

## **A IMPORTÂNCIA DA INTELIGÊNCIA COMPETITIVA ANTECIPATIVA: UMA ANÁLISE BASEADA NA FERRAMENTA VISÃO PERIFÉRICA EM DUAS EMPRESAS IMPORTADORAS**

Fulvio Cristofoli - Universidade Presbiteriana Mackenzie

Wendell Souza De Oliveira - Universidade Presbiteriana Mackenzie

### **Resumo**

Com mudanças acontecendo a todo o momento, as empresas devem estar preparadas para não serem pegas de surpresa com situações que possam afetar negativamente seu desenvolvimento, ou até mesmo, perder oportunidades de crescimento que possam surgir. Por esses motivos, é necessário o acompanhamento do ambiente externo, monitorar tendências e inovações, concorrências, cenários socioeconômicos e até mesmo os políticos, ou seja, tudo que possa influenciar na tomada de decisão e no bom andamento da organização. Uma forma de incorporar esse monitoramento é por meio do processo de Inteligência Competitiva. Um dos estudos sobre esse tema é a Visão Periférica, que busca analisar se as organizações necessitam dessa visão mais ampla sobre o cenário externo e sua capacidade de percepção referente a sinais vindos da periferia. Para este trabalho, objetivou-se estudar a importância da estratégia antecipativa e monitoramento de mercado, por meio da aplicação do modelo do Exame do Olhar Estratégico na identificação de ameaças e oportunidades. A metodologia utilizada foi o estudo de caso em duas empresas importadoras. Como resultado, detectou-se a relevância da incorporação de ações de inteligência competitiva e respectivas preocupações em alcançar os objetivos estabelecidos no planejamento estratégico, visando obtenção de informações do ambiente externo sobre possíveis ameaças e oportunidades que podem afetar o planejamento futuro das empresas. Observou-se também que em uma das empresas, há uma sobrecarga de informação e déficit de atenção, enquanto a outra empresa possui uma preocupação adequada em relação ao monitoramento externo e, também, possui capacidade de identificar sinais vindos da periferia.

# **A IMPORTÂNCIA DA INTELIGÊNCIA COMPETITIVA ANTECIPATIVA: UMA ANÁLISE BASEADA NA FERRAMENTA VISÃO PERIFÉRICA EM DUAS EMPRESAS IMPORTADORAS**

## **RESUMO**

Com mudanças acontecendo a todo o momento, as empresas devem estar preparadas para não serem pegadas de surpresa com situações que possam afetar negativamente seu desenvolvimento, ou até mesmo, perder oportunidades de crescimento que possam surgir. Por esses motivos, é necessário o acompanhamento do ambiente externo, monitorar tendências e inovações, concorrências, cenários socioeconômicos e até mesmo os políticos, ou seja, tudo que possa influenciar na tomada de decisão e no bom andamento da organização. Uma forma de incorporar esse monitoramento é por meio do processo de Inteligência Competitiva. Um dos estudos sobre esse tema é a Visão Periférica, que busca analisar se as organizações necessitam dessa visão mais ampla sobre o cenário externo e sua capacidade de percepção referente a sinais vindos da periferia. Para este trabalho, objetivou-se estudar a importância da estratégia antecipativa e monitoramento de mercado, por meio da aplicação do modelo do Exame do Olhar Estratégico na identificação de ameaças e oportunidades. A metodologia utilizada foi o estudo de caso em duas empresas importadoras. Como resultado, detectou-se a relevância da incorporação de ações de inteligência competitiva e respectivas preocupações em alcançar os objetivos estabelecidos no planejamento estratégico, visando obtenção de informações do ambiente externo sobre possíveis ameaças e oportunidades que podem afetar o planejamento futuro das empresas. Observou-se também que em uma das empresas, há uma sobrecarga de informação e déficit de atenção, enquanto a outra empresa possui uma preocupação adequada em relação ao monitoramento externo e, também, possui capacidade de identificar sinais vindos da periferia.

**Palavras-chave:** Inteligência Competitiva, Visão Periférica; Exame do Olhar Estratégico.

## **ABSTRACT**

With frequent changes occurring too often, companies must be prepared to not be taken by surprise with situations that may negatively affect their development, or even miss growth opportunities that may arise. For those reasons, it is necessary to follow the external environment, monitor trends and innovations such as competitors, the socioeconomic scenario and even the political scenario, in other words, anything that may influence the decision making process and the smooth running of the organization. One way to incorporate this monitoring is through the Competitive Intelligence process. One of the studies on this topic is the Peripheral Vision, which seeks to analyze if the organizations needs a broader vision about the external scenario and its perception capacity regarding peripheral signals. This work focused to study the importance of the anticipatory strategy and market monitoring through the application of the Strategic Look Examination questionnaire in order to identify threats and opportunities. The methodology used was a case study done in two importing companies. As a result, it was identified the relevance of incorporating competitive intelligence activities and concern to achieve the objectives established in the strategic planning process to obtain information of external environment about threats and opportunities that can affect the future planning process of the companies. It was also observed that in one of the companies, there is excess of information and lack of attention, while the other one has adequate concern about external environment monitoring and has the capacity of identify the peripheral signs.

**Keywords:** Competitive Intelligence, Peripheral Vision; Examination of the Strategic Look.

## 1. INTRODUÇÃO

O mercado econômico mundial está constantemente em movimento e as organizações inseridas neste modelo, cuja informação é cada vez mais valiosa, são continuamente desafiadas em sua capacidade de resposta. Ficar atento aos sinais e monitorar o mercado que seu negócio está inserido é de suma importância, de forma a manter-se à frente de concorrentes ou até mesmo sobreviver no mercado, onde faz com que a organização monitore as mudanças do ambiente e prevê cenários futuros, fatores de destaque em um mercado globalizado e bastante competitivo (2012).

Segundo Azevedo et al. (2017), as organizações têm a opção de utilizar programas de inteligência competitiva, buscando monitorar seus concorrentes, ampliando o conhecimento de mercado e melhorando competências para desenvolver estratégias competitivas eficientes. Muitas linhas de pesquisa estão preocupadas com a identificação, interpretação e atuação prévia sobre esses sinais fracos das periferias (ambiente externo) das empresas - sendo a Visão Periférica, por Day e Schoemaker (2007), uma das abordagens mais desenvolvidas e sistematizadas. Segundo Day e Schoemaker (2007), a incapacidade de reconhecer sinais iniciais na periferia da área principal de atenção tem provocado graves perdas para algumas organizações, criando, ao mesmo tempo oportunidade para outras. Desta forma, este trabalho justificou-se, pois, a partir dos resultados, será possível empreender iniciativas que possam melhorar a capacidade das empresas estudadas em antecipar, por meio do monitoramento externo, mudanças no mercado que possam influenciar diretamente no seu futuro e então, não colocar em risco a organização, contornando as ameaças e captar oportunidades antes da concorrência, utilizando-as como estratégia competitiva. Sendo assim, diante da sua importância, a principal questão que se buscou responder neste estudo, é: quais os resultados obtidos por meio da aplicação do modelo do Exame do Olhar Estratégico em duas importadoras? O objetivo geral deste estudo foi identificar quais os resultados obtidos por meio da aplicação do modelo do Exame do Olhar Estratégico em duas empresas importadoras. Os objetivos específicos que foram atendidos, para que o objetivo geral fosse cumprido, foram:

- Realizar uma revisão teórica sobre os temas inerentes ao objetivo do trabalho;
- Identificar como as empresas pesquisadas realizam o monitoramento periférico;
- Aplicar o modelo Exame do Olhar estratégico como uma forma de entender como as duas empresas pesquisadas lidam com a Visão Periférica, analisando suas necessidades em relação ao monitoramento externo e as capacidades delas em identificar possíveis ameaças e oportunidade para os seus negócios;
- Analisar os resultados obtidos com a aplicação do modelo do Exame do Olhar Estratégico.

Em termos metodológicos, foi realizado um estudo de caso com abordagem qualitativa, desenvolvido por coleta de dados através de um questionário baseando-se no modelo do Exame do Olhar Estratégico, desenvolvido por Day e Schoemaker (2007), que foi respondido por diretores das organizações pesquisadas. Na análise de resultados, esses dados foram somados, colocados em uma tabela, depois passaram por análise de acordo com a teoria do estudo, até chegar nos resultados referentes a capacidade e necessidade das empresas em relação a visão periférica, que é justamente o objetivo deste trabalho. Portanto, este estudo está estruturado em cinco partes principais, incluindo esta introdução. Na segunda parte, apresenta-se o referencial teórico, onde são abordadas as definições de Inteligência Competitiva, Estratégia Empresarial, Visão Periférica e Exame do Olhar Estratégico. Em seguida, são tratados os procedimentos metodológicos, onde estão descritos os métodos que foram adotados para realizar esta pesquisa. Na quarta parte é feita a apresentação e análise dos resultados do estudo. Por fim, as conclusões do trabalho.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1. Processo de Inteligência Competitiva**

O processo de produção de inteligência inicia-se geralmente com o requerimento do administrador, prossegue com a coleta de dados e, por fim, serão transformados em inteligência através da análise (OLIVEIRA; MELO, 2012). A inteligência competitiva (IC), por sua vez, consiste no processo ético para coletar, analisar e disseminar inteligência precisa, relevante, específica, em tempo, antecipativa e acionável com relação ao ambiente de negócio, aos competidores. Esse processo permite o monitoramento do ambiente competitivo da empresa, possibilitando a tomada de decisões informadas pela alta gerência (PRESCOTT; MILLER, 2002). A primeira etapa do processo de IC consiste na transformação de sinais fracos e dispersos encontrados no ambiente externo, com o objetivo de verificar a sinalização de tendências e assim verificar a existência de oportunidades e ameaças para a empresa. Essa etapa permite a avaliação e reformulação dos objetivos estratégicos bem como os recursos necessários para sua implementação na empresa. Por último a realização de feedback completa o ciclo de inteligência competitiva e permite o monitoramento eficaz do ambiente competitivo da empresa (CHOO; AUSTER, 1993).

Assim, a Inteligência Competitiva oferece aproximações e melhor panorama sobre o mercado e sobre a competição e, uma vez que gera informações que foram analisadas até o ponto onde podem ser usadas na tomada de decisões, pode ser usada como ferramenta para melhorar o desempenho econômico da empresa tanto no curto prazo quanto no longo prazo, oferecendo informações para tomadas de decisões imediatas, como por exemplo, no apreçamento dos produtos ou na escolha da estratégia publicitária, assim como decisões de posicionamento e desenvolvimento de produtos (DA SILVA, et. al., 2016).

### **2.2. O valor estratégico da inteligência competitiva**

A Inteligência Competitiva tem como foco a identificação de vantagens competitivas, a velocidade e objetividade de sua utilização e a simplicidade de seu funcionamento, possibilitando a utilização da informação relevante como insumo fundamental para a proposição de estratégias e para a tomada de decisão (ROEDEL, 2006). Segundo Porter (1997), a vantagem competitiva é capacidade de criação de valor acima da média de seus concorrentes. Além disso, é preciso muito mais rigor para identificá-la, visto que a concorrência moderna torna muito mais difícil manter uma vantagem, uma vez que as empresas se imitam mutuamente a uma velocidade cada vez maior (PORTER, 1997).

Por meio do processo de inteligência, a organização pode reconhecer e entender melhor o seu ambiente. Desta forma, pode perceber quais as ações dos concorrentes, seus pontos fortes e fracos, sucessos e fracassos, as necessidades dos clientes, as capacidades dos fornecedores, novas tecnologias e conseqüentemente, poder controlar a situação do mercado ganhando em tempo e competitividade perante a concorrência. Além disso, a utilização dos recursos que a Área de IC coloca à disposição permite agregar valor tomada de decisão, possibilitando formas de diferenciação de atividades, de produtos e de serviços, favorecendo assim, a criação de vantagens competitivas sustentáveis (LESCA et al., 1996). Logo, a Inteligência Competitiva e a vantagem competitiva estão diretamente relacionadas, e as duas atribuições combinadas possibilitam diversos resultados para a empresa como: perceber a necessidade dos clientes, pontos fortes e fracos, entre outros que foram citados no parágrafo anterior.

### **2.3. Estratégia empresarial**

A fim de dissolver e definir a respeito da estratégia empresarial, é preciso primeiro discorrer sobre a estratégia e seus desdobramentos focalizados, aplicados então ao conceito do ambiente organizacional. O conceito de estratégia tem sido cada vez mais recorrente e sua

participação no ambiente corporativo tem se visto muito além da definição militar tradicional do século passado: “estratégia é a ciência e a arte do emprego de forças numa guerra” (ANSOFF; MCDONNELL, 1993). Para eles, estratégia pode ser entendida, basicamente, por um conjunto de regras de tomada de decisão para orientação do comportamento de uma organização. Os autores, então, indicam que há quatro tipos distintos de regras: 1. Padrões pelos quais o desempenho presente e futuro da empresa é medido. Em termos qualitativos, referem-se aos objetivos e, em seus termos quantitativos, relacionam-se às metas; 2. Regras para desenvolvimento da relação da empresa com seu ambiente externo: que produtos e tecnologias a empresa desenvolverá, onde e para quem os produtos serão vendidos, como a empresa conquistará alguma vantagem sobre os concorrentes. Este conjunto de regras é chamado de estratégia de produto ou mercado, ou estratégia empresarial. 3. Regras para o estabelecimento das relações e dos processos internos na organização; isto é frequentemente chamado de conceito organizacional; e 4. As regras pelas quais a empresa conduzirá suas atividades do dia-a-dia, chamadas de políticas operacionais.

A partir da definição de estratégia empresarial disposta acima, percebe-se relação com o conceito de marketing, visto que, para Kotler (1998), “Marketing é um processo social e gerencial pelo qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e desejam através da criação, oferta e troca de produtos de valor com outros”. Baumann (1996) afirma que as diversas organizações do sistema globalizado se tornam membros da mesma estrutura de geração de valor, assim, suas estratégias globais procuram reduzir custos, especializar as linhas de produção, entre outros atributos que visam à crescente eficiência e ao maior grau de competitividade. Outro fator a ser considerado é o ambiente externo cada vez mais Volátil, Incerto, Complexo e Ambíguo, o mundo VUCA (MASE, 2011). A estratégia empresarial procura atingir estes objetivos (explícitos pelo Baumann), entender o ambiente turbulento (VUCA) e realizar os processos de marketing, pois com leitura precisa do mercado interno e externo, pode traduzir sua percepção em vantagem competitiva e assim posicionar-se à frente de seus concorrentes, sabendo, por exemplo, que produto seu cliente deseja, o que seu concorrente oferece que aumentou suas vendas, entre outros indicadores.

## **2.4. Visão Periférica**

### **2.4.1. Conceitos de visão periférica**

Segundo Day e Schoemaker (2007), a visão periférica representa muito mais do que apenas sentir uma mudança em andamento; trata-se igualmente de saber os pontos aos quais é preciso prestar atenção, conhecer a melhor maneira de interpretar aqueles sinais aparentemente insignificantes, e ter a capacidade de agir adequadamente já na etapa em que tais sinais se mostram ambíguos. Ainda para os autores, a capacidade de visão periférica torna-se crucial para o sucesso – quando não para a própria sobrevivência – de uma empresa. A visão periférica de que uma organização necessita deve ser talhada de acordo com a sua estratégia, a dinâmica da indústria em que opera e a volatilidade do ambiente (DAY; SCHOEMAKER, 2007). A visão periférica nos auxilia a dividir as ameaças que nos cercam disfarçadamente ou a reconhecer as oportunidades situadas no limite extremo do nosso campo de visão.

### **2.4.2. Cinco componentes da capacidade de visão periférica**

Day e Schoemaker (2007) com sua pesquisa identificaram componentes da capacidade de visão periférica que são particularmente importantes para que uma organização se mantenha consistentemente eficiente na identificação daquilo que vê na periferia: 1. Liderança vigilante que incentiva a manutenção de um amplo foco sobre a periferia; 2. Uma abordagem inquisitiva do desenvolvimento de estratégias; 3. Uma cultura flexível e inquisitiva que recompensa e incentiva a exploração das fronteiras; 4. Sistemas de

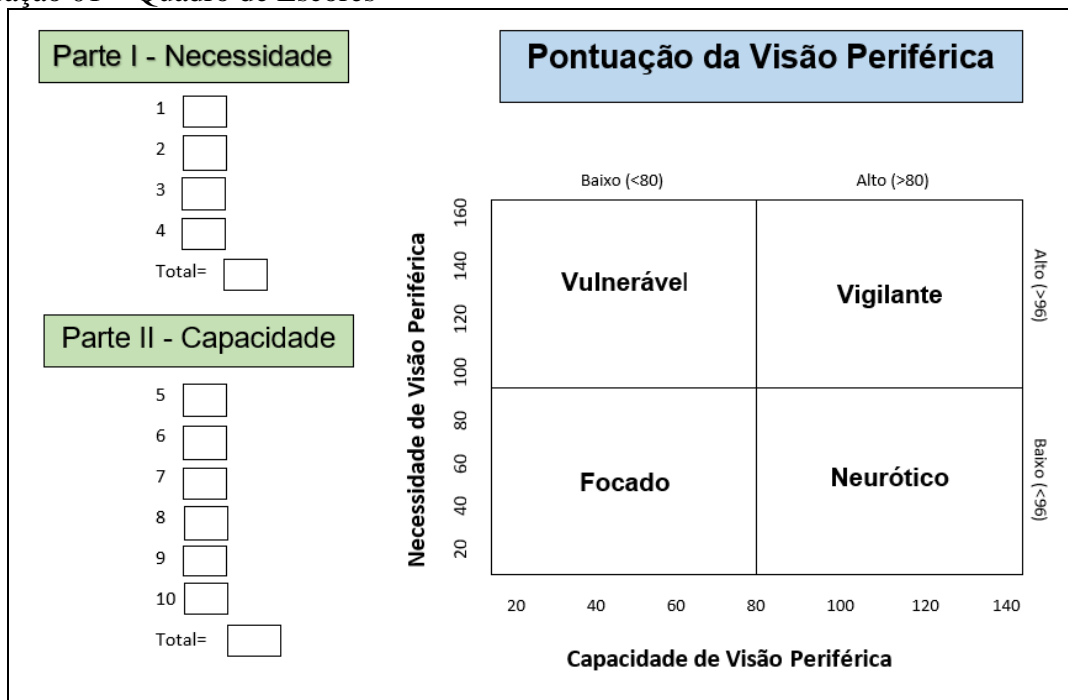
conhecimento para detectar e compartilhar sinais emergentes; e 5. Uma configuração e processos organizacionais que tornam compensadora a exploração da periferia.

### 2.4.3. Exame do olhar estratégico

Para Day e Schoemaker (2007), o Exame do Olhar Estratégico é projetado para ajudar as equipes de gestão a entender melhor o significado da visão periférica.

Ainda segundo os autores, o estudo que o fundamenta avalia a lacuna existente entre a necessidade de visão periférica de determinada organização e a capacidade deste mesmo grupo de avaliar os sinais mais distantes presentes em seu entorno. A ilustração 01 abaixo mostra uma síntese dessas análises.

Ilustração 01 – Quadro de Escores



Fonte: Day e Schoemaker (2006), adaptado pelos autores.

A abordagem que os autores Day e Schoemaker (2006) sugerem tem esta configuração:

1. Solicite aos integrantes da equipe sênior de gestão que elaborem respostas individuais ao Exame de Olhar Estratégico.
2. Cada item do exame tem escore entre 1 a 7. Complete todos os itens da Parte um (Necessidade) e então da Parte dois (Capacidade) para cada executivo.
3. Some os escores das seções 1, 2, 3 e 4 para chegar ao escore total em Necessidade, e some as seções 5, 6, 7, 8, 9 e 10 para obter o escore total em Capacidade.
4. Use a Ilustração 1 a fim de determinar se sua organização é vulnerável, vigilante, focada ou neurótica. Os seus dois totais irão situar a organização em um desses quatro quadrantes. Um escore de 96 em Necessidade separa alto de baixo. Um escore de 80 é o valor de admissão na dimensão de Capacidade.
5. Se a sua organização é vigilante ou concentrada, não precisa fazer nada no momento, embora deva se manter alerta em relação a mudanças no ambiente que venham a aumentar sua necessidade de visão periférica.
6. Sendo a sua organização neurótica, deve buscar meios de aumentar sua concentração/foco. Tratando-se de organização vulnerável, deveria cultivar ativamente

uma melhor visão periférica, começando com as questões delineadas no Exame do Olhar Estratégico.

Para Day e Schoemaker (2007), algumas empresas têm visão periférica suficiente para suprir as necessidades. A empresa focada, com visão concentrada num cenário relativamente estável, lembra uma prova turística, com os cavalos com viseiras galopando em uma pista livre de obstáculos. A organização vigilante, com visão periférica altamente desenvolvida para trabalhar e adaptar-se em ambientes mais caóticos, tem igualmente uma visão periférica bem adaptada ao seu ambiente. Em contraste, algumas organizações têm mais visão periférica do que o necessário, o que em geral se traduz numa organização neurótica que padece sob uma sobrecarga de informação e déficit de atenção – o equivalente organizacional das crianças que sofrem de convulsões quando assistem as animações rápidas demais na televisão. Tudo isso acaba tornando essas empresas menos competitivas que suas rivais mais focadas.

O problema mais comum, no entanto, segundo os autores, é o da organização vulnerável, que tem menos visão periférica do que o necessário para suprir demandas futuras. Essa organização tem baixa capacidade de visão periférica, mesmo operando em ambientes ou seguindo estratégias que exijam alta capacidade de divisar mais além das fronteiras dos respectivos setores. Elas tendem a ser míopes, concentrando-se no negócio mais próximo quando muitos dos fatores na periferia poderiam na verdade modificar por inteiro seu modelo de negócio ou setor de atuação. Esse desequilíbrio característico produz quase sempre perda de oportunidades e indefinições fatais, que acabam tendo impacto não apenas nas organizações, mas igualmente sobre as carreiras de indivíduos.

### **3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

A metodologia é o uso de procedimentos e técnicas, cuja observação é necessária para construção do conhecimento, com o objetivo de comprovar sua validade e utilidade nos diversos âmbitos da sociedade (PRODANOV; FREITAS, 2013). Deste modo, o objetivo deste capítulo é apresentar a metodologia de pesquisa, como foi realizada e os procedimentos que foram seguidos na realização do estudo, apresentando informações sobre o tipo de pesquisa, unidade de análise, sujeito da pesquisa, coleta de dados e análise de dados.

Como estratégia de pesquisa foram empregados dois estudos de caso com o objetivo de identificar a capacidade das empresas em perceber fatores externos que podem gerar oportunidades ou serem ameaças, e também, o nível de necessidade de cada empresa ter uma visão periférica. Para Gil (2002) estudo de caso consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento, tarefa praticamente impossível mediante outros delineamentos já considerados. Segundo Yin (2001, p. 32), “um estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e contexto não estão claramente definidos”. Como abordagem de pesquisa utilizamos a qualitativa que, segundo Prodanov e Freitas (2013), se caracteriza pela interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados, e não há preocupação em comprovar hipóteses previamente estabelecidas. De acordo com Gil (2002, p.162) “deve-se esclarecer se a pesquisa é de natureza exploratória, descritiva ou explicativa”. O objetivo desta pesquisa foi verificar como duas importadoras identificam e gerenciam sinais vindos do ambiente externo e analisar os resultados obtidos por meio da aplicação do modelo do Exame do Olhar Estratégico. Foi utilizada a pesquisa do tipo descritiva, pois ao longo do trabalho, os resultados foram descritos e interpretados. “As pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis”. (GIL, 2002, p. 42).

Como universo de pesquisa e população, foram estudadas duas empresas do setor de importações de bens de consumo localizadas na grande São Paulo. Os respondentes foram os proprietários – diretores estratégicos das empresas estudadas. Os dados utilizados na pesquisa foram coletados por meio da aplicação de um questionário aberto e um estruturado que foi respondido pelos diretores estratégicos das organizações estudadas. “O questionário é uma série ordenada de perguntas que devem ser respondidas por escrito pelo informante (respondente)”. (PRODANOV; FREITAS, 2013, p. 108). Segundo Gil (2002, p.114) “Por questionário entende-se um conjunto de questões que são respondidas por escrito pelo pesquisado”. Para Prodanov e Freitas (2013) a linguagem utilizada no questionário deve ser simples e direta, para que o respondente compreenda com clareza o que está sendo perguntado. Assim, como instrumento de coleta de dados utilizou o modelo do Exame do Olhar Estratégico, questionário que foi aplicado conforme referências bibliográficas deste estudo. Como forma de atender os objetivos da pesquisa, após a coleta dos dados com os questionários respondidos pelos diretores das empresas, o procedimento para análise dos resultados foi por meio de interpretação seguindo a bibliografia utilizada no estudo (quadro de escores) e da percepção dos autores, sempre em sintonia com o modelo conceitual de Day e Schoemaker (2007) utilizado para esta pesquisa e demais autores que tratam de inteligência competitiva e estratégia. Como limitação do estudo, pode-se citar que as respostas base para a análise dos resultados foram das percepções dos respondentes em relação às perguntas, o que faz com que as respostas estejam sujeitas a influência de fatores emocionais. Outra limitação identificada foi o número de diretores por empresa (apenas um), o que pode gerar divergência em relação a percepção macro de toda a área estratégica. E como última limitação, foi a dificuldade de interpretação de algumas questões do questionário do estudo, que ao longo do trabalho foram diminuídas com interpretação por parte dos pesquisadores utilizando referências para o estudo.

#### **4. ANÁLISE DOS RESULTADOS**

Neste capítulo são apresentados os resultados das análises do estudo, que teve como principal direcionador a abordagem sobre Visão Periférica apresentada por Day e Schoemaker (2007). Como ferramenta, foram utilizados dois questionários para alcançar os objetivos: um elaborado pelos autores com base nos referenciais teóricos inerentes a inteligência competitiva e estratégias, e outro elaborado por Day e Schoemaker (2007), o modelo do Exame do Olhar Estratégico, base para o desenvolvimento do trabalho, que tem as seguintes configurações:

- Entrevista aberta com os diretores das duas empresas como forma de saber como ambas desenvolvem suas estratégias e monitoram o ambiente externo.
- Aplicação do modelo Exame do Olhar Estratégico por meio de um questionário estruturado respondido pelos diretores das importadoras, completando todos os itens da Parte I (Necessidade) e da Parte II (Capacidade), sendo que cada item a ser respondido tem escore entre 1 e 7.
- Foram somados os escores dos itens das seções 1, 2, 3 e 4 para chegar ao escore total em Necessidade, e foram somados os escores dos itens das seções 5, 6, 7 e 8, 9 e 10 para obter o escore total da Capacidade.
- Por fim, foi utilizada a teoria a fim de determinar se a organização é vulnerável, vigilante, focada ou neurótica. Os seus dois totais situaram a organização em um dos quatro quadrantes que compõem a Ilustração 1, sendo um escore de 96 em Necessidade separa alto de baixo, e um escore de 80 é o valor de admissão na dimensão de Capacidade.



Durante a análise de resultados, as empresas da pesquisa serão identificadas com “A” e “B”, fazendo jus ao compromisso ético de sigilo que foi firmado com cada uma das organizações estudadas. De forma a atender ao primeiro objetivo específico deste estudo, foram feitas as devidas revisões teóricas sobre os temas abordados – inteligência competitiva, gestão estratégica e, como principal referência, a abordagem apresentada pelos autores Day e Schoemaker (2007), pesquisa realizada pelos mesmos sobre a Visão Periférica, que busca abordar a importância de fazer o acompanhamento das mudanças que acontecem na periferia da empresa, ou seja, ao seu redor. Como forma de responder ao segundo objetivo específico, ou seja, identificar como as empresas pesquisadas realizam o monitoramento periférico e, após alguns questionamentos sobre desenvolvimento de monitoramentos externos, as respostas foram: Empresa A – Afirma que monitora e que sua organização possui duas pessoas que acompanham os preços da concorrência, além de acompanhar feiras de importações onde novas tendências são lançadas. Já o diretor da empresa B em relação ao mesmo questionamento respondeu: “Sempre fazemos pesquisa de preços na concorrência, analisamos lançamentos de produtos no mercado, tendências, redes sociais e acontecimentos no país que possam impactar no nosso comércio, por exemplo a greve dos caminhoneiros”. Outro ponto importante citado pelo diretor da empresa B foi que o responsável pelo acompanhamento do cenário externo na organização são cinco pessoas do setor de compras e que fazem esse acompanhamento através de ferramentas como Programa *Totvs*, *Business Intelligence* e planilhas no *Excel*. Em relação ao cenário em que o setor atualmente se encontra, ambas as empresas tiveram visões parecidas, citando demanda interna ainda fraca, mas que têm expectativa de um crescimento econômico que impulsionaria o poder de compra da população e conseqüentemente maior procura por produtos importados. Segundo Azevedo et al. (2017) a globalização tem promovido nas últimas décadas um aumento da concorrência entre as organizações, provocando grandes transformações nas estruturas econômicas, tecnológicas, políticas, culturais e sociais das empresas. Neste aspecto, tem requerido das organizações agilidade e respostas precisas para o processo de tomada decisão, levando, conseqüentemente à dependência cada vez maior da informação e do conhecimento como recursos estratégicos para obtenção de vantagem competitiva. Ou seja, é de extrema relevância as organizações fazerem o monitoramento externo e terem visão periférica, pois são determinantes para o sucesso em um mundo com mudanças acontecendo a todo o momento.

#### **4.1 Análise dos resultados obtidos com a aplicação do modelo Exame do Olhar Estratégico.**

##### **Parte I – Sua Necessidade de Visão Periférica**

Como forma de atingir o quarto objetivo específico, foi feita a análise dos dados obtidos por meio da aplicação do modelo do Exame do Olhar Estratégico, esse que se divide em duas partes em um questionário: Parte I – Necessidade de Visão Periférica e Parte II – Capacidade de Visão Periférica. Na Parte I do modelo, foi analisada a necessidade de visão periférica de cada uma das empresas. Segundo Day e Schoemaker (2007) a visão periférica de que uma organização necessita deve ser talhada de acordo com a sua estratégia, a dinâmica da indústria em que opera, e a volatilidade do seu ambiente.

##### **Natureza da Estratégia**

Na análise realizada das respostas da empresa A em relação ao tópico Natureza da Estratégia (o primeiro da parte I), a mesma obteve um score de 13 pontos (46%) de 28 possíveis, sendo o item com maior pontuação nesse tópico a “Orientação ao crescimento” com seis pontos. Já a empresa B, obteve um score de 17 pontos (61%), sendo os itens de

maiores pontuações a “Orientação ao crescimento” e o “Foco na reinvenção” com cinco pontos cada.

### Complexidade do Ambiente

Para Kotler e Keller (2007) uma unidade de negócios tem de monitorar importantes forças macroambientais (econômicas, demográficas, tecnológicas, político-legais e socioculturais) e microambientais (clientes, concorrentes, distribuidores, fornecedores) que afetam sua capacidade de obter lucros, além de ser importante no acompanhamento de tendências e mudanças. Em relação a complexidade do ambiente, a empresa A obteve um escore total de 23 pontos (41%), sendo o escore máximo que poderia obter nesse tópico é 56 pontos possíveis, onde “Dependência da economia global” foi o item com a pontuação mais alta (seis pontos). Entretanto, a empresa B como resultado da soma dos escore para esse tópico, conseguiu 32 pontos (57%), e teve como destaque a pontuação do item “Regulamentações (federais, estaduais, etc.)” e “Dependência da economia global” com as maiores pontuações, chegando a seis pontos cada.

### Volatilidade do Ambiente

Em referência ao terceiro tópico, Volatilidade do Ambiente, o escore da empresa A foi de 39 pontos (46%) e o da empresa B foi de 50 pontos (60%). A maior pontuação obtida entre os itens desse tópico foi a “Susceptibilidade às forças macroeconômicas” tanto para a empresa A quanto para a empresa B com sete pontos.

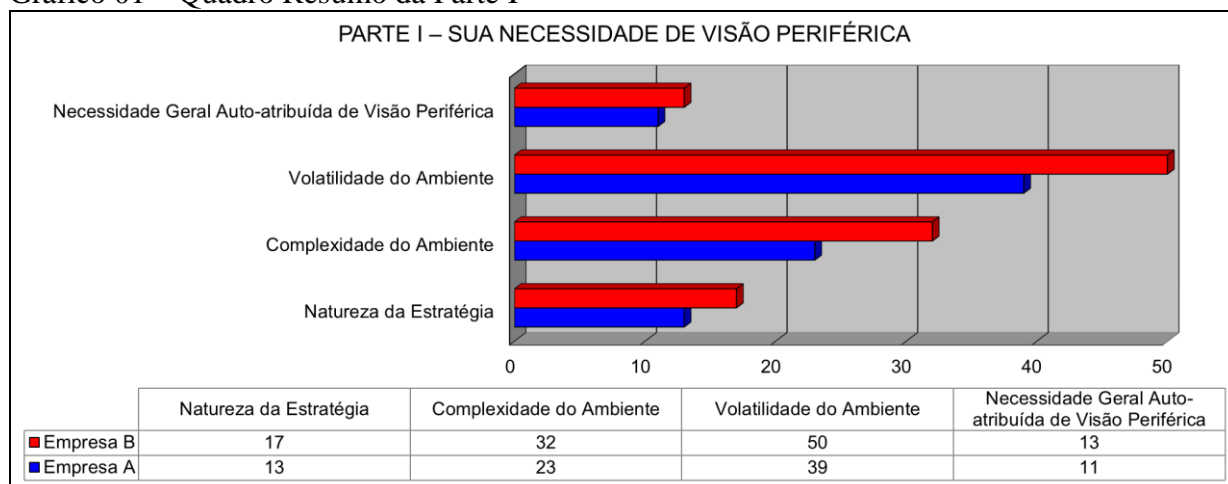
### Necessidade Geral Auto Atribuída de Visão Periférica

E em relação ao último tópico da avaliação da necessidade de visão periférica, a empresa A obteve um escore total de 11 pontos (52%) de 21 possíveis, e a empresa B obteve 13 pontos (62%) de escore total para o tópico Necessidade Geral Auto atribuída de Visão Periférica.

### Resultado Final – Parte I – Sua Necessidade de Visão Periférica

Assim, o escore total da empresa A na primeira fase (sua Necessidade de Visão Periférica) do Exame do Olhar Estratégico desenvolvido por Day e Schoemaker (2007) foi de 86 pontos (45,50%) e o da empresa B foi de 112 pontos (59,26%) de 189 pontos possíveis (100%). O gráfico 01, demonstra um resumo das informações obtidas na Parte I da aplicação do questionário base do estudo nas duas empresas da pesquisa.

Gráfico 01 – Quadro Resumo da Parte I



Fonte: Elaborado pelos autores.

A tabela 01 apresenta a soma total da pontuação obtida pelas empresas estudadas na Parte I do Exame do Olhar Estratégico.

Tabela 01 - Quadro da Soma dos escores da Parte I

PARTE I – SUA NECESSIDADE DE VISÃO PERIFÉRICA	Empresa A	Empresa B	Total
Natureza da Estratégia	13	17	28
Complexidade do Ambiente	23	32	56
Volatilidade do Ambiente	39	50	84
Necessidade Geral Auto-atribuída de Visão Periférica	11	13	21
	<b>86</b>	<b>112</b>	<b>189</b>

Fonte: Elaborado pelos autores.

## Parte II – Sua Capacidade de Visão Periférica

Na segunda parte do modelo do Exame do Olhar Estratégico, foi analisada a capacidade de visão periférica de cada uma das empresas. Para Day e Shoemaker (2007) a atitude dos líderes em relação à periferia foi destacada como um dos principais componentes da Capacidade de Visão Periférica. Os líderes definem o que a organização enxerga e absorve.

### Orientação da Liderança

Em relação ao quinto item do modelo, Orientação da Liderança, pode-se identificar que a empresa B está mais focada nas questões de liderança, com um escore de 23 pontos contra um escore de 18 pontos da empresa A, sendo a maior pontuação possível para esse item 28 pontos.

### Processo de Estratégia

Segundo Day e Shoemaker (2007) as empresas precisam alocar recursos e tempo da administração de alto nível ao desenvolvimento das indispensáveis capacidades e processos para melhorar a sensibilidade em relação aos sinais vindos da periferia. O item Processo de Estratégia mostrou uma pontuação de 27 pontos (64%) para a empresa A e 31 pontos (74%) para a empresa B de 42 possíveis. Destacou-se nesse item o tópico “Utilização do planejamento de cenário para orientar o processo de estratégia”, onde obteve pontuação máxima em ambas as empresas.

### Sistema de Gestão do Conhecimento

Segundo Araújo et al. (2016) as organizações devem buscar sempre métodos e técnicas diante das análises realizadas para que possa definir a estratégia que melhor se identifica com a missão da empresa, buscando assim, uma estratégia que permite à empresa alcançar competitividade diante de seus concorrentes. Em referência ao item Sistema de Gestão do Conhecimento, o escore total da empresa A foi de 18 pontos (64%) e o da empresa B foi de 20 pontos (71%). As empresas poderiam nesse item atingir o escore de até 28 pontos.

### Configuração (Estrutura e Incentivos)

No item Configuração (Estrutura e Incentivos), a empresa A obteve escore total de 16 pontos (76%) contra 19 pontos (90%) da empresa B. A pontuação máxima desse item são 21 pontos.

### Cultura (Valores, Crenças e Comportamentos)

O nono item, Cultura (Valores, Crenças e Comportamentos) teve escores semelhantes para ambas empresas, sendo o escore total da empresa A foi de 18 pontos (86%) e o da empresa B de 19 pontos (90%) de 21 possíveis, demonstrando que as mesmas estão preocupadas com esse tópico em questão. O tópico em destaque foi “Disposição para ouvir relatórios de exploradores da periferia” atingindo sete pontos.

### Capacidade Geral de Visão Periférica

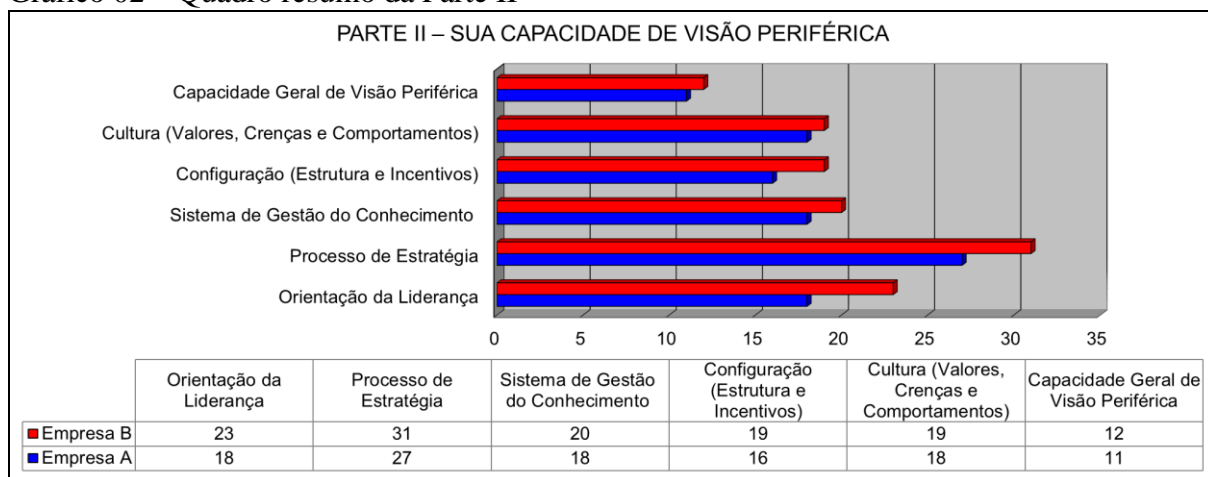
Para o item Capacidade Geral de Visão Periférica, a empresa A mostrou-se com um escore total de 11 pontos (79%), bem próxima ao escore da empresa B, que foi de 12 pontos (86%) de 14 possíveis. Destaque também nesse item para a percepção de que a empresa atualmente possui uma capacidade maior de visão periférica comparado com cinco anos atrás.

#### 4.4.2.7 Resultado Final – Parte II – Sua Capacidade de Visão Periférica

Assim, o escore total da empresa A em relação a segunda parte (sua Capacidade de Visão Periférica) do questionário Exame do Olhar Estratégico, foi de 108 pontos (70,13%), abaixo do escore total da empresa B, que foi um escore total de 124 pontos (80,52%).

O gráfico 02 demonstra um resumo das informações obtidas na Parte II da aplicação do modelo base do estudo nas duas empresas da pesquisa.

Gráfico 02 – Quadro resumo da Parte II



Fonte: Elaborado pelos autores.

A tabela 02 apresenta a soma total da pontuação obtida pelas empresas estudadas na Parte I do Exame do Olhar Estratégico.

Tabela 02 - Quadro da Soma dos escores da Parte II

PARTE II – SUA CAPACIDADE DE VISÃO PERIFÉRICA	Empresa A	Empresa B	Total
Orientação da Liderança	18	23	28
Processo de Estratégia	27	31	42
Sistema de Gestão do Conhecimento	18	20	28
Configuração (Estrutura e Incentivos)	16	19	21
Cultura (Valores, Crenças e Comportamentos)	18	19	21
Capacidade Geral de Visão Periférica	11	12	14
	<b>108</b>	<b>124</b>	<b>154</b>

Fonte: Elaborado pelos autores.

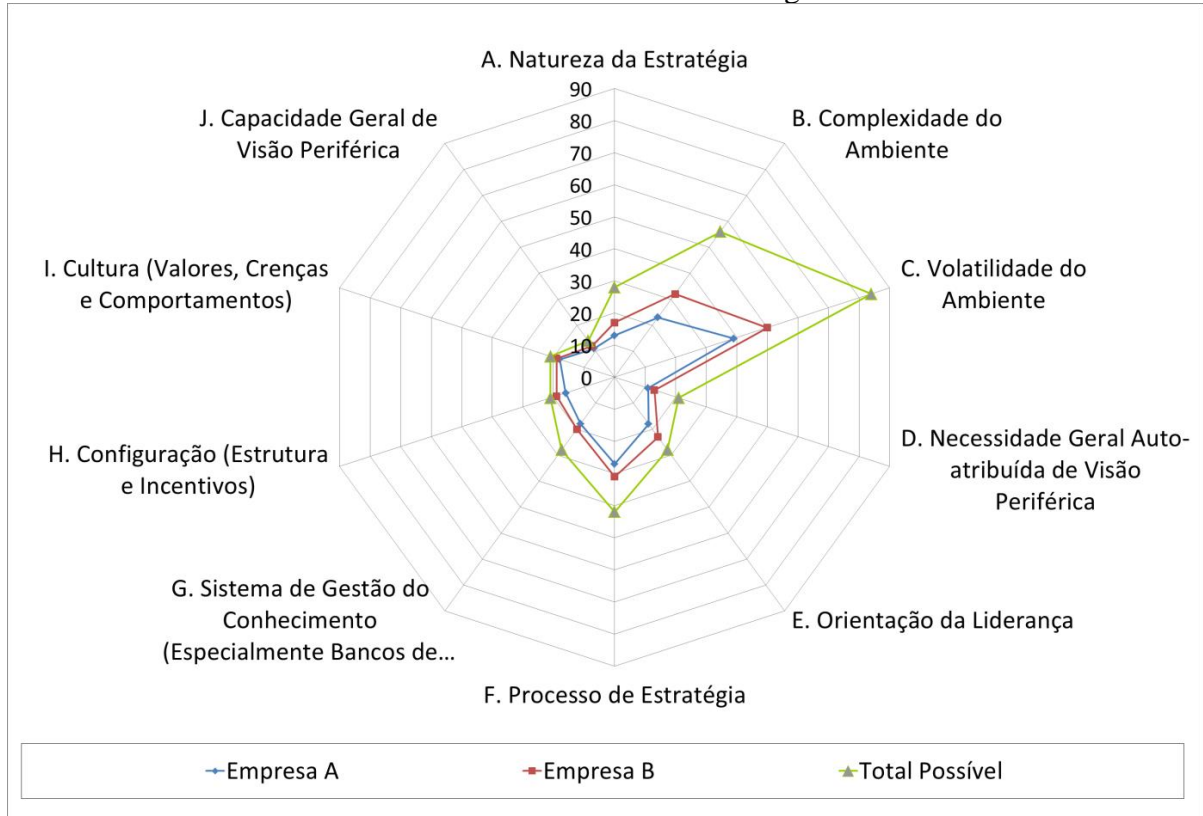
### Resultado Final – Visão Periférica

Com os resultados obtidos a partir da soma e análise dos escores das empresas utilizadas na pesquisa, pode-se notar que a empresa A obteve um escore total de 86 pontos na Parte I, sendo o máximo de pontos possíveis 189, e um escore total de 108 pontos na Parte II, sendo o máximo de pontos possíveis 154, ou seja, em referência à Necessidade de Visão Periférica obteve um escore equivalente a 45,50%, e em relação à Capacidade de Visão Periférica obteve 70,13%. Já a empresa B, mostrou um escore de 59,26% (112 pontos) para a Necessidade de Visão Periférica e em relação a Parte II – Capacidade de Visão Periférica,

uma pontuação de 124 pontos ou equivalente a 80,52%. Estes números demonstram que tanto a empresa A quanto a empresa B estão mais preocupadas com a sua capacidade de visão periférica do que sua necessidade de visão periférica.

O gráfico 03 retrata o panorama geral dos escores entre as duas empresas pesquisadas.

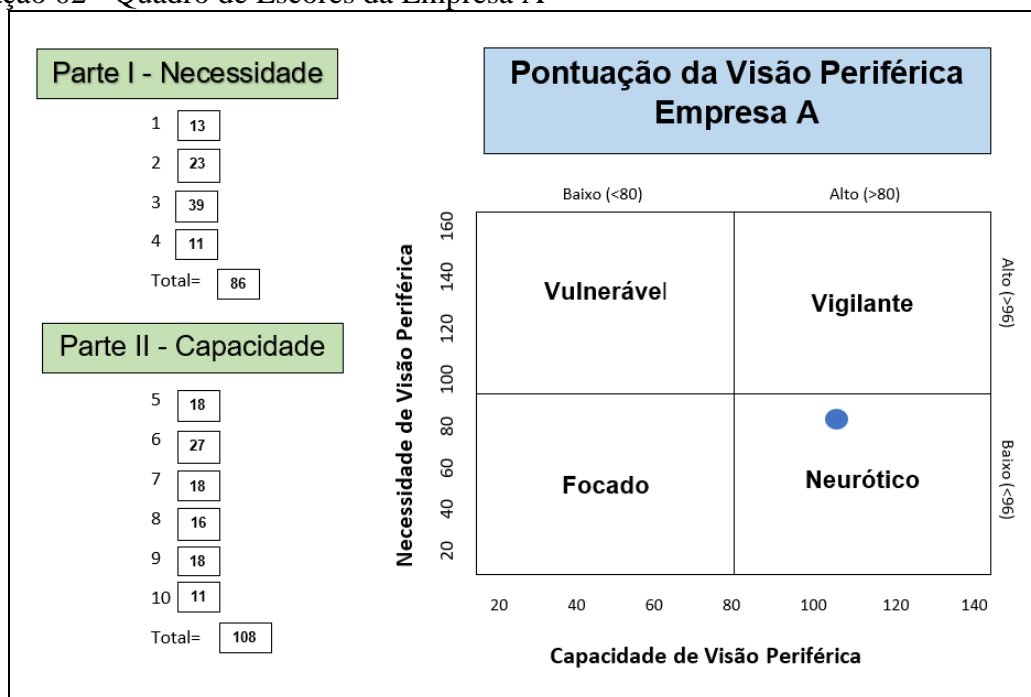
Gráfico 03 – Gráfico Visão Geral do Exame do Olhar Estratégico



Fonte: Elaborado pelos autores.

A partir destes escores, a empresa A está situada no quadrante neurótico, destacada com um ponto azul na ilustração 02, ou seja, segundo Day e Schoemaker (2007) essa tem mais visão periférica do que o necessário, o que em geral se traduz numa organização neurótica que padece sob uma sobrecarga de informação e déficit de atenção – o equivalente organizacional das crianças que sofrem de convulsões quando assistem as animações rápidas demais na televisão. Tudo isso acaba tornando essas empresas menos competitivas que suas rivais mais focadas. Ainda segundo os autores, se o alcance (capacidade) de visão periférica for exageradamente amplo, as empresas correrão o risco de sobrecarregar-se com sinais sem importância, por esse motivo é importante definir onde a empresa quer se posicionar no mercado e definir seu horizonte de monitoramento externo, assim, conhecimento excessivo apresenta suas próprias ameaças, que pode levar ao desperdício ou até mesmo o esbanjamento de recursos em alguns casos.

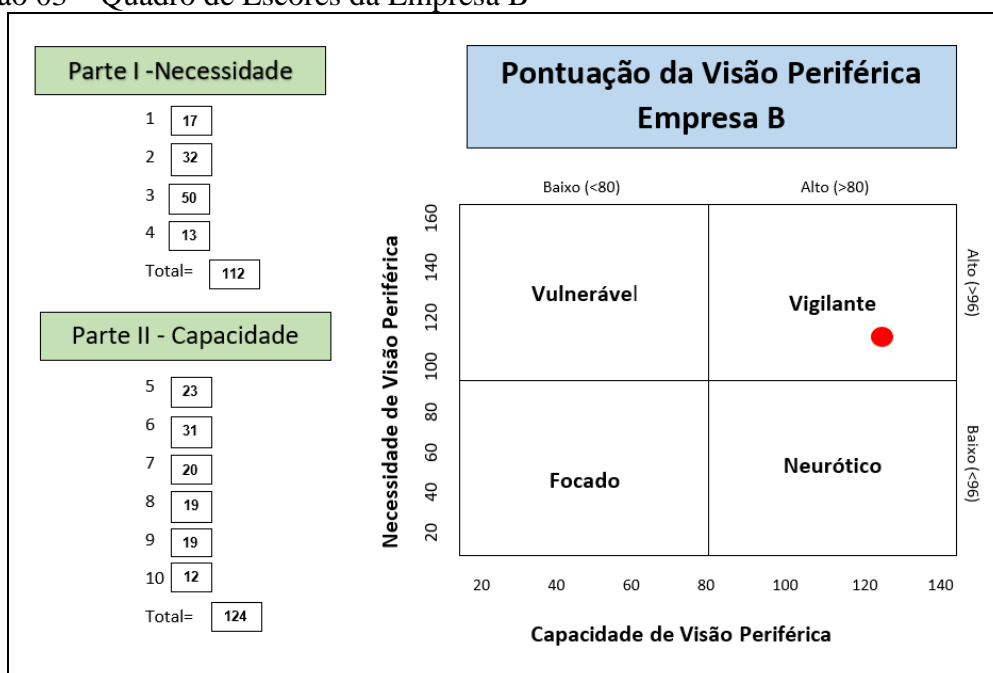
Ilustração 02 - Quadro de Escores da Empresa A



Fonte: Day e Schoemaker (2005), adaptado pelos autores.

Já a empresa B está situada no quadrante vigilante, destacada com um ponto vermelho na ilustração 03. Para Day e Schoemaker (2007) a organização vigilante, com visão periférica altamente desenvolvida para trabalhar e adaptar-se em ambientes mais caóticos, tem igualmente uma visão periférica bem adaptada ao seu ambiente, assim, esta tem uma preocupação adequada em relação ao monitoramento externo e também possui capacidade de identificar sinais vindos da periferia.

Ilustração 03 – Quadro de Escores da Empresa B



Fonte: Day e Schoemaker (2006), adaptado pelos autores.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo geral desse trabalho foi identificar quais os resultados obtidos por meio da aplicação do modelo do Exame do Olhar Estratégico em duas empresas importadoras. Nesse sentido, foi aplicada a revisão teórica como forma de demonstrar a relevância do trabalho. Por meio desse estudo, pode-se concluir que, em relação a necessidade de se ter uma visão periférica mais aguçada, a empresa A mostrou que possui necessidade menor em comparação à empresa B, ou seja, a segunda empresa pesquisada atingiu uma pontuação na Parte I do modelo utilizado como base da pesquisa maior que a pontuação da primeira empresa estudada. Como embasamento para a relevância da pesquisa sobre a parte de necessidade de visão periférica, Day e Schoemaker (2007) citam que isso são mudanças que muitas vezes surgem longe do ponto principal do foco da empresa e vão, gradualmente, se transformando em área de obrigatória atenção, fazendo com que as empresas necessitem do monitoramento externo. Porém, em relação à capacidade e visão periférica, a pesquisa mostrou que as empresas A e B fazem o uso do monitoramento do ambiente externo e também utilizam estratégias semelhantes para obter informações de possíveis ameaças e oportunidades futuras. Segundo Day e Schoemaker (2007), a incapacidade de reconhecer sinais incipientes na periferia da área principal de atenção tem provocado grandes perdas para algumas organizações, criando ao mesmo tempo, oportunidades para outras. Por esse motivo, a empresa deve sempre estar atenta ao seu entorno, o que se relaciona com a importância da inteligência competitiva antecipativa, visando sempre estar à frente em relação às mudanças.

Com as informações acima, pode-se concluir que a empresa A caracteriza-se como neurótica, pois mantém estratégias que buscam fazer com que a organização não seja pega de surpresa com possíveis mudanças de mercado, tanto em relação a mudanças positivas como negativas, entretanto, a mesma possui uma capacidade que extrapola sua necessidade, o que faz com que a empresa demande muito do seu tempo e dos seus recursos desnecessariamente, com falta de foco estratégico naquilo que a organização necessita, o que pode gerar confusões no momento da tomada de decisão, com transbordo de informações, podendo confundi-la, diminuindo seu diferencial competitivo. Em contrapartida, a empresa B tem capacidade e necessidade de visão periférica que a qualifica como empresa vigilante, pois é ativamente capaz de identificar possíveis oportunidades no mercado, além de utilizar, de modo estratégico, os seus recursos como forma de suprir sua necessidade do monitoramento do ambiente externo.

Day e Schoemaker (2007) dizem que para as organizações, tanto quanto para os indivíduos, o que emerge na periferia é mais difícil de ver e compreender e, complicado de captar ou ignorar. Para os autores, a visão periférica representa saber onde olhar, o que significam os sinais, quando virar a cabeça e olhar em uma nova direção, e como agir em relação a todos esses sinais ambíguos. Por esse motivo, para as empresas da pesquisa, é de extrema importância saber onde estão enquadradas em relação ao monitoramento da periferia, para assim, tomar decisões que possam influenciar positivamente a organização. Conclui-se também, que o estudo foi relevante pois fez com que as empresas estudadas tivessem uma nova visão sobre a importância de estarem atentas as mudanças que ocorrem em seu entorno, e entendessem a influência do acompanhamento da periferia na tomada de decisão e como diferencial competitivo, além de identificar sinais de alterações de estratégia da concorrência e tendências de consumo por parte de seus clientes. Outro ponto de relevância foi em relação aos recursos que as empresas dispõem para o monitoramento externo, influenciando diretamente os colaboradores das empresas da pesquisa, onde a disseminação de informações entre as equipes de trabalho mostra-se de grande influência nos objetivos de cada uma delas. Uma recomendação de continuidade e expansão deste estudo é a identificação de ferramentas

e estratégias baseando-se nos resultados obtidos com a aplicação do questionário Exame do Olhar Estratégico, que auxiliem as organizações estudadas a terem visão periférica podendo torná-las o mais vigilante possível, ou seja, melhorarem seu monitoramento externo como diferencial de crescimento, inovação e de competição.

## 6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ANSOFF, Igor H.; MCDONNELL, Edward J. **Implantando a Administração Estratégica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1993.
- ARAÚJO, Jaqueline Chieiramonte; VITA, Kamila.; FACHINI, Marcela Graziela; DUARTE, Rosieli Luzetti; TOFOLI, Eduardo Teraoka. Análise de ambiente competitivo na criação de uma estratégia empresarial. **Revista Científica do Unisalesiano**, São Paulo, Ano 7, n.14, jun. 2016.
- AZEVEDO, Alexander Willian. Prospecção de cenários para competências em informação como instrumento de inteligência competitiva. **INCID: Revista de Ciência da Informação e Documentação**, v. 8, n. 1, ago. 2017.
- BAUMANN, Renato. **O Brasil e a economia global**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1996.
- BRITO, Renata Peregrino de; BRITO, Luiz Artur Ledur. Vantagem competitiva, criação de valor e seus efeitos sobre o desempenho. **Revista Administração de Empresas (RAE)**, São Paulo, v. 52, n. 1, p. 70-84, Fev. 2012.
- CHOO, Chun Wei; AUSTER, Ethel. Environmental scanning: acquisition and use of information by managers. **Annual Review of Information Science and Technology (ARIST)**, v. 28, p. 279-314, 1993.
- DA SILVA, Elaine; BASSETO, Clemilton Luis; OTTONICAR, Selma Letícia Capinzaiki; YAFUSHI, Cristiana Aparecida Portero. O processo de inteligência competitiva e sua relação com indicadores de inovação e competência em informação. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v. 6, Número Especial, p. 240-252, jan. 2016.
- DAY, George. S.; SCHOEMAKER, Paul J. H. **Peripheral vision: detecting the weak signals that will make or break your company**. Cambridge: Harvard Business School Press, 2006.
- DAY, George. S.; SCHOEMAKER, Paul J. H. **Visão periférica: como perceber indícios de sucesso (ou de fracasso) de sua empresa**. Porto Alegre: Bookman, 2007.
- GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- KOTLER, Philip. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1998.
- KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Education, 2007.
- LESCA Humbert; FREITAS, Henrique Mello Rodrigues de; CUNHA JR, Marcus Vinicius Moretti da. Como produzir um senso útil para as ações dos dirigentes. **Revista Eletrônica de Administração**, v.1 n.3, 1996.
- MASE, Carol. **VUCA: a leadership dilemma**. Disponível em: <https://managementhelp.org/blogs/leadership/2011/01/17/vuca-a-leadership-dilemma/>. Acessado em ago 2019.
- MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de marketing: metodologia, planejamento, execução e análise**. 7. ed. São Paulo: Elsevier, 2014.
- OLIVEIRA, Paulo Henrique de; MELO, Samanta Cristina Oliveira. A etapa de planejamento no processo de Inteligência Competitiva: desafios e algumas reflexões. **Revista Inteligência Competitiva**, São Paulo, v. 2, n. 3, p. 1-14, jul. /set. 2012.



PIZZOL, Leandro Dal. **Inteligência Competitiva: Um Paralelo Entre a Teoria e a Prática Organizacional**. 2012. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/184554> Acessado em set. 2019.

PORTER, Michael. **Vantagem Competitiva – Criando e Sustentando um Desempenho Superior**. 14ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

PRESCOTT, John. E.; MILLER, Stephen H. **Inteligência competitiva na prática: estudos de caso diretamente do campo de batalha**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

ROEDEL, Daniel. **Estratégia e inteligência competitiva - gestão estratégica da informação e inteligência competitiva**. São Paulo: Saraiva, 2006.