autor, é necessário não apenas acompanhar tais mudanças, mas identificar as suas implicações para as organizações às quais pertencem.

Segundo Davenport & Prusak (1999), o que faz as organizações funcionarem é o conhecimento que deve ser reconhecido como ativo corporativo. Cada vez mais, torna-se necessário geri-lo e cercá-lo do mesmo cuidado dedicado à obtenção de valor de outros ativos mais tangíveis. Dentro das empresas, o conhecimento sempre foi buscado e valorizado pelas pessoas. Segundo estudos descritos pelos autores, os gerentes adquirem dois terços de sua informação e conhecimento em reuniões face a face ou em conversas telefônicas. Apenas um terço desta informação provém de documentos. As empresas se diferenciam pelo que sabem. Cada vez mais as atividades baseadas no conhecimento e voltadas para o desenvolvimento de produtos e processos estão se tornando as principais funções internas das empresas. Aquelas com maior potencial de obtenção de vantagem competitiva e que ainda construam condições efetivas de sustentá-las por maior tempo, terão maior chance de prosperidade.

A prática da Inteligência Competitiva permite às organizações desenvolver uma cultura de busca por informações, que efetivamente subsidiem as suas estratégias. McGee e Prusak (2006) descrevem a estratégia competitiva de uma empresa como o modelo utilizado para definir suas atividades comerciais e a forma de operá-las e diferenciá-las de produtos e serviços da concorrência. A estratégia utilizada deve ser capaz de considerar os clientes da empresa e os segmentos de mercado aos quais a organização pretende atender. Para os autores, as estratégias devem considerar habilidades e recursos que a organização deverá reunir para fornecer produtos e serviços a esses mercados. Nesse sentido, afirma-se a importância do papel da informação que, cada vez mais, constitui a base da competição, tanto no setor de serviços quanto no setor industrial. Nesse sentido, pode-se afirmar que o papel da informação precisa ser definido claramente na execução da estratégia competitiva das organizações.

A criação de um sistema de inteligência, envolvendo coleta, tratamento, análise e disseminação da informação sobre atividades dos concorrentes, fornecedores, clientes, tecnologias e tendências gerais dos negócios, vem ao encontro da necessidade de monitorar continuamente o ambiente externo. Segundo Roedel (2002), tais fatores estão direcionados a proporcionar um estabelecimento de uma direção no que tange à estratégia e tomada de decisões “em tempo real”.

2.2. A Transformação Digital

No que diz respeito à Transformação Digital, uma das principais contribuições é a de Rogers (2017). O modelo proposto pelo autor consiste em cinco construtos de análise da estrutura estratégica de transformação digital nas empresas, denominado pelo autor como “domínios da Transformação Digital”. Rogers (2017) destaca que neste novo modelo, a empresa ainda é protagonista na criação e promoção de bens e serviços, porém o cliente atua de forma dinâmica, com amplo acesso a variedade de plataformas digitais, que lhe permitem interagir, publicar, inovar, divulgar, promover ou denegrir.

Com as mudanças do mercado, o aumento da concorrência, a aceleração do processo de informação, o avanço da tecnologia, e o aumento do poder de compra, entre outros fatores, o comportamento dos clientes tem mudado radicalmente. Rogers (2017), apud Nascimento (2019) apresenta essa transformação na forma de interação com os clientes, chamada de modelo de rede de clientes.

Utilizando-se da contribuição de Nascimento (2019), em um mercado definido pelas redes de clientes, os relacionamentos entre a empresa e clientes se tornam mais complexos, deixando a atuação de compra e venda muito mais desafiadora.

Para Rogers (2017), os clientes na era digital não são mais passivos, e sim nós ativos de uma rede de interações com outros clientes e organizações. Eles têm acesso a uma ampla base de plataformas que permitem com que interajam, publiquem, inovem e ajam moldando marcas, reputações e mercados, passando por diferentes estados psicológicos que precisam ser compreendidos e trabalhados da forma certa e que configuram o que chamamos de funil de marketing reinventado: consciência, consideração, preferência, ação, lealdade e defesa.

Os cinco domínios, além dos Clientes, que cada vez mais interagem entre si formando redes de relacionamento e influência mútua, redes essas que as empresas precisa aprender a aproveitar; são seguidos pela “competição”, ou seja, a competição não ocorre mais como antes. Os concorrentes, que cada vez mais vêm de indústrias diferentes e que em alguns momentos podem se tornar nossos grandes aliados, criando oportunidades, inclusive, para que as empresas explorem plataformas de negócios. Em seguida, são citados os “Dados”, gerados em grande quantidade o tempo todo na medida em que os clientes e outros agentes econômicos se movem, e que podem se transformar em ativos de negócio importantes.

Rogers (2017) explora o quarto domínio que é a Inovação. Para o autor, a inovação ocorre cada vez de forma mais rápida e por meio da experimentação e aprendizado baseado em erros e testes contínuos. Por fim, o autor aborda a proposta de valor que necessita passar por uma adaptação constante. Para Rogers (2017), Valor deve ser reinventado a todo instante na medida em que o mundo muda, promovendo uma contínua evolução, devendo sobressair a essência do negócio e sua evolução baseada na adaptação.

Uma das contribuições marcantes de Rogers (2017) em relação à Transformação digital é quando afirma que a Transformação Digital não está fundamentalmente baseada em tecnologia, mas sim em estratégia. Para repensar um negócio para a era digital, uma empresa precisa desafiar suas crenças centrais, reconhecer seus pontos cegos e pensar de forma diferente sobre aspectos fundamentais de sua estratégia tomando como base os cinco domínio: clientes, concorrentes, dados, inovação e proposta de valor.

3. Metodologia

Para a estruturação do presente artigo, classificou-se a presente pesquisa como qualitativa e descritiva. De acordo com Minayo & Sanches (1993), a metodologia qualitativa trabalha com valores, crenças, representações, hábitos, atitudes e opiniões e adéqua-se a aprofundar a complexidade de fenômenos, fatos e processos particulares e específicos de grupos mais ou menos delimitados em extensão e capazes de serem abrangidos intensamente.

A pesquisa qualitativa estuda o conhecimento e a prática dos participantes [...] as inter-relações são descritas no contexto concreto do caso e explicadas em relação a este. Para Flick (2002), a pesquisa qualitativa considera que pontos de vista e práticas no campo são diferentes devido às diversas perspectivas subjetivas e ambientes sociais a eles relacionados.

No que diz respeito à pesquisa descritiva, Gil (2006), analisa que tem como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno. Dentre as pesquisas descritivas, Gil (2006) destaca as que têm por propósito estudar as características de um grupo, ou as que pretendem levantar opiniões, atitudes e crenças de uma população ou estabelecimento de relação entre variáveis.

Para investigar o “funcionamento da Inteligência Competitiva e Transformação Digital na organização pesquisada”, foram levantadas duas subcategorias como a “hierarquia, descentralização ou centralização da atividade de IC, objetivos da atividade na organização e investimento em infra-estrutura para a atividade” (Ver Figura 1). As entrevistas foram realizadas seguindo um roteiro semi-estruturado. Nas entrevistas, foram abordados tópicos estruturais contemplados no referido roteiro, que por sua vez foram desmembrados no que foi denominado como categorias e subcategorias (Ver Figura 1).

Nesse método, os entrevistados são incentivados a falar livremente. Na oportunidade, foi falado sobre os métodos de Inteligência Competitiva empregados na organização estudada. Os métodos foram mapeados e categorizados e acordo com o contexto único da organização pesquisada, seguindo o pressuposto metodológico de Flick (2002).

Figura 1 – Categoria e subcategorias de análise: Funcionamento da Inteligência Competitiva (IC) e adequação da estrutura estratégica à Transformação Digital

Subcategorias:

CATEGORIA:

- (1.1) Localização na hierarquia organizacional / Centralização / Descentralização de atividades
- (1.2) Objetivos da IC
- (1.3) Infra-estrutura para IC: local próprio, recursos de tecnologia da informação
- (1.4) Adequação aos construtos (domínios) Transformação Digital

Fonte: Desenvolvido pelo autor com base nas informações da pesquisa

A entrevista envolveu a participação de profissional responsável pela gestão da atividade na organização, cujo cargo é denominado de “Gerente de Estratégia e Inteligência de Negócios” que está ligada, hierarquicamente, ao Departamento de Marketing da empresa.

4. Resultados obtidos

A empresa pesquisada é uma organização de serviços ligada a uma multinacional que atua com cartões-refeição e *vouchers* de serviços pré-pagos através de convênios empresariais de alimentação. A empresa pertence a um grupo empresarial com presença em diversos países. No Brasil são cinco produtos diferentes e as suas atividades no país tiveram início na década de 1970, com o lançamento de um produto para utilização em restaurantes. Em 1990, foi lançado um produto para ser utilizado em postos de combustíveis, oferecendo uma linha de produtos e serviços para gestão de despesas de veículos. Atualmente, a empresa trabalha com um *voucher* para alimentação, feito em cartão magnético em alternativa ao papel, já utilizado no passado, o que segundo dados divulgados pela empresa, trouxe praticidade e liberdade de escolha nas compras em supermercados, hipermercados, entre outros estabelecimentos do gênero.

A pesquisa demonstrou que, com relação à “**Localização na hierarquia organizacional / Centralização / Descentralização de atividades**” (Categoria 1.1), segundo a gerência, a área de “Gerência de Estratégia e Inteligência de Negócios” está ligada hierarquicamente ao Departamento de Marketing. Como estrutura de funcionamento, é criada – o que a organização denominada de uma “rede neural com vendedores” (força de vendas). A atividade é centralizada em São Paulo, entretanto as atividades são divididas em filiais (denominados de “Clubes”) que condensam as informações por eventos de mercados específicos em várias regiões do território brasileiro.

Com relação aos “**Objetivos da IC**” (Categoria 1.2) foram apontadas pelo ocupante do cargo de Gerente os seguintes objetivos da atividade de Inteligência Competitiva na empresa: acompanhar o mercado através de indicadores; mapear níveis de *Attrition* (ou seja, a análise de perda de clientes), registros de reclamações. Realizar entrevistas com ex-clientes; mapear possíveis fraudes e gerenciar riscos (exemplos: clonagem de cartões e ações ilegais de atravessadores ou “compradores” de tíquetes, que o descarregam em locais certos); trabalhar com a inteligência antecipativa (otimização, análise de cenários, tendências e análises diversas de mercados) e reativa (alertas, pesquisas, estudos e monitoramento de mercados). É objetivo também coordenar o planejamento estratégico; gerir mapas e indicadores estratégicos (*Balanced Scorecard*ⁱ); realizar sistematicamente o monitoramento do mercado, competidores e novos entrantes; administrar e prover informações de mercado, de clientes existente e informações efetivas da *performance*; dar suporte à área de vendas por meio de estudos, análises e geração de *Leads* – DBMⁱⁱ e desenvolver pesquisas internas e externas.

Com relação à “**Infra-estrutura para IC**” (local próprio, recursos de tecnologias da informação) (Categoria 1.3) há um espaço físico na sede em São Paulo e as estruturas dos Clubes distribuídas em outras regionais. Das ferramentas utilizadas, foram relatadas: *Datamart*, *SAS* e o uso de um *software* de *Business Intelligence* (BI). O *software* utilizado é o “*Qlik*”, que permite uma visão de mercado regional, semanal utilizando também a metodologia *cross sell*ⁱⁱⁱ. Utiliza-se ainda o *Share Point* que é parte integrante de um pacote Microsoft Office, além da ferramenta ISI. Segundo dados da pesquisa, o BI dá a visão regional, semanal, “*cross sell*”,

visão do saldo da concorrência, visão gerencial de volume de vendas. São calculados no “Excel” os indicadores de *Attrition* por regional e utilizada também a ferramenta *Share point* (do Microsoft Office). Um *Data Warehouse* em *cloud* atualiza o banco de dados da empresa, segundo dados da pesquisa.

No que diz respeito a **Adequação à Transformação Digital (clientes, competição, dados, inovação e valor – categoria 1.4)**, percebe-se que a empresa analisada vem fazendo um trabalho, sobretudo pós-pandemia de entendimento do perfil de seus clientes. Por meio de estratégias mais agressiva de CRM e CBM (gestão do relacionamento e do comportamento do cliente) a empresa vem conseguindo resultados significativos. A competição tem sido monitorada, sobretudo as inovações lançadas por players líderes de mercado.

O uso de dados foi potencializado por meio da aquisição de novas plataformas de escuta social que não existia na empresa, o que vem permitindo entender as ofertas e posicionamento da concorrência. Isso vem permitindo ao negócio estruturar inovações. Nesse contexto, as entrevistas semiestruturadas demonstraram a necessidade da contratação de parceiros para melhorar a estruturação de inovações mais efetiva no médio e longo prazos, mas a adequação da proposta de valor, após a internalização da importância do uso de dados como ativos, tem ocorrido. Percebeu-se um claro entendimento por parte dos gestores de que a proposta de valor tem sido adaptada e incrementada. São previstas ações importantes para o incremento da segurança de dados de usuários e ganhos de competitividade para o negócio, uma vez que os insights já gerados podem ser traduzidos em resultados tangíveis com ganhos de volume de vendas e consequentemente faturamento.

5. Conclusões / Considerações finais

O artigo demonstrou aspectos conceituais e aplicados de Inteligência Competitiva e Transformação digital. Mais especificamente, procurou-se responder as perguntas orientadoras para a construção da presente discussão, como “do ponto de vista metodológico e estrutural, como se dá o funcionamento da atividade de Inteligência Competitiva e adequação à Transformação Digital na organização, do ponto de vista prático-estrutural? A organização pesquisada utiliza metodologias de monitoramento estratégico e tático acompanhando o mercado por meio de indicadores pré-definidos como é o caso do “índice de perda de clientes” (*churn rate*). O conhecimento do negócio tem sido aprimorado por meio de mecanismo de entendimento do comportamento dos clientes, sobretudo pós-pandemia e da própria concorrência. O uso de dados vem promovendo avanços e alguma inovação já pode ser observada com impactos na proposta de valor ao cliente.

Há uma preocupação importante com o relacionamento com os clientes e a atividade de Inteligência Competitiva aliada aos domínios da Transformação Digital tem sido útil também para identificar eventuais fraudes de parceiros e redes de distribuição, o que representa um risco para empresa. Vale ressaltar o perfil de antecipação, típico da Inteligência Competitiva, o que é corroborado pela literatura seguido também do perfil reativo subsidiando a tomada de decisões. É interessante considerar que o Planejamento Estratégico pode ser flexibilizado de acordo com os resultados gerados pela atividade de Inteligência e Transformação Digital na organização. Por meio da atividade têm sido detectados novos entrantes e novidades de mercado. A metodologia de integração de vendas com o suporte administrativo demonstrou

eficiência e agilidade na tomada de decisões, permitindo à empresa adaptar-se e preparar-se para uma postura mais competitiva frente aos seus clientes.

Do ponto de vista prático-estrutural, a área de Inteligência Competitiva incrementada pelos esforços em Transformação Digital na infraestrutura da empresa demonstra um funcionamento similar a outras áreas da estrutura organizacional, segundo relatado pelos gestores da área, se considerada a sua estrutura física e espaço dedicado ou específico. São utilizadas planilhas para visualização em tempo real. A atividade de Inteligência Competitiva, ao contrário de outras organizações, faz uso de softwares específicos para gerenciar suas informações de inteligência.

A organização tem objetivado ações estratégicas e táticas afeitas à competitividade, como a exploração de novos mercados e novas áreas para atuação da empresa, com atenção aos movimentos da concorrência. Além do foco em prospecção, a Inteligência Competitiva incrementada por ações estruturais de Transformação Digital na organização foi construída para fins de captação e manutenção de clientes, uma vez que permite a gestão de informações desses clientes de forma ágil. Percebeu-se que o modelo de uso da informação segue um perfil capaz de moldar o comportamento da empresa, ou seja, seu planejamento estratégico, com base nos movimentos observados no seu ambiente setorial ou concorrencial e direciona a organização a adaptar-se e antecipar ações.

Referências

ABRAIC. Associação Brasileira de Inteligência Competitiva. Disponível em: <<http://www.abraic.org.br>>. Acesso em: 10 jul. 2008.

BARBOSA, R. R. Inteligência empresarial: uma avaliação de fontes de informação sobre o ambiente organizacional externo. **Revista de Ciência da Informação. Data Grama Zero** V.3 n.6. dez., 2002.

BERGERON, P.; HILLER, C. A. Competitive intelligence. **Annual Review of Information Science and Technology**, v. 36, p. 353-390, 2002.

CALVOSA, M.V.D. Descomplicando o VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity and Ambiguity). Investigação e Considerações sobre as Publicações A1 da Área 27 do Qualis/Capes. XLVI Encontro da ANPAD - EnANPAD 2022

CHOO, C. W. **A Information Management for the intelligent organization: the art of scanning the environment. The art of scanning the environment**. Medford, New Jersey: Information Today, 1998, 2nd edition.

DAVENPORT, T.H. PRUSAK L. **O que queremos dizer com conhecimento?** In: Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. São Paulo: Futura, 1999.

FLICK, U. **Entrevista episódica**. In: BAUER, Martin W.; GASKELL, George (org.). Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático. Petrópolis: Vozes, 2002.

- GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2006
- GILAD, B. Early Warning. **Using competitive intelligence to anticipate market shifts, control risks and create powerful strategies**. New York: AMACOM, 2003.
- MARIN, Jane; POULTER, Alan. Dissemination of Competitive Intelligence. **Journal of Information Science**, 2004. Disponível em <<http://www.periodico.capes.org.br>>. Acesso em 30 de novembro de 2010.
- McGEE, J., PRUSAK, L. **Gerenciamento Estratégico da Informação** Rio de Janeiro: Ed. Campus, 1995.
- MILLER, J.P. **O Milênio da Inteligência Competitiva**. Porto Alegre: Bookman, 2002.
- MINAYO, M. C. S. & SANCHES, O. Quantitative and Qualitative Methods: Opposition or Complementarity? **Cadernos de Saúde Pública**. Rio de Janeiro, 9 (3): 239-262, jul/sep, 1993
- NASCIMENTO, Sulamita Bárbara Ribeiro. TRANSFORMAÇÃO DIGITAL: Uma análise dos fatores envolvidos na evolução empresarial no setor de instrumentos musicais e acessórios no Brasil. Dissertação Mestrado Profissional em Administração. Fundação Cultural Dr. Pedro Leopoldo – FPL, Pedro Leopoldo, 2019.
- PRESCOTT, John E.; MILLER, Stephen H. **Inteligência Competitiva na Prática**. Tradução: *Alexandre Feitosa Rosas*. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 2002.
- QUEYRAS, J.; QUONIAM, L. **Inteligência competitiva**. In: TARAPANOFF, Kira (Org.). *Inteligência, informação e conhecimento*. Brasília: IBICT; UNESCO, 2006. p. 73-97.
- ROEDEL, D. **Estratégia e inteligência competitiva**. In: *MILLER, Jerry P. O Milênio da Inteligência Competitiva*. Porto Alegre: Bookman, 2002
- ROGERS, D. **Transformação digital: repensando o seu negócio para a era digital**. Editora Autêntica, São Paulo, 2017.
- VIDIGAL, Frederico. **Inteligência Competitiva: aplicações estratégicas e mercadológicas**. 1 ed. Curitiba: Appris, 2016.

Notas

ⁱ *Balanced Scorecard*: Conhecida como BSC, a ferramenta de gestão e planejamento estratégico criada por Kaplan e Norton (1996), enfoca quatro premissas básicas para análise de performance organizacional: financeiro, percepção de clientes, aprendizado organizacional alinhado a crescimento e gestão de processos internos.

ⁱⁱ *Database Marketing* (DBM): concentra dados de clientes para decisões e relacionamento estratégico de marketing.

ⁱⁱⁱ Técnica de vendas onde são oferecidos produtos ou serviços aos clientes já existentes, normalmente em diferentes pontos geográficos.