

APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL VOLTADA À INTELIGÊNCIA COMPETITIVA

Olavo Viana Cabral Netto (USP)

olavo.netto@gmail.com

Fernando José Barbin Laurindo (USP)

fjblau@usp.br



A globalização e o avanço das redes de informação impulsionaram a importância do conhecimento para a competitividade das organizações. Com isso, a criação de conhecimento passou a ser o principal processo de construção de valor. Assim, gerenciar este ativo torna-se fundamental (TERRA, 2001). A Inteligência Competitiva (IC) tem sido utilizada como ferramenta de solução neste novo ambiente empresarial. Seus programas e processos oferecem um tratamento diferenciado da informação para a tomada de decisão em prol da competitividade da empresa (TARAPANOFF; GREGOLIN, 2001). Neste sentido, o artigo investiga o relacionamento da IC com a aprendizagem organizacional, avaliando como uma estrutura organizacional pode impactar o desenvolvimento de suas atividades. Para isto, foi desenvolvido um estudo de caso. No item sobre fundamentação teórica, verifica-se a sinergia entre Inteligência Competitiva e aprendizagem organizacional. São apresentados os conceitos centrais de IC bem como um quadro conceitual sobre aprendizagem organizacional. Com o estudo de caso, comparam-se os resultados obtidos por duas estruturas organizacionais estrategicamente opostas em uma instituição financeira de abrangência nacional. Desta forma, pretende-se iniciar a discussão sobre o design organizacional de uma área de IC. Funções dos integrantes de uma estrutura de inteligência e fluxos de informação, conhecimento e decisão são abordadas.

Palavras-chaves: inteligência competitiva, aprendizagem organizacional

1. Introdução

O conhecimento em suas diferentes formas se tornou um fator determinante para a competitividade das organizações (TERRA, 2001). Conforme Tarapanoff; Gregolin (2001), o processo de globalização e o avanço das redes de informação romperam com muitos paradigmas e proporcionaram a reorganização não só da sociedade, mas também das organizações, baseadas agora em novos canais de comunicação e novas relações de trabalho. Nesta perspectiva, o modo como as empresas competem nesta nova realidade de mercado, que se tornou mais globalizado, dinâmico e integrado, sofreu alterações.

Sustentada por este novo ambiente empresarial, a sociedade que antes se regulava pela propriedade dos meios de produção e capital, passa a ser dirigida pela propriedade dos meios de concepção da informação; o processo de construção de valor deixou de ser a produção de bens para ser a criação de conhecimento e a inovação. Assim, a gestão pró-ativa do conhecimento adquiriu papel central no ambiente econômico e empresarial (TERRA, 2001).

Neste contexto, destaca-se o crescente uso da Inteligência Competitiva que pode sucintamente ser entendida com uma nova abordagem no tratamento da informação para a tomada de decisão em prol da competitividade da empresa (TARAPANOFF; GREGOLIN, 2001). Assumindo que essa gestão pró-ativa possa ser obtida pelo uso da Inteligência Competitiva (IC), este presente artigo tem por objetivo avaliar como uma estrutura organizacional pode favorecer o desenvolvimento de atividades de IC e, portanto, a competitividade das organizações. Sendo assim, duas seções são necessárias: a fundamentação teórica e o estudo de caso. Para isto, a abordagem metodológica adotada foi a de estudo de caso.

No item sobre fundamentação teórica, pretende-se verificar se existe sinergia entre Inteligência Competitiva e aprendizagem organizacional, investigando este relacionamento. Para tanto, serão apresentados os conceitos centrais de IC assim como um quadro conceitual sobre aprendizagem organizacional.

No estudo de caso, deseja-se comparar os resultados obtidos por duas estruturas estrategicamente opostas. Esta etapa avalia os resultados de uma unidade local de uma instituição financeira que atua no mercado de financiamento de veículos em âmbito nacional.

Desta forma, pretende-se iniciar a discussão sobre o *design* organizacional de uma área de Inteligência Competitiva. Decisões como centralização e descentralização das etapas do ciclo de inteligência, as funções dos integrantes de uma estrutura de inteligência e fluxos de informação, conhecimento e decisão devem ser abordadas.

2. Fundamentação Teórica

O conceito de inteligência tem origem na literatura militar e denota a busca de informações relevantes sobre o ambiente e o adversário. Entretanto, quando se fala em inteligência, admite-se duplo significado: posse e criação de conhecimento (TARAPANOFF, 2004). Considerando que posse, enquanto mecanismo para direcionamento de ações e decisões, e criação, como resultado da aprendizagem organizacional, ocorrem simultaneamente nas organizações (MARCH, 1987) pode-se admitir que exista certa interação entre a aprendizagem organizacional e a inteligência.

Oferecer à organização a capacidade de aprender rapidamente, isto é, estimular a aprendizagem organizacional, possibilita a melhoria da inteligência da organização

(STARBUK; DUTTON, 1973; DUNCAN; WEISS, 1979). Entretanto, utilizar a aprendizagem organizacional como ferramenta de inteligência não é trivial, pois existem alguns fatores estruturais que limitam esta aplicação (LEVITT; MARCH, 1988).

Admitindo que a inteligência dependa, entre outras coisas, da compreensão de eventos passados e que o passado não proporciona uma perfeita previsão do futuro (BREHMER, 1980), a conversão das experiências já vivenciadas em inteligência é dificultada por: instabilidade, redundância e complexidade de interpretação dos fatos. Portanto, o *design* de organizações voltadas à inteligência deve considerar um processo de amadurecimento e adaptação lento e impreciso, mas que gere mudanças abruptas nas organizações (LEVITT; MARCH, 1988).

2.1. Inteligência Competitiva

A proposta de desenvolvimento de muitos países foi balizada pelo uso da informação e do conhecimento como recursos econômicos, potencializadas pelo acirramento da competição. Contudo, com a percepção da instabilidade e das incertezas dos mercados, incentivou-se o desenvolvimento da inteligência econômica, como forma de antecipação a esses fatores de risco. A inteligência econômica, interpretada como inteligência competitiva nas organizações, foi definida como “o conjunto de ações coordenadas de busca, tratamento, distribuição e proteção de informação útil aos atores econômicos e obtida legalmente” (TARAPANOFF, 2004, p. 4).

Abordada como o conhecimento sobre um determinado setor econômico e suas forças competitivas (PORTER, 2008), a Inteligência Competitiva tem foco sobre o ambiente competitivo e está voltada para a tomada de decisão nos níveis estratégicos e táticos da organização. Em outras palavras, ela visa agregar valor à informação, enfatizando seu caráter estratégico e acelerando o crescimento organizacional. Para isso, a organização necessita desenvolver um conjunto de capacidades próprias de modo a garantir a captura, a interpretação e o acesso a conhecimentos e informações com alto valor agregado, dispersos dentro e fora da organização (CABRAL NETTO, 2007).

Assim, de acordo com Tarapanoff; Gregolin (2001), a Inteligência Competitiva seria a nova síntese teórica no tratamento da informação para a tomada de decisão, isto é, “o processo de estudar qualquer coisa que possa tornar a organização mais competitiva e posicioná-la melhor no mercado” (p. 46). Sob outra perspectiva, a IC seria um programa institucional, sistemático, ético e analítico que envolve garimpar e analisar informações de todas as organizações e eventos externos que provocam impactos de qualquer caráter na organização, sendo que a inteligência está em transformar informações dispersas em conhecimento estratégico (TYSON, 1998; KAHANER, 1996; NEGASH; GRAY, 2003).

“A inteligência competitiva é o processo que investiga o ambiente onde a empresa está inserida, com o propósito de descobrir oportunidades e reduzir os riscos, bem como diagnostica o ambiente interno organizacional, visando o estabelecimento de estratégias de ação a curto, médio e longo prazo” (VALENTIM *et al.*, 2003, p. 2).

2.1.1. Modelo Prescritivo de Inteligência Competitiva

A construção de um modelo genérico do processo de Inteligência Competitiva requer a compreensão do conceito de ciclo de inteligência, composto por quatro atividades (KAHANER, 1996):

- **Planejamento** da informação;
- **Coleta** de informação;
- **Análise** das informações coletadas; e
- **Disseminação** da inteligência aos tomadores de decisão estratégica.

De acordo com Valentim (2002), um processo genérico de IC deve contemplar dois ambientes organizacionais: externo e interno. No ambiente externo, dados, informações e conhecimentos sobre concorrentes, clientes e tecnologia estão disponíveis em diversas fontes de comunicação, das quais se destaca a internet, em um processo de internalização. No ambiente interno, dados, informações e conhecimentos produzidos constantemente pela organização estão disponíveis por meio de diversos documentos que podem ser acessados pelos inúmeros arquivos existentes, dos quais a intranet figura como a solução mais eficaz de comunicação interna, em um processo de externalização.

A seguir, a Figura 1 integra os conceitos de ciclo de inteligência (KAHANER, 1996) e processo de inteligência (VALENTIM, 2002) para compor um modelo prescritivo de inteligência.

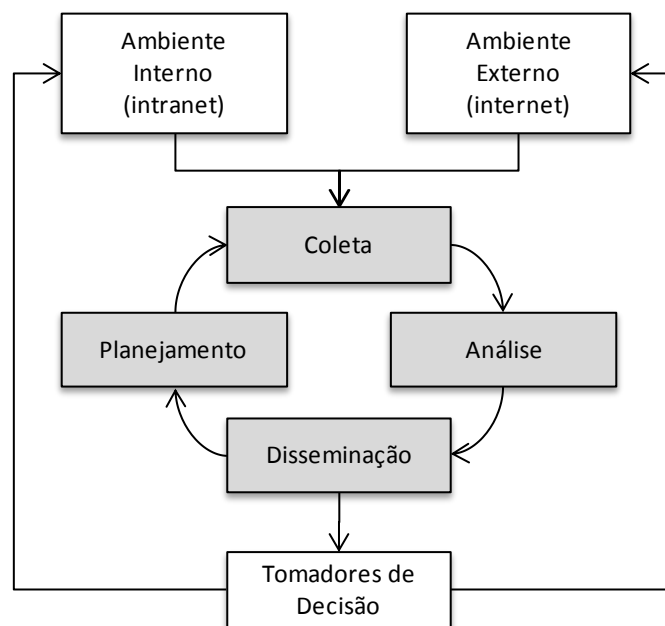


Figura 1 – Modelo de inteligência competitiva
Fonte: Elaborado pelos autores

Desta forma, se por um lado a IC preocupa-se em transformar o conhecimento externo (explícito) em conhecimento tácito da organização, por outro deve absorver e tornar explícito o conhecimento tácito gerado internamente, de modo a auxiliar a aprendizagem organizacional e disponibilizá-lo aos tomadores de decisão (CABRAL NETTO, 2007).

2.2. Aprendizagem Organizacional

A aprendizagem organizacional é definida como as crescentes introspecções e as bem sucedidas reestruturações de problemas organizacionais pelas reflexões de indivíduos que alteram os elementos e os resultados estruturais próprios da organização. Portanto, a aprendizagem organizacional é um elemento crítico no processo de formulação estratégica

(FIOL; LYLES, 1985). De acordo com Nystrom; Starbuck (1984), aprender necessita de: experimentação, desuso de métodos passados e observações de múltiplos pontos de vista. O conceito de *aprendizagem* foi largamente utilizado na literatura para se referir aos processos pelos quais as organizações promovem seus ajustes para melhor responder ao ambiente competitivo (FIOL; LYLES, 1985).

A aprendizagem organizacional ocorre em três estágios. No primeiro, cognição, os membros de uma organização são expostos a novas idéias, expandindo seu conhecimento e modificando seus modos de pensar. No segundo, comportamento, tais indivíduos começam a internalizar este conhecimento, alterando assim seu modo de agir. Por fim, o terceiro é o estágio de resultados, isto é, a melhoria do desempenho da organização em determinados indicadores devido à mudança de comportamento (COHEN; LEVINTHAL, 1990).

2.2.1. Memória Organizacional

Em uma organização, embora as experiências passadas não possam ser transferidas do indivíduo que as vivenciou para aqueles que não as vivenciaram, não é desejável que o aprendizado seja perdido com a substituição de pessoas. Assim, as empresas desenvolvem mecanismos para absorver este conhecimento em sua memória organizacional. Neste sentido, a construção de uma teoria sobre a aprendizagem organizacional deve ser baseada em três observações clássicas:

- O comportamento de uma organização é baseado em suas rotinas (NELSON; WINTER, 1982);
- As ações de uma organização dependem da interpretação da história (STEINBRUNER, 1974); e
- As organizações são orientadas a metas.

O termo *rotina* representa todo o conjunto de procedimentos, regras, estratégias e tecnologias pelo qual a empresa opera além de todas as suas crenças, culturas, paradigmas e conhecimento que são acumulados, pois as rotinas independem do indivíduo que as executa. O conjunto de todas estas rotinas, portanto, pode ser entendido como a memória organizacional. Isto indica que há diferenças entre o conhecimento das pessoas e da organização, sendo que este não é a simples somatória do conhecimento individual de cada membro da organização (FIOL; LYLES, 1985).

“Embora o aprendizado organizacional ocorra através dos indivíduos, seria um erro concluir que o aprendizado organizacional não é nada, mas o resultado acumulado do aprendizado de seus membros. (...) Membros vêm e vão, líderes mudam, mas a memória organizacional preserva certos comportamentos, mapas mentais, normas e valores através do tempo” (HEDBERG, 1981, p.6).

Desta forma, as rotinas organizacionais resumem as interpretações da organização sobre os eventos passados, em resposta às suas próprias experiências. O desenvolvimento e a evolução destas rotinas podem ocorrer em duas formas distintas: por tentativa-e-erro, na qual a empresa testa uma rotina e verifica se é bem sucedida ou não e, portanto, mantida ou descartada; ou por pesquisa organizacional, na qual a empresa desenvolve um conjunto de rotinas alternativas e utiliza as melhores (RADNER, 1975). Entretanto, Fiol; Lyles (1985) identificaram quatro fatores que afetam a mudanças destas rotinas, ou seja, a probabilidade de aprendizado da organização: cultura, estratégia, estrutura e ambiente:

- a) A cultura, composta por todas as crenças, ideologias e normas que afetam as ações da organização, deve ser considerada nas decisões estratégicas da organização (BAYER, 1981; PFEFFER, 1981). Como essas decisões refletem o direcionamento das mudanças que a empresa estará suscetível, a cultura influencia o processo de desenvolvimento da aprendizagem organizacional;
- b) A estratégia, à medida que promove o contato e a interpretação do ambiente competitivo (CHANDLER, 1962; DAFT; WELK, 1984), influencia a aprendizagem organizacional, criando um momento de preservação e resistência a mudanças (MILLER; FRIESEN, 1984);
- c) A flexibilidade da estrutura interfere sobre a aprendizagem organizacional. De acordo com Fiol; Lyles (1985), uma estrutura centralizada e mecanizada tende a preservar as rotinas, reforçando o comportamento passado e, portanto, dificultando a aprendizagem organizacional. Entretanto, uma estrutura descentralizada e orgânica permite a modificação das rotinas existentes, proporcionando melhores condições à aprendizagem organizacional;
- d) O ambiente competitivo cria condições para a aprendizagem organizacional, pois segundo Hedberg (1981) aprender requer mudança e estabilidade. Por um lado, mudanças são necessárias, pois em um ambiente muito estável quase não há estímulos a revisão das rotinas e, portanto, não se gera aprendizagem. Por outro lado, ambientes turbulentos dificultam o mapeamento e a compreensão do ambiente, impedindo a aprendizagem.

2.2.2. Capacidade de Absorção

O conceito de capacidade de absorção sintetiza a habilidade da organização em reconhecer o valor de uma nova informação, assimilá-la e aplicá-la para fins comerciais, possibilitado por determinado conhecimento prévio. Nesse sentido, a organização se torna mais apta a expandir a memória organizacional e melhor utilizar suas rotinas à medida que acumula conhecimento. Contudo transformar conhecimento em rotinas não é trivial, pois requer que dos indivíduos conhecimento prévio e capacidade para converter novos conhecimentos em melhores práticas (COHEN; LEVINTHAL, 1990).

Para a habilidade de assimilar e utilizar mais rapidamente um novo conhecimento utiliza-se o termo “aprender a aprender”, argumentando que esta capacidade é reflexo não apenas de melhores práticas de aprendizado, mas principalmente do acúmulo de conhecimento prévio (ESTES, 1970). Desta forma, a posse prévia de técnicas e informações relevantes potencializa a criatividade por permitir novas associações entre conhecimentos existentes e, portanto, nova abordagem sobre um determinado problema. Por este motivo, a aprendizagem e a resolução de problemas coexistem, diferindo quanto a seus objetivos: assimilar conhecimento existente ou desenvolver novos conhecimentos, respectivamente (COHEN; LEVINTHAL, 1990).

Analogamente a memória organizacional, a capacidade de absorção de uma organização depende, mas não é a simples somatória, da capacidade de absorção dos seus membros, pois o conceito envolve não só a habilidade em adquirir e assimilar novas informações, mas também em explorá-las. Sendo assim, a capacidade de absorção da organização não está no indivíduo, mas na interação entre os indivíduos (NELSON; WINTER, 1982). Em outras palavras, considerando uma organização como um aglomerado de unidades, a capacidade de absorção também depende da transferência de conhecimento entre estas unidades, desde sua captura até sua disseminação (COHEN; LEVINTHAL, 1990). Entretanto, entre a captura e a disseminação da informação, é necessário e vital analisar toda a informação relevante, pois

quanto mais profundamente o material for processado, melhor será a utilização do conhecimento gerado.

A noção de dependência do processo de transferência de conhecimento entre as unidades gera duas conclusões. Por um lado, a capacidade de absorção da organização depende dos indivíduos que estão nas interfaces, tanto entre as unidades quanto com o ambiente competitivo. Por outro lado, é desejável certo grau de redundância no conhecimento destes indivíduos, criando assim funções cruzadas e sobrepostas na estrutura. Essas funções e interfaces, portanto, deveriam ser desempenhadas por elos organizacionais, encarregados de monitorar a organização e o ambiente, ampliando a memória organizacional e facilitando a interação entre as equipes. Desta forma, e considerando a presença destes elos na estrutura, a capacidade de absorção da organização depende também de suas capacidades em absorver e disseminar tais conhecimentos (COHEN; LEVINTHAL, 1990).

Nesta perspectiva, estes indivíduos seriam profissionais voltados à expansão do conhecimento da organização. Para tanto, eles precisam de acesso à maior quantidade de informações relevantes por mecanismos e fluxos formais de comunicação, pois o fluxo aleatório pode criar situações onde estas interfaces sejam insatisfatórias (COHEN; LEVINTHAL, 1990).

Em resumo, nota-se que organizações com baixos níveis de capacidade de absorção tendem a ser reativas, buscando alternativas em resposta a fracassos em determinados indicadores de desempenho enquanto organizações com níveis de capacidade de absorção mais elevados tendem a ser mais pró-ativas e capazes de capitalizar melhor as oportunidades do ambiente competitivo (COHEN; LEVINTHAL, 1990).

3. Método

Para investigar como uma estrutura organizacional pode favorecer o desenvolvimento de atividades de IC e, conseqüentemente, a competitividade das organizações, a abordagem metodológica adotada foi a de estudo de caso (MIGUEL, 2007; YIN, 2002). Buscou-se uma organização que tivesse passado por um processo que demandasse o uso de inteligência competitiva.

O estudo foi desenvolvido em uma instituição financeira de capital nacional que atua no mercado de financiamento de veículos em âmbito nacional. O modelo de negócio desta organização estava baseado em parcerias com correspondentes bancários, responsáveis pela distribuição do produto. Contudo, foram implantados alguns pontos de venda próprios em cidades estratégicas, gerencialmente tratados da mesma forma que os correspondentes.

Para o levantamento das informações foram realizadas entrevistas semi-estruturadas e presenciais com os agentes locais responsáveis pelas atividades comerciais, publicitárias e operacionais, como análise de crédito e cobrança. Além disso, foram realizadas entrevistas não estruturadas com clientes estratégicos, permitindo compreender o posicionamento da empresa no mercado. Por fim, a análise de dados secundários permitiu identificar oportunidades e nichos específicos para a atuação.

Tais informações foram apresentadas aos gestores das áreas com o objetivo de identificar as diferentes perspectivas envolvidas e entender a dinâmica do processo de comercialização, a rotina mais importante sobre a perspectiva do mercado. A coleta das informações nas diferentes áreas proporcionaria a organização traçar estratégias de atuação visando ampliar os níveis de serviços, melhorar a imagem da marca, aumentar a base de clientes e permanecer competitivo frente aos concorrentes.

Esta ação de inteligência permitiu identificar durante o estudo que uma das atividades críticas deste processo é a análise das propostas de financiamento, realizada por um setor interno e centralizado da instituição. Neste sentido, a decisão da área responsável por esta atividade favoreceu a descentralização operacional, transferindo uma parcela de sua estrutura para o ponto de venda. Esta célula operacional seria responsável pela análise das propostas originadas na sua região político-administrativa. Além disso, através do acompanhamento continuado das necessidades e comportamento de seus clientes a organização teria disponibilidade de conhecimento para melhorar o desempenho organizacional através de novas rotas estratégicas e/ou ampliação da oferta de produtos e serviços.

Desta forma, buscou-se analisar o desempenho de duas estruturas organizacionais estrategicamente opostas. A proposta visa compreender como a descentralização das atividades de análise de crédito pode impactar o aprendizado organizacional de modo a gerar conhecimento estratégico para a organização e, conseqüentemente, auxiliar no processo de inteligência competitiva. Para este propósito, pretende-se usar o arcabouço conceitual apresentado para analisar o caso, enfatizando o *design* organizacional através das seguintes proposições:

- a) Organizações com maior capacidade de absorção tendem a ser mais pró-ativas e capazes de capitalizar melhor as oportunidades do ambiente competitivo (COHEN; LEVINTHAL, 1990);
- b) *“Uma estrutura centralizada e mecanicista tende a reforçar o comportamento passado, enquanto uma estrutura orgânica e mais descentralizada tende a permitir mudanças de crenças e ações”* (FIOL; LYLES, 1985, p. 805); e
- c) A capacidade de absorção da organização depende da capacidade dos elos organizacionais em absorver e disseminar conhecimentos pela estrutura (COHEN; LEVINTHAL, 1990).

Do ponto de vista do processo, não houve alteração. Não existiu mudança na configuração dos sistemas de trabalho: os *softwares* utilizados eram iguais, os fluxos e as instâncias de decisão foram mantidos e as políticas de análise permaneceram inalteradas. A mudança significativa se restringiu a descentralização física desta etapa da operação, aumentando a proximidade entre as equipes de venda e análise.

A decisão para a descentralização operacional da área de crédito foi baseada nas premissas de redução de custos e espaço disponível. Por um lado, os gastos com pessoas e comunicação seriam menores na cidade selecionada do que os mesmo gastos apurados na cidade sede da instituição. Por outro lado, havia espaço suficiente e disponível para a implantação de uma célula, o que permitiria o aumento de produtividade dado o melhor conhecimento do público alvo e a maior proximidade com o mercado.

Com esta implantação, esperava-se melhorar o desempenho operacional da área, prevendo que este aumento de capacidade fosse suficiente para reduzir as filas de análise e o tempo de resposta de cada proposta, gerando vantagem competitiva. Além disso, era esperado que a proximidade do mercado diminuísse o tempo de resposta da área as alterações no mercado, ou seja, que a área fosse capaz de interpretar mais rapidamente os sinais do mercado.

Para a elaboração do estudo de caso, foram definidos quatro grupos de controle e dois cenários de análise, apresentados nas Tabelas 1 e 2, respectivamente.

Grupo	Abrangência dos resultados do grupo de controle
-------	---

Brasil	Refere-se aos resultados obtidos pela área, sem distinção de regiões.
--------	---

Outros	Refere-se aos resultados obtidos pela área nas regiões não atendidas pela célula descentralizada.
Região	Refere-se aos resultados obtidos pela área na região atendida pela célula descentralizada.
Loja	Refere-se aos resultados obtidos pela área no ponto de venda onde a célula estava alocada.

Fonte: Elaborado pelos autores

Tabela 1 – Descrição dos grupos de controle

Critério	Cenário A	Cenário B
Estratégia de operação	Processo centralizado	Processo descentralizado
Quantidade de mesas de crédito	1	2
Grupos de controle na matriz	Brasil; Outros; Região; Loja	Brasil; Outros
Grupos de controle na filial	Nenhum	Região; Loja
Período de observação	Janeiro/2007 a Maio/2007	Janeiro/2008 a Maio/2008

Fonte: Elaborado pelos autores

Tabela 2 – Apresentação de cenários

Desta forma, foi possível quantificar os resultados obtidos pelas duas estratégias propostas, mediante os indicadores apresentados na Tabela 3, o que permitiu uma melhor análise dos dados coletados.

Indicador	Descrição
Propostas	Corresponde ao total de propostas prospectadas e analisadas
Aprovação	Corresponde ao total de propostas aprovadas em relação ao total de propostas analisadas
Formalização	Corresponde ao total de propostas formalizadas em relação ao total de propostas aprovadas
Produtividade	Corresponde ao total de propostas formalizadas em relação ao total de propostas analisadas

Fonte: Elaborado pelos autores

Tabela 3 – Descrição dos indicadores de análise

4. Resultados e Discussão

Os resultados obtidos pelas duas estruturas são consolidados na Tabela 4, na qual se apresenta a média mensal de cada indicador para cada grupo de controle em cada cenário de análise.

Grupo de Controle	Brasil		Outros		Região		Loja	
	A	B	A	B	A	B	A	B
Propostas	8.964	29.050	7.731	22.810	1.233	6.240	495	1.410
Aprovação	55,8%	48,2%	59,2%	51,2%	34,9%	37,7%	29,1%	32,4%
Formalização	70,6%	69,5%	71,3%	70,1%	61,6%	64,5%	62,2%	66,5%
Produtividade	39,4%	33,6%	42,2%	35,9%	21,5%	24,3%	18,1%	21,5%

Fonte: Elaborado pelos autores

Tabela 4 - Resultados consolidados

A Tabela 5 avalia a variação dos resultados obtidos por cada um dos grupos de controle.

Grupo de Controle	Brasil	Outros	Região	Loja
--------------------------	---------------	---------------	---------------	-------------

Propostas	224%	195%	406%	185%
Aprovação	-14%	-13%	8%	11%
Formalização	-2%	-2%	5%	7%
Produtividade	-15%	-15%	13%	19%

Fonte: Elaborado pelos autores

Tabela 5 – Análise dos resultados

Em termos dos indicadores avaliados, os números apresentados mostram que os resultados pela descentralização foram positivos ao negócio. A análise dos resultados indica que, mesmo com a redução de 15% da produtividade total da área, os grupos de controle Região e Loja melhoraram seu desempenho em 13% e 19%, respectivamente.

Avaliando os motivos destas melhorias, nota-se que o processo descentralizado obteve evoluções em todos os indicadores, tanto ambos os grupos de controle. Primeiramente, destaca-se que o crescimento significativo da quantidade de propostas em Região (406%) demonstra a resposta positiva do mercado à estratégia de descentralização, indicando a possível criação de uma vantagem competitiva.

Em segundo lugar, o aumento de 8% na aprovação e 5% na formalização das propostas indica a melhoria da qualidade do processo de venda, sobretudo das atividades de prospecção e análise de propostas. Atribui-se este efeito ao maior conhecimento da região por parte dos analistas e da maior interação entre as equipes comercial e de crédito, o que proporcionou:

- Maior flexibilidade da análise de crédito, pois a equipe de análise compreendia melhor os argumentos da equipe comercial;
- Maior agilidade no processo de venda, pois a argumentação entre as equipes era mais rápida; e
- Maior adequação na prospecção de propostas de financiamento, pois a equipe comercial compreendia melhor a política de crédito.

Desta forma, a descentralização possibilitou melhoria dos indicadores devido à aprendizagem dos indivíduos, tanto da equipe comercial na seleção de melhores propostas quanto da equipe de crédito na análise mais apurada. Pode-se considerar, portanto, que esta alteração proporcionou a expansão da memória organizacional, impulsionado principalmente pelo aumento da capacidade de aprendizagem organizacional.

5. Proposta de *Design Organizacional*

Como objetivo final deste artigo, pretende-se apresentar uma proposta de *design* organizacional voltado à Inteligência Competitiva. Para tanto, deve-se avaliar para cada etapa do ciclo de inteligência as vantagens e desvantagens da centralização ou descentralização, além de definir as funções dos elementos chaves da estrutura e os fluxos de informação, conhecimento e decisão. Desta forma, três constatações devem ser consideradas para desenvolver esta proposta:

- A capacidade de absorção da organização depende de quem está na interface entre a empresa e o ambiente competitivo e entre as unidades;
- É desejável certo grau de redundância no conhecimento dos indivíduos através de funções cruzadas e sobrepostas para desenvolver a capacidade de absorção; e

- Quando os fluxos de informação não são bem definidos, uma estrutura para centralizar estas interfaces pode não ter desempenho satisfatório.

A Tabela 6 reúne as decisões de centralização e descentralização das etapas do ciclo de inteligência.

Etapa	Decisão	Justificativa
Planejamento	Centralizado	Manter o alinhamento estratégico da área
Captura	Descentralizado	Aumentar a agilidade de obtenção de informação
Análise	Centralizado	Padronizar conceitos e manter visão sistêmica da operação
Disseminação	Centralizado	Manter o alinhamento estratégico da organização

Fonte: Elaborado pelos autores

Tabela 6 – Estratégia proposta para IC

A proposta, apresentada na Figura 2, tem por objetivo maximizar a aprendizagem organizacional voltada ao aumento de competitividade da organização e, portanto, tem foco sobre o ambiente competitivo. Desta forma, é apresentada a estrutura de Inteligência Competitiva bem como as estruturas de interface a ela relacionadas.

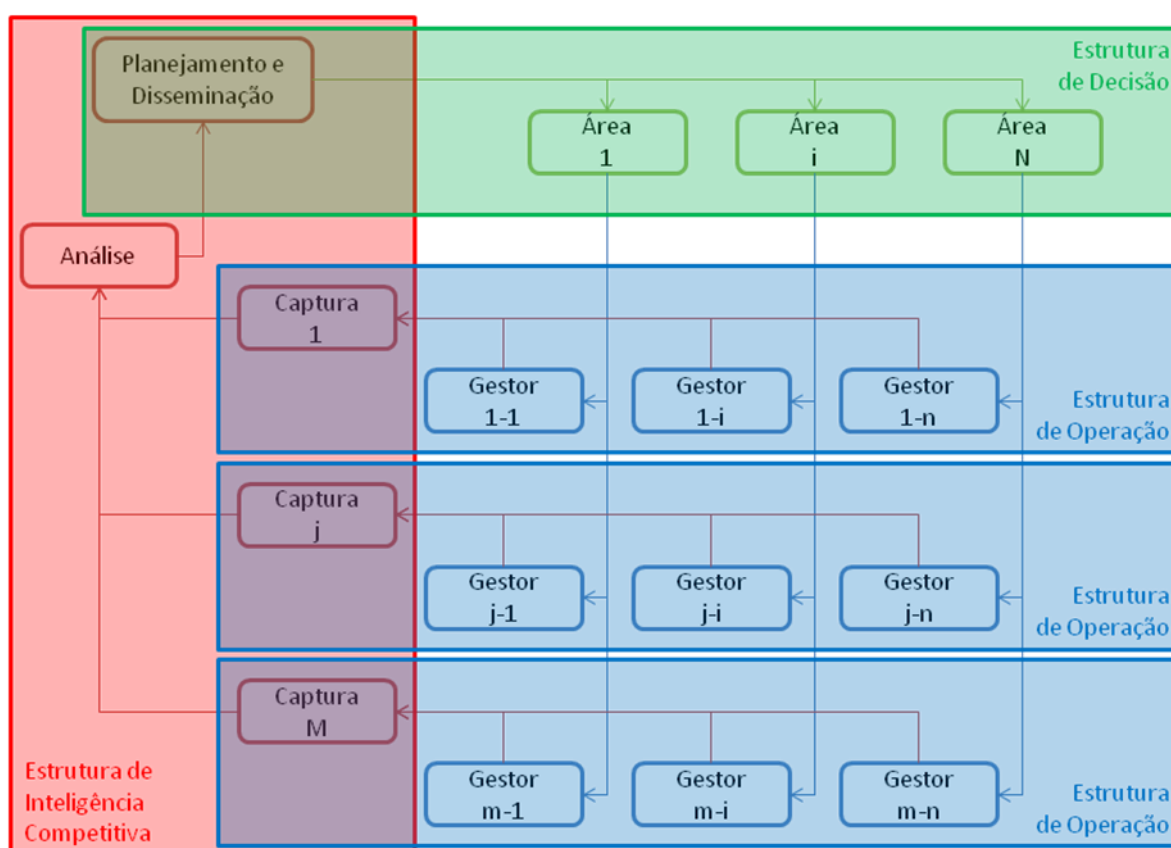


Figura 2 – Proposta de *design* organizacional
Fonte: Elaborado pelos autores

Na figura, a estrutura de Inteligência Competitiva (vermelha) possui duas estruturas de interface: estrutura de decisão (verde) e estrutura de operação (azul). Estas estruturas

representam os pontos de *input* de dados e *output* de conhecimentos relevantes ao desempenho do negócio. Desta forma, toda a análise deve ser mantida interna à área, de modo a garantir a favorecer a contra-inteligência, isto é, a confidencialidade do conhecimento.

As setas vermelhas representam o fluxo de informação relevante. É proposto que a captura seja descentralizada em M pontos que representam as unidades de negócio, posicionadas estrategicamente de acordo com a granularidade desejadas das informações. Com isso, espera-se que informações relevantes do desempenho interno da organização, das estratégias dos concorrentes e das tendências do mercado sejam obtidas de modo simultâneo e constante nas diversas frentes de atuação da organização. As informações obtidas devem ser direcionadas ao núcleo de análise, que as avalia e converte em conhecimento da organização.

As setas verdes representam o fluxo de conhecimento. É proposto que todo o conhecimento gerado pela área de IC seja disseminado na estrutura de decisão, fornecendo múltiplas visões do negócio aos N áreas administrativas. Com isso, espera-se que os tomadores de decisão mantenham-se alinhados em relação às expectativas da organização e desenvolvendo estratégias de atuação para cada unidade de negócio. Essas decisões devem, portanto, ser comunicadas aos indivíduos da estrutura de operação.

As setas azuis representam o fluxo de decisão. É proposto que cada tomador de decisão altere e comunique suas rotinas de modo a garantir a expansão da memória organizacional da sua área e, portanto, da organização. Assim, o ciclo de inteligência recomeça.

6. Conclusão

Baseado na complementaridade da Inteligência Competitiva e da aprendizagem organizacional, sendo ambos considerados em um modelo de gestão pró-ativa do conhecimento, o desenvolvimento deste artigo possibilitou compreender o relacionamento destas teorias. Como resultado, fica destacada a necessidade de se avaliar os mecanismos de aprendizagem organizacional para compreender e definir *designs* organizacionais voltados à IC. Três argumentos são fundamentais para suportar esta primeira conclusão:

- A aprendizagem organizacional depende da capacidade de absorção da organização, isto é, da sua capacidade de assimilar e utilizar novos conhecimentos;
- A capacidade de absorção depende da transferência de conhecimento entre as unidades de uma organização; e
- A transferência de conhecimento depende do ciclo de inteligência: captura, análise e disseminação.

Em segundo lugar, o estudo de caso permitiu avaliar o desempenho operacional de duas estruturas estrategicamente opostas, evidenciando resultados superiores em prol da descentralização. Como discutido, a melhoria dos indicadores deve-se, principalmente, pelo aumento da proximidade e integração entre as equipes, o que significa o aumento da interface entre tais equipes, fornecendo maior alinhamento e melhor compreensão das políticas operacionais. Em última instância, os resultados obtidos devem-se ao aumento da capacidade de absorção da unidade de negócio estudada.

Por fim, foi apresentada uma proposta para o desenvolvimento de estruturas voltadas à geração e uso do conhecimento para aumento da vantagem competitiva das organizações, isto é, voltadas à IC. Para tanto, a definição formal dos fluxos e das interfaces entre a área de IC e

outros ambientes internos e externos é fundamental. Como resultado, espera-se que a organização possa ser mais responsiva ao mercado e ágil na geração, aquisição e uso do conhecimento.

Futuros trabalhos deverão aprofundar a discussão iniciada por este artigo.

Referências

- BAYER, J. M.** *Ideologies, values, and decision making in organizations*. In: NYSTROM, N. C., STARBUCK, W. H. Handbook of organizational design. Oxford University Press: Oxford Vol. 2, p.166-202, 1981.
- BREHMER, B.** *In one word: not from experience*. Acta Psychol Vol.45, p. 223-241, 1980.
- CABRAL NETTO, O. V.** *Inteligência competitiva: sistema aplicado ao mercado de crédito*. 2007. Escola Politécnica, Universidade de São Paulo, São Paulo.
- COHEN, W. M.; LEVINTHAL, D. A.** *Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation*. Administrative Science Quarterly Vol.35, p. 128-52, 1990.
- CHANDLER, A.** *Strategy and structure*. Cambridge: MIT Press, 1962.
- DAFT, R. L.; WELK, K. E.** *Toward a model of organizations as interpretation systems*. The Academy of Management Review Vol. 9, p. 284-295, 1984.
- DUNCAN, R.; WEISS, A.** *Organizational learning: implications for organizational design*. Research in Organizational Behavior Vol. 1, p. 75-123, 1979.
- ESTES, W. K.** *Learning theory and mental development*. London: Academic Press, 1970.
- FIOL, C. M.; LYLES, M. A.** *Organizational learning*. The Academy of Management Review Vol.10, n.4, p. 803-813, 1985.
- HEDBERG, B. L. T.** *How organizations learn and unlearn*. In NYSTROM, N. C., STARBUCK, W. H. Handbook of organizational design. Oxford: Oxford University Press, 1981.
- KAHANER, L.** *Competitive intelligence: how to gather, analyse, and use information to move your business to the top*. New York: Touchstone Book, 1996.
- LEVITT, B.; MARCH, J. G.** *Organizational learning*. Annual Reviews of Sociology Vol.14, p. 319-338, 1988.
- MARCH, J. G.** *Ambiguity and accounting: the elusive link between information and decision making*. Accounting, Organizations and Society Vol. 22, n.2, p. 153-168, 1987.
- MIGUEL, P. A. C.** *Estudo de caso na engenharia de produção: estruturação e recomendações para sua condução*. Revista Produção Vol. 17, n. 1, p. 216-229, 2007.
- MILLER, D.; FRIESEN, P.** *Structural change and performance: quantum vs. piecemeal-incremental approaches*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1984.
- NEGASH, S. & GRAY, P.** *Business intelligence*. Proceedings of the Ninth Americas Conference on Information Systems, p. 3190-3199, 2003.
- NELSON, R. R.; WINTER, S. G.** *An evolutionary theory of economic change*. Cambridge: Harvard University, 1982.
- NYSTROM, N. C.; STARBUCK, W. H.** *To avoid organizational crisis, unlearn*. Organizational Dynamic Vol.12, n.4, p. 53-65, 1984.
- PFEFFER, J.** *Power in organizations*. Marshfield: Pitman, 1981.
- PORTER, M. E.** *The Five Competitive Forces that Shape Strategy*. Harvard Business Review Vol. 86, n.1, p. 78-93, 2008.
- RADNER, R.** *A behavior model of cost reduction*. The Bell Journal of Economics Vol.6, p. 196-215, 1975.
- STARBUCK, W. H. & DUTTON, J. M.** *Design adaptive organizations*. J. Bus. Policy 3: 21-28. 1973.

- STEINBRUNER, J. D.** *The cybernetic theory of decision*. Princeton: Princeton University Press, 1974.
- TARAPANOFF, K.** *Inteligência social e inteligência competitiva*. Revista Eletrônica de Biblioteconomia e Ciência da Informação. número especial, p. 11-26, 2004.
- TARAPANOFF, K.; GREGOLIN, J. A.** *Inteligência organizacional e competitiva*. Brasília: Ed. Universidade de Brasília, 2001.
- TERRA, J. C.** *Gestão do conhecimento: o grande desafio empresarial*. São Paulo: Negócio Editora, 2001.
- TYSON, K. W.** *The complete guide to competitive intelligence: gathering, analyzing and using competitive intelligence*. Lisle: Kirk Tyson International Ltd, 1998.
- VALENTIM, M. L. P. et al.** *O processo de inteligência competitiva em organizações*. Revista de Ciência da Informação Vol. 4, n.3, 2003.
- VALENTIM, M. L. P.** *Inteligência competitiva em organizações: dado, informação e conhecimento*. Revista de Ciência da Informação Vol.3, n.4. 2002.
- YIN, R. K.** *Case Study Research: design and methods*. Sage Publications: Thousand Oaks, 2002.