

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA**  
**CENTRO TECNOLÓGICO**  
**DEPARTAMENTO DE INFORMÁTICA E ESTATÍSTICA**  
**CURSO DE SISTEMAS DE INFORMAÇÃO**

**Leandro Dal Pizzol**

**INTELIGÊNCIA COMPETITIVA – UM PANORAMA ENTRE A**  
**TEORIA E A PRÁTICA ORGANIZACIONAL**

**FLORIANÓPOLIS**

**2010**

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA**  
**CENTRO TECNOLÓGICO**  
**DEPARTAMENTO DE INFORMÁTICA E ESTATÍSTICA**  
**CURSO DE SISTEMAS DE INFORMAÇÃO**

**Leandro Dal Pizzol**

**INTELIGÊNCIA COMPETITIVA – UM PANORAMA ENTRE A**  
**TEORIA E A PRÁTICA ORGANIZACIONAL**

Trabalho apresentado ao Curso de  
Sistemas de Informação da Universidade  
Federal de Santa Catarina como parte dos  
requisitos para obtenção do título de  
Bacharel em Sistemas de Informação.

*Prof. José Leomar Todesco*  
*Orientador*

**FLORIANÓPOLIS**  
**2010**

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
CENTRO TECNOLÓGICO  
DEPARTAMENTO DE INFORMÁTICA E ESTATÍSTICA  
CURSO DE SISTEMAS DE INFORMAÇÃO**

**Leandro Dal Pizzol**

**INTELIGÊNCIA COMPETITIVA – UM PANORAMA ENTRE A  
TEORIA E A PRÁTICA ORGANIZACIONAL**

Trabalho apresentado ao Curso de Sistemas de Informação da Universidade Federal de Santa Catarina como parte dos requisitos para obtenção do título de Bacharel em Sistemas de Informação.

---

Prof. Maria Marta Leite – Coordenadora

---

Prof. José Leomar Todesco – Orientador

---

Prof. Denilson Sell – Banca

---

Prof. Ronaldo dos Santos Mello – Banca

**FLORIANÓPOLIS**

**2010**

## **AGRADECIMENTOS**

A meus pais, Maria e Stefano, a quem muito devo pelo seu amor e zelo e principalmente pelo legado ético, moral, intelectual e esforços desempenhados para minha formação.

A minha namorada, Elis pelo apoio, carinho e compreensão durante todo o desenvolvimento deste trabalho.

A meus amigos e colegas de faculdade pela amizade e parceria ao longo desses anos de convivência acadêmica.

À Universidade Federal de Santa Catarina, por me fornecer o conhecimento necessário para o desenvolvimento desta pesquisa.

Ao meu orientador, Prof. José Leomar Todesco, pelo apoio irrestrito na realização deste trabalho, confiança e amizade.

Aos professores do curso de Sistemas de Informação, que compartilharam de seu conhecimento científico e me proporcionaram conquistar novos horizontes profissionais.

À todas as demais pessoas que, direta ou indiretamente, contribuíram para a realização dessa dissertação.

*"Os resultados provêm do aproveitamento das oportunidades  
e não da solução dos problemas.*

*A solução de problemas só restaura a normalidade.*

*As oportunidades significam explorar novos caminhos."*

*Peter Drucker*

## RESUMO

Este trabalho de conclusão de curso tem como tema a inteligência competitiva (IC) – processo informacional proativo que conduz à melhor tomada de decisão, de maneira sistemática dentro de uma organização, visando descobrir as forças que regem os negócios, reduzir o risco e conduzir o tomador de decisão a agir antecipadamente, bem como proteger o conhecimento gerado de maneira interna na organização. A questão que se propõe esse trabalho é buscar a possível dicotomia entre a teoria e a prática da inteligência competitiva.

O tema será discutido de maneira teórica, de forma a abranger todas as definições do termo, etapas do processo de desenvolvimento, suas origens clássicas, utilização nas organizações e diferenças em relação a outros termos com os quais é por vezes confundido. Por meio de uma revisão bibliográfica das principais obras desenvolvidas sobre o tema, serão abordadas as razões pelas quais a inteligência competitiva se tornou uma ferramenta de suma importância para as empresas, ferramentas de desenvolvimento e auxílio à inteligência competitiva mais importantes disponíveis no mercado. No universo prático serão avaliados casos de empresas que desenvolveram ferramentas baseadas em inteligência competitiva e que tiveram algum êxito com seu uso. Por fim, será feito um paralelo entre teoria e prática, elucidando questões que surgem durante a análise e desenvolvimento de processos de inteligência competitiva.

**Palavras-chave:** inteligência competitiva, ciclo de inteligência, tomada de decisão, dificuldades de implantação.

## **ABSTRACT**

This work of graduation features the competitive intelligence (CI) - informational proactive process that leads to better decision making in a systematic manner within an organization, aiming to discover the forces that govern the business, reduce risk and drive decision maker to act in advance, and protect the knowledge generated so internal to the organization. The question that this work is to propose a possible dichotomy between theory and practice of competitive intelligence.

The theme will be discussed in a theoretical way to encompass all definitions of the term, stages of development, its classical origins, usage and differences in organizations in relation to other terms to which is sometimes confused. Through a review of the major works undertaken on the subject will discuss the reasons why competitive intelligence has become a most important tool for businesses, development tools and assistance to the most important competitive intelligence available. In the practical universe will be assessed examples of companies that have developed tools based on competitive intelligence and had some success with its use. Finally, you made a comparison between theory and practice, clarifying issues that arise during the analysis and process development of competitive intelligence.

Keywords: competitive intelligence, intelligence cycle, decision making, difficulties in implementation.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURA 1 - CICLO DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA.....	27
FIGURA 2 - O MODELO DAS CINCO FORÇAS DE PORTER.....	32
FIGURA 3 - CINCO FORÇAS DE PORTER EM UMA EMPRESA DE TRANSPORTE FERROVIÁRIO .....	34
FIGURA 4 - ANÁLISE SWOT .....	35
FIGURA 5 - PROCESSO DE BENCHMARK.....	37
FIGURA 6 - DO PROCESSO DINÂMICO DE CENÁRIOS.....	40
FIGURA 7 - VISÃO GERAL DAS ETAPAS QUE CONSTITUEM O PROCESSO KDD. ....	42
FIGURA 8 - O MODELO CRISP-DATA MINING.....	43
FIGURA 9 - PERSPECTIVA FUNCIONAL DA INTELIGÊNCIA COMPETITIVA.....	50
FIGURA 10 - PERSPECTIVA ORGANIZACIONAL DA INTELIGÊNCIA COMPETITIVA.....	51
FIGURA 11 - PERSPECTIVA DE SISTEMAS DO PROCESSO DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA.....	52
FIGURA 12 - COMO SE FORMAM AS CULTURAS ORGANIZACIONAIS.....	53
FIGURA 14 - PROCESSO DE UTILIZAÇÃO DOS FCS NA DETERMINAÇÃO DE INFORMAÇÕES.....	58
FIGURA 13 – CICLO DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA.....	77

## LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 - DIMENSÕES RELACIONADAS COM A ESCOLHA DA ESTRATÉGIA DE PESQUISA. ....	20
QUADRO 2 – OS ESTÁGIOS DE EVOLUÇÃO DA INTELIGÊNCIA COMPETITIVA. ....	48
QUADRO 3 - ESTRUTURAS HIERÁRQUICAS. ....	80
QUADRO 4- HABILIDADES DO PROFISSIONAL DE IC.....	82
QUADRO 5 – DIVISÃO DOS PRODUTOS DE INTELIGÊNCIA.....	84
QUADRO 6 - DIRETRIZES DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA.....	87
QUADRO 7 - DIFICULDADES DE IMPLANTAÇÃO NO PROCESSO DE IC. ....	88

## LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

B2B – *Business to Business*

B2C – *Business to Consumer*

BI - Business Intelligence

CRISP-DM - *Cross-Industry Standard Process for Data Mining*

CRM - Customer Relationship Management

CVML - Centro de Vigilância de Metais Leves

DM - *Data Mining*

EIS - *Enterprise Information Systems*

FCS - Fatores Críticos de Sucesso

GC - Gestão do Conhecimento

IC - Inteligência Competitiva

KDD - *Knowledge Discovery in Database*

KIT - *Key Intelligence Topics* ou Tópicos Fundamentais de Inteligência

MIRIS - Motorola Intelligence Research Information System

SCIP – Society of Competitive Intelligence Professionals

SGIE - Sistemas de Gestão de Informações Estratégicas

SIC - Sistemas de Inteligência Competitiva

SICT - Sistema de Inteligência Competitiva Tecnológico

SPIC - Sociedade dos Profissionais de Inteligência Competitiva

SSI - Shell Services International

SWOT - *Strengths* (Forças), *Weaknesses* (Fraquezas), *Opportunities* (Oportunidades) e *Threats* (Ameaças)

TI - Tecnologia de informação

TIC - Tecnologia de Inteligência Competitiva

## SUMÁRIO

<b>LISTA DE ILUSTRAÇÕES .....</b>	<b>8</b>
<b>LISTA DE QUADROS .....</b>	<b>9</b>
<b>LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS.....</b>	<b>10</b>
<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>13</b>
1.1 OBJETIVOS .....	14
1.1.1 Objetivos gerais.....	14
1.1.2 Objetivos específicos .....	14
1.2 JUSTIFICATIVA .....	15
1.3 ESTRUTURA DO TRABALHO .....	17
1.4 METODOLOGIA .....	18
1.4.1 Caracterização da Pesquisa .....	18
1.4.2 Escolha do tipo de pesquisa .....	18
1.4.3 Estratégia de pesquisa .....	19
1.4.4 Seleção de Casos .....	20
1.4.5 Unidade de Análise .....	21
<b>2 INTELIGÊNCIA COMPETITIVA.....</b>	<b>22</b>
2.1 DEFINIÇÕES .....	22
2.2 DESMISTIFICAÇÕES.....	25
2.3 CICLO DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA .....	26
2.3.1 Etapa de planejamento .....	27
2.3.2 Etapa de coleta .....	28
2.3.3 Etapa de análise.....	29
2.3.4 Etapa de disseminação .....	30
2.4 TÉCNICAS DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA .....	31
2.4.1 Análise do ambiente competitivo – Forças de Porter .....	31
2.4.2 Análise SWOT .....	34
2.4.4 Fatores críticos de sucesso .....	38
2.4.5 Cenários .....	38
2.4.6 Data Mining .....	41
2.5 EVOLUÇÃO DA INTELIGÊNCIA COMPETITIVA .....	44
2.6 FUNCIONAMENTO DA INTELIGÊNCIA COMPETITIVA.....	49
2.7 APOIO AO PROCESSO DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA.....	52
2.8 IDENTIFICAÇÃO DAS NECESSIDADES DE INFORMAÇÃO .....	54
2.9 CONSIDERAÇÕES .....	60
<b>3 SISTEMAS DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA .....</b>	<b>61</b>
3.1 APLICAÇÕES DE SISTEMAS DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA .....	62

3.2 FORMANDO UMA FUNÇÃO DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA – CASO IBM .....	64
3.2.1 Fatores críticos de sucesso no caso IBM.....	65
3.3 INTELIGÊNCIA COMPETITIVA PARA ENFRENTAR OS CONCORRENTES - CASO NUTRASWEET ...	66
3.4 INTELIGÊNCIA COMPETITIVA NA MOTOROLA .....	67
3.5 APLICAÇÕES DA IC NAS EMPRESAS – EXEMPLOS RESUMIDOS DE GRANDES CORPORAÇÕES ...	69
3.6 INTELIGÊNCIA COMPETITIVA EM OPERADORAS BRASILEIRAS DE TELEFONIA MÓVEL.....	70
3.7 APLICAÇÕES DA INTELIGÊNCIA COMPETITIVA NO SETOR DO PETRÓLEO BRASILEIRO .....	72
3.8 INTELIGÊNCIA COMPETITIVA NO BRASIL .....	72
<b>4 INTELIGÊNCIA COMPETITIVA NA PRÁTICA.....</b>	<b>76</b>
4.1 PLANEJAMENTO.....	77
4.1.2 Localização Hierárquica.....	79
4.1.3 Equipe de Inteligência.....	81
4.2 COLETA .....	82
4.3 ANÁLISE .....	83
4.4 DISSEMINAÇÃO.....	84
4.5 DIRETRIZES EM IC .....	85
4.6 DIFICULDADES DE IMPLEMENTAÇÃO .....	87
4.7 LIÇÕES APRENDIDAS .....	88
<b>5 CONCLUSÕES.....</b>	<b>90</b>
5.1 SOBRE OS OBJETIVOS DO TRABALHO.....	90
5.2 TRABALHOS FUTUROS .....	94
<b>6 REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>95</b>
<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>13</b>
<b>2 INTELIGÊNCIA COMPETITIVA.....</b>	<b>14</b>
2.1 DEFINIÇÕES.....	14
2.2 CICLO DE INTELIGÊNCIA .....	14
2.2.1 Etapa de Planejamento .....	15
2.2.2 Etapa de Coleta .....	15
2.2.3 Etapa de Análise.....	15
2.2.4 Etapa de Disseminação .....	15
<b>3 SISTEMAS DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA .....</b>	<b>15</b>
3.1 APLICAÇÕES DE SISTEMAS DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA.....	16
3.2 APLICAÇÕES DA IC NAS EMPRESAS – EXEMPLOS RESUMIDOS DE GRANDES CORPORAÇÕES ...	16
<b>4 INTELIGÊNCIA COMPETITIVA NA PRÁTICA.....</b>	<b>17</b>
4.1 PLANEJAMENTO.....	18
4.2 COLETA .....	18
4.3 ANÁLISE .....	19
4.4 DISSEMINAÇÃO.....	19
4.5 DIRETRIZES EM IC .....	20

4.6 DIFICULDADES DE IMPLEMENTAÇÃO .....	20
4.7 LIÇÕES APRENDIDAS .....	21
<b>5 CONCLUSÕES.....</b>	<b>22</b>
5.1 SOBRE OS OBJETIVOS DO TRABALHO.....	22
5.2 TRABALHOS FUTUROS .....	22
5.3 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	22
<b>6 REFERÊNCIAS.....</b>	<b>23</b>

# 1 INTRODUÇÃO

O mercado econômico mundial encontra-se constantemente em movimento. As organizações inseridas no modelo econômico atual praticado globalmente, onde a informação é cada vez mais valiosa estão constantemente sendo desafiadas em sua capacidade de resposta às demandas do ambiente externo. Diante deste panorama, a agilidade e flexibilidade com que a organização monitora as mudanças do ambiente e prevê cenários futuros é um fator de destaque em um mercado globalizado e bastante competitivo. Com isso, as empresas começam a voltar suas atenções para a inteligência competitiva – “*programa de coleta, análise e distribuição, legal e ética, de informações relativas ao ambiente competitivo, às capacidades, vulnerabilidades e intenções dos concorrentes*”<sup>1</sup>. Organizações buscam respostas para as questões que devem ser abordadas para aumentar suas chances de sobrevivência e sucesso no mercado a curto, e principalmente a longo prazo, o que possibilita que metas e estratégias competitivas sejam traçadas em conjunto com as ações providas da IC.

Dentro deste contexto, a IC se desenvolveu com bastante força nas últimas duas décadas. Algumas empresas estão investindo fortemente nesta área de conhecimento esperando que com isso alcancem alto nível de destaque dentro de seus mercados. Alguns benefícios já podem ser notados na prática, em sistemas em desenvolvimento, ou que estão em fase de desenvolvimento. Com isso, muitas expectativas são criadas sobre o real poder de auxílio à tomada de decisão da inteligência competitiva. Quais são os reais benefícios da implantação de programas de inteligência? Os conceitos teóricos são passíveis de aplicação prática? Quais são os problemas enfrentados e as lições aprendidas com a utilização de IC?

Essas perguntas serão esclarecidas com uma análise do universo teórico e prático de inteligência atualmente vigente. É esperado com esse trabalho, contribuir para o desenvolvimento da inteligência competitiva, que por vezes, não é explorado de maneira correta. O foco principal do trabalho será desenvolver um paralelo entre a teoria e a prática de inteligência competitiva que resultem em diretrizes, recomendações e apontem dificuldades no processo de desenvolvimento da inteligência competitiva. No universo teórico, será feito um estudo dos conceitos mostrados pelas obras mais representativas publicadas até o

---

<sup>1</sup> SCIP -- *Society of Competitive Intelligence Professionals*.

momento sobre o assunto. No que compreende o universo prático, é possível obter informações acerca das possibilidades de desenvolvimento Sistemas de Inteligência Competitiva (SIC) utilizando casos de empresas que desenvolveram este tipo de ferramenta, além das que já a utilizam de maneira consolidada em seus processos internos. Com a análise conjunta do conhecimento teórico e prático proveniente dos estudos de caso desenvolvidos, surgem visões, às vezes, pouco tangíveis de serem desenvolvidas de maneira eficiente, conceitos interpretados de maneira errada, dificuldades de implantação e fatores críticos de sucesso, identificados aqui como dificuldades de implantação de um sistema de inteligência competitiva.

## **1.1 Objetivos**

A seguir enunciam-se os objetivos gerais e específicos da pesquisa.

### **1.1.1 Objetivos gerais**

O objetivo geral deste trabalho de conclusão de curso é traçar um paralelo entre o que é proposto na literatura sobre inteligência competitiva e o que realmente é aplicado na prática pelas organizações.

### **1.1.2 Objetivos específicos**

Em termos de objetivos específicos, pretende-se:

- Conceitualizar a inteligência competitiva, suas possibilidades e limitações;
- Descrever as técnicas e métodos aplicáveis ao processo da inteligência competitiva;
- Revisar os passos de um processo de Inteligência Competitiva;
- Verificar a participação da área de IC no processo decisório da organização e sua interferência no processo de tomada de decisões;

- Analisar as formas de monitoramento predominantemente usadas pelas empresas e a qualidade dos dados que é obtida nesse processo durante as etapas do ciclo de inteligência;
- Analisar a experiência e perfil do profissional líder da área de IC e se o mesmo interfere na redução de equívocos internos e externos durante a análise;
- Apresentar experiências de sucesso de cases de utilização do processo de inteligência competitiva;
- Apresentar ferramentas que auxiliam na tomada de decisão.

## **1.2 Justificativa**

Informação e conhecimento do mercado sempre representaram fatores determinantes do crescimento econômico e de sucesso dentro de uma organização. Nas últimas décadas do século XX, com o crescimento e consolidação do modelo econômico globalizado, uma nova economia surgiu. Castells (2001) define esta como uma economia informacional. Castells defende que a competitividade e a capacidade produtiva dos agentes participantes dessa nova economia apóiam-se em sua capacidade de gerar, processar e aplicar de forma eficaz a grande quantidade de informação coletada interna e externamente a organização.

Os subsídios para esta nova economia são fornecidos pela revolução da tecnologia da informação, que com tecnologias voltadas para o mercado e mais flexíveis, fazem da informação contida na organização parte do processo produtivo. Anteriormente, o diferencial competitivo das empresas estava focado principalmente em processos e funções administrativas bem desenvolvidas e administradas, buscando sempre o padrão de excelência operacional. Atualmente, a informação é diferencial importante e não basta apenas saber obtê-la, mas também saber gerenciá-la.

Exemplos de casos bem sucedidos de empresas que apóiam seus processos decisórios em trabalhos estruturados de Inteligência Competitiva são vastos. Resultados da Pesquisa Global de Inteligência de Mercado, apresentados durante a 11ª Conferência Anual de Inteligência Competitiva, que aconteceu no mês de abril de 2010 em São Paulo, mostram que 95% das decisões tomadas com base em IC são eficientes. Nas empresas que não aplicam IC nestes processos, apenas 52% das decisões são eficientes. Esse estudo é realizado a cada 18 meses pela Global Intelligence Alliance. Concluído no final de 2009, contou com a

participação de 724 companhias multinacionais, dos mais variados segmentos e portes. A apresentação esteve a cargo do diretor regional da empresa para a América Latina, Thomas Rideg.

Esta alta eficiência no processo decisório é um dos motivos pelos quais as empresas pretendem aumentar o investimento em inteligência competitiva nos próximos dois anos. Segundo Rideg, a IC não ajuda apenas a identificar oportunidades, mas também a identificar riscos. Nossa pesquisa mostrou que as empresas que possuem um trabalho organizado de IC ganham autoconfiança e rapidez na tomada de decisões. Tomar uma decisão sem o suporte de IC é um tiro no escuro.

A inteligência competitiva, então, prova-se uma saída eficiente diante do cenário e dos desafios da era da informação. Por isso, empresas buscam cada vez mais conhecer essa abordagem de tratamento da informação que auxilia na tomada de decisões. Organizações buscam dominar seu potencial e a forma de estruturar e implantar essa metodologia de maneira eficiente dentro da organização, o que não é uma tarefa fácil.

Usando um exemplo genérico: uma empresa pretende colocar em prática o uso da inteligência competitiva. Muitas vezes essa empresa possui todas as características necessárias para o sucesso de um processo de IC, tais como: (1) pessoal responsável pela atividade de pesquisa da informação tecnológica motivado; (2) boas fontes de dados que resulta em documentos muito bem elaborados pela equipe de inteligência o pessoal; (3) apoio da direção.

Por que empresas com essas características fracassam em suas iniciativas de inteligência? Às vezes, nenhuma metodologia foi prevista para tratar as informações recolhidas. Estas podem ter sido organizadas de maneira errada e ninguém soube de imediato, como explorá-las. Com o passar de alguns meses, as informações não foram devidamente exploradas, e tanto a equipe quanto os clientes de inteligência desmotivaram-se, abreviando a iniciativa de inteligência da empresa. Esse cenário não é um caso isolado, ou melhor, ele é quase “lugar comum”.

Tendo em vista esse cenário, a justificativa deste trabalho é mostrar o que vem sendo feito desde que as bases teóricas da IC foram plantadas, sua evolução nas últimas décadas por meio de estudos de casos de empresas que desenvolvem e utilizam inteligência competitiva corriqueiramente em seus processos internos de decisão.

### **1.3 Estrutura do Trabalho**

Essa dissertação está dividida em seis capítulos. No primeiro, é abordado o tema, os objetivos gerais e específicos, suas justificativas, o foco principal da pesquisa, suas limitações e metodologia. Optou-se pela realização de uma pesquisa exploratória sobre o que foi desenvolvido nas últimas décadas a respeito do assunto, o que é pregado na literatura clássica e o que realmente foi implementado na prática dentro das organizações estudadas.

O segundo capítulo é destinado à revisão bibliográfica. Primeiramente é apresentado um histórico da IC e posteriormente, são definidos os conceitos de Inteligência Competitiva, desmistificados algumas dúvidas sobre o tema, seus ciclos e processos de construção e a utilização de sistemas de informações como apoio em seus processos.

No terceiro capítulo, são apresentados conceitos e casos de sistemas de inteligência competitiva. Por meio de casos de grandes empresas de atuação mundial, relatados por seus altos executivos, alguns conceitos, aplicações, boas práticas e dificuldades serão analisados.

O quarto capítulo é o cerne deste trabalho. Nele são apresentados conceitos teóricos e práticos sobre a inteligência, demonstrados os resultados alcançados com a pesquisa, as dificuldades enfrentadas, e as contribuições que processos de inteligência podem trazer ao integrar e apoiar atividades decisórias dentro de uma organização. No último capítulo dessa dissertação, são apresentadas as conclusões, o que foi alcançado e o que será estudado em trabalhos posteriores.

Por fim, o quinto capítulo é destinado a apresentar as conclusões a que o autor chegou com o desenvolvimento deste trabalho, as lições aprendidas e os trabalhos que se pretende realizar no futuro, ficando o sexto capítulo destinado às referências bibliográficas.

## **1.4 Metodologia**

Este capítulo tem por finalidade apresentar os procedimentos metodológicos utilizados no desenvolvimento do estudo, conceituando e definindo o tipo de pesquisa e como foi abordado o estudo.

### **1.4.1 Caracterização da Pesquisa**

Lakatos e Marconi (2001) definem a pesquisa como um procedimento controlado e crítico, que permite descobrir novos fatos ou dados, relações ou leis em qualquer campo do conhecimento, ou seja, é um procedimento formal, com pensamento reflexivo e tratamento científico que permitirá conhecer e entender melhor a realidade. Definida a pesquisa, o passo seguinte da pesquisa a ser realizada, é escolher a estratégia que será utilizada. Segundo Yin (2001), o que define uma pesquisa é são três condições: a) o tipo de pesquisa proposto; b) a extensão do controle que o pesquisador detém sobre os eventos e comportamentos do meio pesquisado; c) o grau de enfoque em acontecimentos históricos e contemporâneos.

### **1.4.2 Escolha do tipo de pesquisa**

A tipologia da pesquisa utilizada do ponto de vista da sua natureza é a Aplicada. Este tipo de pesquisa objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática dirigidos à solução de problemas específicos. Quanto à maneira de abordagem do problema a pesquisa caracteriza-se por ser Qualitativa. A pesquisa qualitativa considera que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o objeto alvo da pesquisa, que não pode ser traduzido em números. A interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados são básicas no processo de pesquisa qualitativa não sendo necessário o uso de métodos e técnicas estatísticas. Nesse tipo de pesquisa, o ambiente natural é a fonte direta para coleta de dados, o pesquisador é o instrumento-chave e o processo e seu significado são os focos principais de abordagem. Segundo Godoy (1995), diferentemente da pesquisa quantitativa, a pesquisa qualitativa não

procura enumerar ou medir os eventos estudados, nem emprega instrumental estatístico na análise de dados. Parte das questões e focos de interesse mais amplos, os quais vão se definindo à medida que o estudo se desenvolve, procura compreender os fenômenos segundo a perspectiva dos sujeitos, ou seja, dos participantes da situação em estudo (GODOY, 1995).

A pesquisa qualitativa apresenta algumas dificuldades como recusa das organizações para fornecer os dados muitas vezes sigilosos ou eventuais desvios de interpretação por parte do pesquisador. Para minimizar este problema, foi realizada uma pesquisa exploratória que focou no estudo de caso múltiplo de empresas, que de algum modo, já possuam algum sistema de inteligência competitiva. A meta principal foi elaborar um documento baseado nas experiências das organizações e no contexto onde elas se inserem, com o intuito de mostrar o que é defendido na literatura sobre a aplicação de sistemas de inteligência competitiva em paralelo com o que realmente é desenvolvido na prática dentro das organizações, para com isso, gerar recomendações que contribuam para o desenvolvimento de um SIC. Do ponto de vista de Gil (1991), a pesquisa exploratória visa proporcionar maior familiaridade com o problema com vistas a torná-lo explícito ou a construir hipóteses. Envolve levantamento bibliográfico; entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado; análise de exemplos que estimulem a compreensão. Assume, em geral, as formas de Pesquisas Bibliográficas e Estudos de Caso. Gil (1991) define ainda que do ponto de vista técnico a pesquisa pode ser classificada como Bibliográfica quando elaborada a partir de material já publicado, constituído principalmente de livros, artigos de periódicos e atualmente com material disponibilizado na Internet. Já Selltitz (1974) consideram a pesquisa do tipo exploratória aquela que permite o aumento do conhecimento do pesquisador sobre o objeto da investigação, esclarece os conceitos envolvidos e estabelece prioridades para futuras pesquisas.

### **1.4.3 Estratégia de pesquisa**

O sucesso no resultado final da pesquisa depende diretamente do método de estudo exploratório escolhido. Conforme o Quadro 1 apresentado por Yin (2001), a estratégia de pesquisa se vale de estudos de casos, tendo em vista que a questão principal relaciona-se com

as expressões “como” e “por que”. Outra característica que aponta para este caminho é o objeto da pesquisa que focaliza acontecimentos contemporâneos que não requerem experimentos de maior profundidade. Yin defende que para esse tipo de pesquisa, é preciso um referencial teórico de qualidade para a melhor compreensão do estudo, bem como o contato com casos de organizações que tenham grande experiência relacionada com o assunto.

<b>Estratégia</b>	<b>Forma da questão de pesquisa</b>	<b>Exige controle sobre eventos experimentais</b>	<b>Focaliza acontecimentos contemporâneos</b>
Experimento	Como, por que?	Sim	Sim
Levantamento	Quem, o que, onde, quantos, quanto?	Não	Sim
Análise de arquivos	Quem, o que, onde? Quantos, quanto?	não	Sim/não
Pesquisa histórica	Como, por que?	Não	Não
Estudo de caso	Como, por que?	não	Sim

QUADRO 1 - Dimensões relacionadas com a escolha da estratégia de pesquisa.

Fonte: Yin (2001).

O estudo de caso múltiplo foi o escolhido, porque, segundo Yin (2001), o estudo de caso único oferece uma base insatisfatória para generalizar, oferecendo pouca confiabilidade nos resultados. Para a pesquisa ter como resultado o que ele chama de “generalização analítica”, é necessário “testar uma teoria através da replicação das descobertas em um segundo ou mesmo em um terceiro local, nos quais a teoria supõe que deveriam ocorrer os mesmos resultados”. Outro fator que levou a escolha de casos múltiplos, é que esta abordagem possibilita verificar similaridades ou diferenças entre os casos estudados, fazendo com estes sejam complementares um ao outro, o que facilita a melhor análise das informações.

#### **1.4.4 Seleção de Casos**

A proposta do trabalho é analisar estudos de casos de domínio público para o desenvolvimento da pesquisa. Para a seleção dos casos, alguns critérios foram adotados: primeiro, o ramo de atuação da empresa necessitava ser de grande importância dentro da

economia mundial; segundo, a inteligência competitiva tem que ser uma atividade rotineira dentro da empresa e no seu setor, ou seja, as empresas precisam basear suas decisões em informações disponibilizadas por um Sistema de Inteligência Competitiva Tecnológico (SICT). A escolha das amostras presentes no trabalho procedeu-se da seguinte forma: primeiramente, foi feita uma pesquisa para apontar setores que apresentem um desenvolvimento satisfatório nos seus processos de IC, empresas que possuam uma cultura aberta para a utilização desta técnica e que já a utilizam em seus processos internos de tomada de decisão. Quando da seleção das empresas para a realização da pesquisa, foram encontradas algumas dificuldades: primeiro, o setor de IC é extremamente estratégico; Segundo, as empresas não disponibilizam grande quantidade de informações devido a seu caráter sigiloso. Em função dessas dificuldades, a presente pesquisa ficou limitada a análise de estudos de casos de domínio público em empresas que utilizam sistemas de inteligência competitiva rotineiramente como ferramenta de suporte às suas tomadas decisões.

Não foi levada em conta qualquer restrição, seja em relação ao grau em que se encontrava o processo de inteligência competitiva, seja ao porte da empresa. Afinal, o fator principal da escolha das empresas foi o caráter público de seu processo de IC permitindo a realização da pesquisa com o intuito de identificar o que foi feito em comparação com o que a literatura acerca do tema propõe.

#### **1.4.5 Unidade de Análise**

Segundo Yin (2001), a definição da unidade de análise e do número de casos a serem utilizados deve ser estabelecida na proposição da pesquisa que, dependendo do tipo, permite envolver uma ou mais unidades de análise e um ou mais casos. Logo, a seleção da unidade de análise apropriada é decorrência de se especificarem corretamente as questões da pesquisa.

A unidade de análise deste estudo é o processo de implantação de inteligência competitiva e suas praticas dentro da organização. A coleta de informações foi realizada por meio de pesquisa documental e informações obtidas em trabalhos acadêmicos, livros e na Internet.

## 2 INTELIGÊNCIA COMPETITIVA

É possível situar cronologicamente a expansão das atividades de inteligência à época entre as duas grandes Guerras Mundiais. As nações perceberam que a informação era uma arma importante em um cenário de conflito. *“prescindir de informações sobre os cenários econômico-financeiro, político-legal, social-cultural, tecnológico e militar”* (RAMOS, 2004).

Durante a década de 50, as atividades de inteligência começaram a se difundir fora do meio governamental. Alguns profissionais migraram do governo para se dedicar a atividades empresariais e acadêmicas. Foi inserido nesse contexto que universidades começaram a desenvolver estudos sobre inteligência competitiva. A universidade americana de *Harvard* desenvolveu uma pesquisa que resultou na recomendação de “criação de programa coordenado de coleta, análise e de uso da informação competitiva para levar a melhores decisões nos negócios” (idem).

Outro fato histórico que tem uma importância significativa na evolução da IC foi a queda do Muro de Berlim e o fim da União Soviética, que desencadeou o fenômeno da globalização. Sendo assim, o termo Inteligência Competitiva (IC) surge, do desenvolvimento das atividades de inteligência inicialmente adotadas no âmbito militar e que posteriormente foram adotadas pelo meio empresarial.

### 2.1 Definições

Segundo a ABRAIC -- Associação Brasileira dos Analistas de Inteligência Competitiva, a inteligência competitiva é definida como:

*“um processo informacional proativo que conduz à melhor tomada de decisão, seja ela estratégica ou operacional. É um processo sistemático que visa descobrir as forças que regem os negócios, reduzir o risco e conduzir o tomador de decisão a agir antecipadamente, bem como proteger o conhecimento gerado”.*

Ainda segundo a ABRAIC, a inteligência competitiva é composta pelas etapas de coleta, busca ética de dados, informes e informações formais e informais. Estas informações são de escopo tanto do macro ambiente de mercado como do ambiente competitivo e interno da empresa.

Já a definição proposta pela SCIP -- *Society of Competitive Intelligence Professionals* enfatiza o fato ético da IC em sua definição “*Inteligência Competitiva é um programa de coleta, análise e distribuição, legal e ética, de informações relativas ao ambiente competitivo, às capacidades, vulnerabilidades e intenções dos concorrentes*”.

Santos (1998), professor do Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas da Universidade Federal de Santa Catarina, define inteligência competitiva como:

*“processo que envolve acumulação de conhecimento estratégico, a partir da coleta, tratamento e disseminação de informações sobre concorrentes, mercado, clientes, produtos, tecnologias, ambiente competitivo em geral, envolvendo alianças estratégicas, aquisições ou fusões empresariais”.*

Por sua vez, Miller (2002), professor do Simmons College de Boston nos EUA, em sua definição de IC aponta a necessidade da empresa descobrir o que se passa em seu ambiente de negócios. “*Inteligência Competitiva é uma estratégia para a empresa descobrir o que se passa no ambiente de negócios do seu setor, e esse conhecimento dá aos executivos condições de tomar atitudes que forneçam à empresa uma vantagem sobre seus concorrentes*”.

Comb e Moorhead (1993) apresentam o conceito de inteligência competitiva como a seleção, coleção, interpretação e distribuição da informação publicamente segura que possui importância estratégica. Os autores destacam que a IC deve: detectar ameaças competitivas, eliminar ou minimizar surpresas, acrescentar vantagem competitiva minimizando o tempo de reação e encontrar novas oportunidades.

Jacobiak (1996) considera a inteligência competitiva uma parte significativa da gestão estratégica da organização, por meio da informação que permita aos tomadores de decisão se anteciparem sobre tendências dos mercados e posição dos concorrentes.

Kahaner (1996) define que a inteligência competitiva é um processo institucional sistemático para garimpar e analisar informação sobre as atividades da concorrência e as tendências do setor específico e do mercado em geral, com o propósito de levar a organização a atingir seus objetivos e metas.

Tudor-Silovic (1992) aborda o conceito de inteligência, voltada para o desenvolvimento econômico, inteligência como recurso social e empresarial. A Inteligência é tratada pelo autor tanto no sentido da capacidade mental de um indivíduo ou um grupo de indivíduos, como no sentido coletivo e organizacional, como estratégia para se atingir objetivos comuns. Outro aspecto interessante da teoria de Tudor-Silovic, é a abordagem inter e multidisciplinar que ele propõe, incorporando idéias, métodos e técnicas de diferentes campos, como da elaboração política, planejamento estratégico, tecnologias, estudos de desenvolvimento, economia, ciência comportamental entre outros. Enfatiza que quando se refere à inteligência que não se pode falar apenas de indivíduos inteligentes, mas também de empresas inteligentes e nações inteligentes.

West (1999) é um dos poucos autores que considera a inteligência competitiva como uma disciplina formal. Aponta que a inteligência competitiva consiste de especialistas em inteligência competitiva, investigadores de empresa, alimentadores de dados secundários, companhias *benchmarking* e organizações de pesquisa de mercado.

Jamil (2001) aborda sobre aspectos do ambiente gerencial e seus impactos no uso dos sistemas de inteligência competitiva para processos decisórios, e a importância da aplicação das chamadas ferramentas de inteligência competitiva, como o *warehouse* e *data mining*.

Silva (2002) expõe conceitos ligados à gestão do conhecimento, e seu valor para a competitividade empresarial defendendo que a organização é uma entidade constituída de processos orientados pelo conhecimento. Aponta também a influência da tecnologia da informação neste processo. Salaria que a vantagem competitiva se manifesta mais notoriamente de duas formas, sendo a relação do conhecimento com a capacidade de inovar da empresa e a preparação e flexibilidade diante das mudanças no ambiente do mercado.

Tarapanoff (2004) aborda os conceitos de inteligência social e coletiva no contexto da Sociedade da Informação e do Conhecimento. Apresenta o desenvolvimento da inteligência econômica nos países e a aplicação da inteligência competitiva nas organizações. Defende que as ações conjuntas do processo de gestão da informação e gestão do conhecimento são pontos estratégicos para o processo de tomada de decisão nas organizações.

## 2.2 Desmistificações

A Inteligência competitiva tem sua origem nos órgãos de inteligência governamentais que basicamente tinham como foco a busca de informações que seriam aplicadas à defesa nacional. Essas técnicas de busca de informações foram adaptadas à realidade empresarial por áreas de conhecimento como: (1) administração no que compreende marketing, estratégia e gestão; (2) Ciência da Informação, principalmente no que diz respeito ao gerenciamento de informações formais; (3) pela Tecnologia da Informação, enfatizando ferramentas de gerenciamento de informações e às ferramentas de mineração de dados. Porém, mesmo com essa adaptação feita sobre o que era proposto pelos órgãos de defesa, ainda existem alguns mitos sobre a inteligência competitiva que ainda não foram derrubados.

Muito se fala sobre o caráter legal das informações levantadas, sobre tudo, dos concorrentes de uma empresa durante o processo de inteligência competitiva. Porém, a IC tem como princípio básico não violar as normas legais do país onde atua. Com isso é derrubado um dos principais mitos ligados a inteligência competitiva, o de que ela se trataria de espionagem industrial. Espionagem é a busca ou acesso não autorizado a dados, informações e outros conhecimentos de caráter particular caracterizando uma prática ilegal de obtenção de informações. No entanto, a maioria da informação necessária a um profissional de IC pode ser encontrada em informações públicas, por meio de entrevistas e de maneira legal. Segundo, Dr. Wayne Rosenkrans, ex-presidente da SCIP, 90% das informações que os responsáveis por decisões precisam conhecer sobre seus concorrentes estão disponíveis mediante investigação ética, e os demais 10% podem ser deduzidos por meio de uma boa análise dos dados disponíveis. Além disso, a experiência obtida com sistemas de inteligência competitiva implantados nas empresas tem mostrado que boa parte das informações já se encontra dentro da própria empresa, faltando apenas a montagem de um sistema capaz de organizar e gerenciar esta informação presente.

Para proteger-se de possíveis tentativas de espionagem de seus concorrentes, algumas organizações usam de técnicas de contra-inteligência para neutralizar essas ações. Algumas vezes é possível até contra-atacar valendo-se de informações desinformadas sobre a organização. A SCIP define contra-inteligência como, “o termo contra-inteligência descreve os passos que uma organização dá para proteger a informação procurada por coletores de inteligência ‘hostis’”. “Uma das medidas mais efetivas de contra-inteligência é definir quais as

informações ‘secretas’ e controlar sua disseminação”. Esses cuidados na proteção da informação a tornam consideravelmente menos vulnerável aos concorrentes.

Outro termo comumente confundido com a inteligência competitiva é a Gestão do Conhecimento (GC). A idéia de gestão do conhecimento teve origem na década de 90 e tem como principal objetivo o gerenciamento do conhecimento acumulado internamente na organização, seja ele proveniente de funcionários ou de processos internos, com o objetivo de torná-lo um ativo da empresa. A GC possibilita que o conhecimento seja documentado, difundido e disseminado dentro da organização o que transforma este conhecimento tácito em explícito. Por sua vez, a IC volta suas atenções para o conhecimento que é obtido no ambiente externo da empresa. Diante disso, cabe salientar que a implantação de projetos de IC e GC podem caminhar paralelamente fornecendo informações e facilidades uns aos outros. Gilad (1988) defende a importância da inteligência competitiva perante a gestão do conhecimento da seguinte forma. “(...) a gestão do conhecimento sempre foi ambígua, reinventando a roda em muitos casos e complicando rodas existentes em outros. Ela tornou-se um título vazio, reduzida a armazenamento de dados e algumas iniciativas de conectividade de intranet. Colocar IC e GC no mesmo lugar é besteira”.

Já a ABRAIC não deixa dúvidas ao afirmar as diferenças entre *Business Intelligence* (BI) e a inteligência competitiva, este outro, um termo comumente confundido com IC.

“Não. Apesar de encontramos algumas citações que utilizam os termos como sinônimos, na maioria das vezes o primeiro está sendo empregado pelas empresas de tecnologia da informação como conjunto de ferramentas utilizadas para auxiliar nos negócios tais como: data warehouse, data mining, CRM, ferramentas OLAP e outras. Quando falamos de Inteligência Competitiva, estamos nos referindo a um processo muito maior que engloba a obtenção e tratamento de informações informais advindas das redes mantidas pelos sistemas de IC, nas quais as informações de BI estão inseridas.”

### **2.3 Ciclo de Inteligência Competitiva**

Extrair informações elaboradas que constituam tomadas de decisões fundamentadas em conhecimento de dados brutos e disseminar seus resultados dentro da organização é uma tarefa complicada e que geralmente se desenvolve em ciclos evolutivos até chegar a um resultado satisfatório.

Para se chegar à inteligência, faz-se necessário uma série de atividades, a fim de, transformar dados brutos em informação elaborada e ainda fazer com que esta chegue tempestivamente a quem pode fazer melhor uso dela. Kahaner (1996) entende a IC como um processo sistêmico, cíclico e dinâmico. Na Figura 1 podemos ver a descrição do ciclo de IC conforme Kahaner:



Figura 1 - Ciclo de Inteligência Competitiva.  
Fonte: Adaptado de Kahaner (1996)

Na Figura 1 percebemos os cinco estados do ciclo de desenvolvimento de IC: planejamento, coleta, análise e disseminação de informações. Abaixo são conceitualizadas cada uma das cinco fases do ciclo.

### **2.3.1 Etapa de planejamento**

A etapa de planejamento é definida por muitos autores como a fase mais importante do ciclo de IC. Do seu desenvolvimento resulta a missão do projeto de IC, principais

objetivos, estratégias, ações que serão tomadas e recursos – materiais, humanos e tecnológicos, que serão usados no desenvolvimento do processo. Esta fase deve levar em conta as metas já traçadas pelo planejamento estratégico da empresa.

Na fase de planejamento deve-se definir a missão da IC na organização e as expectativas que o projeto deve cumprir. Conforme Prescott e Miller (2002), esta missão pode ser de três tipos: informativa, desenvolve compreensão geral sobre indústria e competidores; ofensiva, identifica vulnerabilidades dos competidores ou determina o impacto que estratégias adotadas teriam sobre os competidores; e defensiva, estabelece as ameaças que o competidor pode oferecer e que poderiam colocar em risco a posição da empresa no mercado. Passada esta fase é possível definir de forma mais concreta as expectativas do projeto, metas, delimitações, ambiente competitiva que será estudado e sua abrangência.

Por último, na fase de planejamento são apontados os caminhos e ações para as demais etapas do ciclo levando em conta também fatores como segurança e planos de contingência.

### **2.3.2 Etapa de coleta**

Esta etapa do ciclo de IC é caracterizada pela coleta de dados e informações necessárias para a análise de informações e desenvolvimento de conhecimentos a respeito do ambiente competitivo. A fase de coleta é dividida da seguinte forma: identificação das fontes, captação, tratamento, e o armazenamento de informações.

Kahaner (1996) exemplifica algumas das classificações de informações, conforme descrito no Quadro 1. O autor defende que “não se determina nenhum fator que indique que

um tipo de informação supera a outra em termos de consistência, veracidade ou aplicabilidade”.

CLASSIFICAÇÃO	TIPO	DESCRIÇÃO	EXEMPLOS
Quanto à origem	Primária	Tem origem no próprio concorrente	Relatórios anuais, discursos, entrevistas
	Secundária	Tem origem em outras fontes que observam os concorrentes	Jornais, revistas, relatórios de analistas
Quanto ao domínio	Público	Informações tornadas públicas pelos concorrentes	Balanço de S.A., publicações na web
	Não-Público	Informações que não são publicadas pelos concorrentes	Pesquisas em feiras e com força de vendas
Quanto ao tipo	<i>Hard</i>	Informações baseadas em dados quantitativos	Relatórios estatísticos, relatórios financeiros
	<i>Soft</i>	Informações baseadas em dados qualitativos	Entrevistas, discursos, boatos e rumores

QUADRO 2 - Classificação das Informações  
Fonte: adaptado de Kahaner (1996)

Segundo Jain (1984), os processos de coleta estão divididos em quatro tipos. O primeiro, denominado primitivo, é quando a coleta é feita sem haver um objetivo específico para a realização da coleta. O segundo tipo, *ad hoc*, quando a atividade não é ativa, mas pode ocorrer em resposta a uma necessidade. Já o terceiro, reativo, ocorre somente quando é diagnosticada uma ameaça competitiva concreta a organização. Por fim, o quarto, pró-ativo, caracteriza-se por uma busca ativa de informações. Essa busca ativa tem por característica procurar todo tipo de informações que possam identificar ameaças ou oportunidades para a organização.

### 2.3.3 Etapa de análise

Já a fase de análise é descrita por Kahaner (1996, apud RAMOS, 2004) como a fase responsável por transformar a informação em conhecimento pelo uso da inteligência,

agregando valor ao que foi levantado. Por meio de um estudo do mercado competitivo pelo qual a empresa está concorrendo é feita a identificação dos elementos-chaves da análise.

Seja o processo de análise uma tarefa simples ou complexa, ele deve ser dividido em três fases para maximizar suas chances de sucesso. A avaliação é a primeira fase, diz respeito ao grau de confiabilidade da fonte de dados e da veracidade da informação. Catalogação, a segunda fase compreende o processo de ordenação, catalogação, arquivamento e indexação dos dados levantados. Por fim, a última fase corresponde a interpretação, onde a informação transforma-se em conhecimento.

Para o desenvolvimento da análise, as organizações se valem de técnicas variadas para chegar ao seu objetivo. Algumas destas técnicas são: elaboração de cenários; análise de portfólio; análise do ambiente competitivo (Forças de Porter); análise SWOT; *benchmarking*; e método DELPHI. Tarapanoff (2001). Além dessas são passíveis de nota técnicas matemáticas e estatísticas para *data mining*. São encontradas listas similares das técnicas de análise em Cardoso Júnior (2003), Sandman (2002), Gomes e Braga (2001).

#### **2.3.4 Etapa de disseminação**

Nesta fase é feita a disseminação da informação coletada pelo ambiente da organização. Esta distribuição de conhecimento pode ser feita de uma maneira simples ou sofisticada, mas em ambas focando em quatro etapas básicas: (1) identificar os personagens-alvos da disseminação do conhecimento, (2) o que será disponibilizado para cada alvo, (3) como será feita a disponibilização (4) o momento que acontecerá.

Herring (2002) mostra que nesta etapa, são apresentadas ao tomador de decisão as respostas às suas questões e sugeridos possíveis cursos de ação. O produto final da Inteligência é quem guiará a tomada de decisões estratégicas, táticas ou operacionais.

Costa (2002) expõe a importância da etapa de disseminação ao dizer que, se esta não for realizada de forma eficiente, o processo se torna ineficaz. O autor compartilha ainda da ideia que, a entrega do produto ao cliente traz o ciclo de volta ao seu início, pois qualquer ação executada como resultado da Inteligência vai levar o usuário a novas demandas e necessidades. Essa abordagem cíclica do processo de inteligência é defendida por outros autores e é comumente vista na prática dentro das empresas.

Em empresas, para que se obtenha o melhor proveito da informação analisada, o formato de entrega deve ser claro e possuir credibilidade, que é decorrente das fontes utilizadas. Entre os mecanismos de disseminação mais encontrados nas iniciativas de IC são: relatórios, apresentações, boletins, mensagens eletrônicas, *clipping*, recomendações, entre outros. A linguagem deve obedecer às necessidades e características de cada usuário. É uma boa prática focar o resultado da análise quando a informação é dirigida a um ou a um grupo de usuários que solicitaram aquela informação. Braga (2002), Tanto Fuld (1993) e Kahaner (1996) concordam com essa abordagem em seus trabalhos.

## **2.4 Técnicas de Inteligência Competitiva**

Nos capítulos anteriores deste trabalho foram citadas técnicas populares de planejamento e análise de Inteligência Competitiva. Algumas das técnicas são: elaboração de cenários; fatores críticos de sucesso; análise do ambiente competitivo (forças de Porter); análise SWOT; *benchmarking*; e *data mining*. Este capítulo tem por objetivo descrever brevemente algumas destas técnicas.

### **2.4.1 Análise do ambiente competitivo – Forças de Porter**

O modelo das cinco forças de Porter foi concebido por Michael Porter em 1979, e destaca as cinco forças que predominam na competição empresarial e que devem ser trabalhadas para desenvolver uma estratégia empresarial eficiente. Porter defende que, “o

*objetivo do estrategista empresarial é encontrar uma posição na qual a empresa seja capaz de melhor se defender contra estas forças ou de influenciá-las em seu favor” (PORTER, 1999, p. 28).*

Esta visão sobre a estratégia empresarial é aplicável para qualquer setor da economia e suas cinco forças são: ameaça de novos entrantes; poder de negociação de fornecedores; poder de negociação de compradores; produtos substitutos; e rivalidade entre concorrentes. A Figura 2 abaixo exemplifica as cinco forças e suas relações entre si.

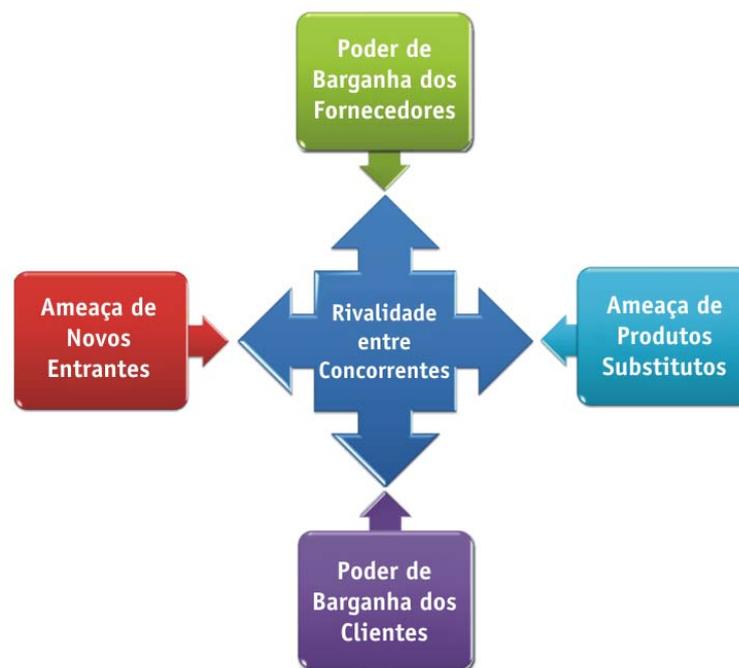


Figura 2 - O modelo das cinco forças de Porter.  
Fonte: Adaptado de Porter (1999).

Segundo as idéias propostas por Porter (1999), o grau de ameaça a novos entrantes no mercado é em função das barreiras existentes à entrada no setor e da expectativa quanto à reação dos concorrentes. São pontos determinantes das barreiras de entrada: economias de escala; diferenciação do produto; exigências de capital; desvantagens de custo, independentes do tamanho; acesso a canais de distribuição; política governamental; curva de experiência; entre outros.

Porter (1999) ainda destaca o poder de influência dos fornecedores sobre um determinado setor, ou seja, exercer seu poder de negociação, através da elevação dos preços ou da redução da qualidade de bens e serviços. Esta influência tende a ser mais forte se os fornecedores são compostos por poucas empresas; exclusividade do produto; representam ameaça séria a cadeia de produção da empresa; o setor comprador não é importante.

Já os compradores por sua vez, exercem seu poder de negociação, ao forçar uma baixa de preços, exigir melhor qualidade ou cobrar maior prestação de serviços, atizando a concorrência em um setor (PORTER, 1999). A força do comprador tende a crescer se: compra em grandes volumes; produtos adquiridos no setor são padronizados ou não diferenciados; e os compradores representam ameaça séria ao negócio com os fornecedores.

Os produtos ou serviços substitutos, na visão de Porter (1999), limitam o potencial de um setor ao imporem um teto de preços, restringindo a rentabilidade em épocas típicas e comprometendo a bonança em épocas de prosperidade. Do ponto de vista estratégico, estes produtos tendem a melhorar sua posição em relação aos produtos do setor. Os produtos produzidos por setores de alta rentabilidade são os que exigem maior atenção diante deste contexto.

Por fim, as manobras pelo posicionamento expressam a rivalidade entre as empresas ao tentarem obter alguma vantagem sobre suas concorrentes (PORTER, 1999). O grau de concorrência entre as organizações pode ser determinado por meio dos fatores a seguir relacionados: número de concorrentes nas mesmas condições; crescimento lento do setor; diferenciação ou custos de mudança dos produtos; custos fixos de produção elevados ou produtos perecíveis; setor onde aumentos de capacidade ocorrem em grandes saltos; barreiras de saída altas; e rivais com diversidade de estratégias, origens e estratégias.

Diante disso, a aplicação das forças de Porter por parte de uma empresa passa pela estratégia que a mesma adotará para se tornar competitiva, as medidas que ela tomará resposta às forças contrárias à empresa e quais posições reforçar em função de serem aliadas à sua

atuação. Analisando as idéias de Porter, vemos que o grande fator de vantagem competitiva está na concorrência pelo menor preço e pela diferenciação dos produtos oferecidos.

A Figura 3 representa um modelo de aplicação das forças de Porter em uma companhia ferroviária nacional. A companhia deparou-se com o deteriorando e os subsídios governamentais entraram em declínio rapidamente. Companhias ferroviárias locais fizeram entradas oportunas no mercado, concentrando-se nos segmentos mais lucrativos de viagens e evitando espólios anteriores. Seus clientes poderiam mudar para alternativas rodoviárias ou marítimo/fluviais de transporte para aumentar a flexibilidade ou reduzir os custos, sempre que quisessem. A companhia sofria pressão de investidores para aumento dos lucros, visando uma futura oferta pública, sem deixar de manter certos serviços. Do lado dos fornecedores, o preço do combustível, o material para transporte e os custos de mão de obra estavam aumentando. Nesse caso o modelo das cinco forças de Porter possibilitou identificar e estruturar o cenário competitivo da empresa e buscar a melhor estratégia de atuação.

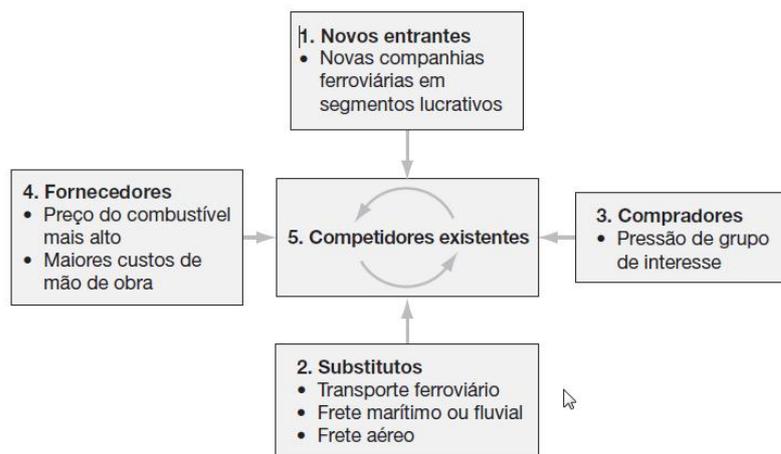


Figura 3 - Cinco forças de Porter em uma empresa de transporte ferroviário  
Fonte: PORTER, M.E. *Competitive strategy*. Nova York: Free Press, 1980.

## 2.4.2 Análise SWOT

O termo **SWOT** é uma sigla proveniente do idioma inglês, e representa *Strengths* (Forças), *Weaknesses* (Fraquezas), *Opportunities* (Oportunidades) e *Threats* (Ameaças). A

análise SWOT tem importância significativa na formação da estratégia competitiva da organização, sendo empregada no processo de planejamento estratégico da empresa, a fim de avaliar o posicionamento da organização e sua capacidade de competição (SILVEIRA, 2001).

Na literatura é defendida a idéia que não existem modelos para a análise SWOT. É preciso criar modelos de informações que reflitam as necessidades de informação de cada organização em termos de medidas quantitativas e qualitativas dos fatores internos e externos (SILVEIRA, 2001). Abaixo na Figura 4 é apresentado um diagrama da Análise SWOT.



Figura 4 - Análise SWOT  
Fonte: Adaptado de SILVEIRA (2001).

A Lexis-Nexis Group, empresa com mais de 30 anos de mercado no fornecimento de informações em tempo real e em arquivos para apoio a profissionais da área jurídica, empresarial e governamental, costuma fazer muita análise SWOT. Segundo Hans Gieskes, CEO do grupo:

*“Fazemos muita análise SWOT relativa a nossos concorrentes. Basicamente, é interessante contar com informes trimestrais atualizados a respeito de nossas análises SWOTs sobre a maneira como os concorrentes se vêem a si próprios e sobre o grau de “ameaça” que eles sentem em relação entre nós. Frequentemente, nós as atualizamos. Fazemos trabalho de necessários, procurando descobrir o que a concorrência fará se nós agirmos de certa maneira. Sua interação estratégica é importantíssima nas análises e avaliações.”* (PRESCOTT E Miller, 2002).

### 2.4.3 Benchmarking

O Benchmarking é um processo por meio do qual uma empresa examina como seus concorrentes realizam uma determinada função com o objetivo de melhorar como é realizada

a mesma ou uma função semelhante dentro de seus próprios processos produtivos. Existem muitas definições diferentes para *benchmark*. Segundo Araujo (2001), “*processo de comparação sistemática de produtos e serviços com os oferecidos pela concorrência ou por empresas consideradas excelentes em algo determinado.*” Esta técnica é apoiada por duas ações: identificação e seleção de empresas parceiras de *benchmarking*, ou seja, de empresas com comprovado desempenho superior; e estudo comparativo das tarefas que interferem na satisfação dos clientes por parte destas empresas parceiras (ARAÚJO JÚNIOR, 2001).

Segundo a *American Productivity & Quality Center* (APQC) (2008):

"Benchmark é o processo de medir e comparar continuamente uma organização contra líderes em qualquer lugar no mundo, de forma a adquirir informação que ajudará a organização a tomar medidas que melhorem seu desempenho"

Spendolini (1992) define *benchmark* de uma maneira bastante similar, focalizando no que deve ser comparado: "*Benchmark é um processo contínuo, sistemático para avaliar os produtos, serviços, e processos de trabalho de organizações que são reconhecidas como tendo as melhores práticas, com o objetivo de melhorar a própria organização*"

Conforme a visão exposta acima, *benchmark* não só pode ser aplicado contra competidores, mas também internamente ou contra companhias em setores diferentes. Estas três abordagens principais quanto ao foco de um processo de *benchmark* são descritas de uma maneira abreviada abaixo:

- **Benchmark Interno:** Comparar atividades semelhantes entre departamentos diferentes na mesma organização ou subsidiárias em outros países ou regiões.
- **Benchmark Competitivo:** Comparar contra competidores diretos.
- **Benchmark Genérico/Funcional:** Comparar processos semelhantes contra outras companhias, independentemente da indústria a qual pertencem.

Outro fator que deve ser definido é o objeto da comparação que será executada. Segundo Camp (1989) e Spendolini (1992) os principais objetos comparados são:

- Produtos e serviços;
- Desempenho organizacional;
- Estratégia;

- Processo de trabalho.

A técnica de *benchmarking* tem como fator crítico de sucesso a coleta de dados, a qual dependerá da criação ou opção por um instrumento de coleta efetivo para cada situação e a transformação dos dados em informação (ARAÚJO JÚNIOR, 2001).

O reconhecimento dos benefícios das técnicas de *benchmarking* ocorreu na década de 70 com os resultados alcançados pela Xerox. Com a implantação do processo a empresa obteve aumento na receita de US\$ 265 milhões somente nos dois primeiros anos, que salvaram a empresa da falência e popularizaram o benchmarking.

Segundo Rogers (1995) a Xerox enfrentava uma acirrada competição com a indústria japonesa, que oferecia produtos de baixo custo e alta qualidade. A saída encontrada pela Xerox foi o benchmarking de empresas de outros setores. O primeiro processo-alvo foi o de processamento de pedidos e, a partir daí, não parou mais. A Xerox adotou o benchmarking como estratégia competitiva e, até o ano de 1983, mais de 230 processos já haviam passado pela comparação. Contudo, alcançar bons resultados, não é uma tarefa fácil. É preciso investimento de recursos de diversas áreas, financeiros e de tempo na implementação do processo.

De maneira geral, a realização e a implementação de um processo de benchmarking passa pelos passos descritos na Figura 5.

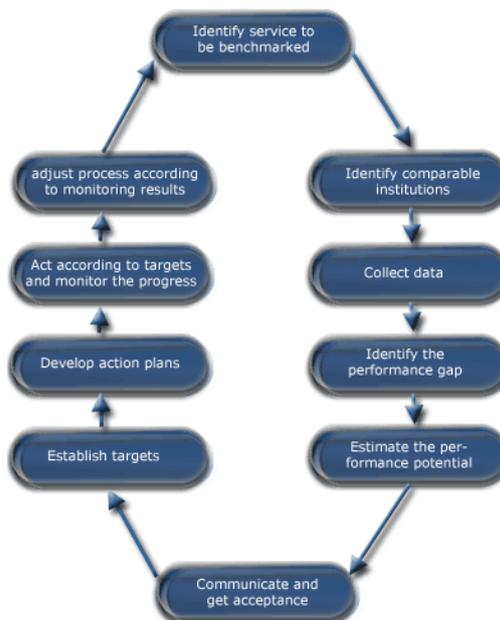


Figura 5 - Processo de Benchmark.  
Fonte: Rogers (1995).

#### **2.4.4 Fatores críticos de sucesso**

Segundo STOLLENWERK (2000), os Fatores Críticos de Sucesso (FCS) são pontos chave que definem o sucesso ou o fracasso de um objetivo definido por um planejamento de determinada organização. Esses fatores são levantados por meio de estudos sobre os objetivos da organização. O método de fatores críticos de sucesso atua de forma complementar às atividades de análise competitiva, devendo, portanto, ser incluído na concepção e operacionalização de sistemas de IC. O objetivo geral do método dos fatores críticos de sucesso é identificar as características, condições ou variáveis que devem ser devidamente monitoradas e gerenciadas pela empresa para que ela mantenha uma boa posição em seu ambiente de competição (STOLLENWERK, 2000).

Grunert e Ellegard (1992) definem os FCS como habilidades e recursos que explicam os valores percebidos pelos clientes. Essas habilidades e recursos transcendem dos pré-requisitos para se estar no mercado, são fatores que diferenciam organizações de um mesmo mercado. Segundo os autores, os fatores críticos de sucesso podem ser visto de quatro maneiras diferentes:

- a) como fator necessário de um sistema de informação de gestão;
- b) como uma característica única de uma empresa;
- c) como uma ferramenta heurística para orientar gestores;
- d) como descrição das principais habilidades e recursos necessários para uma empresa ser bem-sucedida no seu mercado.

Já na visão de Rockart (1979), podem ser estudados de acordo com o seu relacionamento com as áreas ou processos da organização. Alguns fatores críticos de sucesso dizem respeito ao negócio da empresa, ao ramo de atividade em que ela atua. Outros podem ser atribuídos de forma geral aos vários componentes da organização, enquanto outros são específicos de determinadas unidades organizacionais.

#### **2.4.5 Cenários**

Elaboração de cenários consiste em uma técnica de “apresentações hipotéticas de situações complexas, constituídas com o propósito de concentrar a atenção nos processos

causais e nos pontos de decisão, identificando as principais forças impactantes, as relações entre elas e os fatores de risco envolvidos, visando um entendimento de cenários futuros” (RAMOS, 2004, p. 31). Algumas das formas mais comuns de desenvolvimento de cenários são: o método projetivo, onde as respostas para o futuro podem ser buscadas olhando-se o passado, utilizando-se de modelos quantitativos e determinísticos; e o método prospectivo, utiliza variáveis qualitativas, mensuráveis, tratando o futuro como determinante da ação presente. Observando os cenários atuais como percepção de futuros, os tomadores de decisão podem ter uma boa perspectiva do que pode vir pela frente, mas geralmente estes costumam reagir com negação. Bons cenários fazem com que os tomadores de decisão recuem da descrença por tempo suficiente para avaliarem o impacto do que está sendo descrito.

Segundo Franz Tessun, vice-presidente de pesquisa de mercado da Daimler-Benz Aerospace, os cenários são uma forma eficiente de planejar e pesquisar o futuro. Devido a complexidade do setor aeroespacial, e a característica de seus ciclos de produtos longos de mais de 25 anos é quase impossível prever necessidades nas aeronaves em um horizonte tão amplo.

Segundo Tessun em Prescott e Miller (2002), a técnica de análise de cenários não é uma ferramenta de previsão, mas um meio para descrever possíveis alternativas futuras. Repetindo, um cenário descreve tipos de mundo completamente diferentes e não apenas diferentes eventos em um mundo mais ou menos parecido com o dos dias de hoje. Os principais passos seguidos no processo de análise de cenários dinâmica aplicado à Daimler-Benz são apresentados na Figura 6 e consistem em:

1. Análise de tarefas – Definição do problema e tentativa de obter um entendimento comum do que se deseja analisar no futuro.

2. Análise de influência – Exame de todas as relações entre os principais fatores do cenário. Isso proporciona o principal conhecimento relativo à dinâmica de todo o sistema.
3. Determinação dos descritores – Descrição do conteúdo e de todos os fatores que influenciam o sistema, tal como determinados na etapa anterior. A descrição deve abranger a situação e fornecer previsões alternativas para o futuro.
4. Formulação de alternativas – É o preenchimento de uma matriz de impacto cruzado para avaliação das conexões e inter-relações entre todas as previsões do descritor.

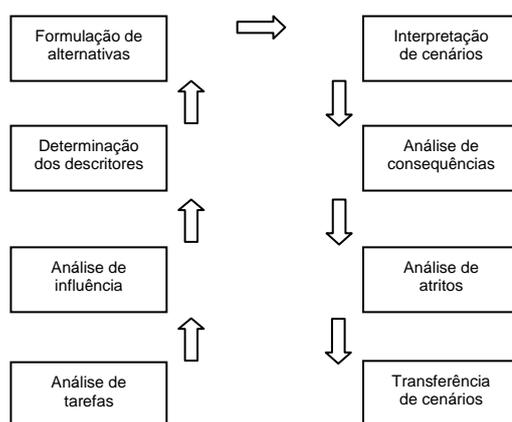


Figura 6 - do processo dinâmico de cenários.

Fonte: Prescott e Miller (2002).

5. Interpretação de cenários – A avaliação é passada para o computador. Esse calcula todas as possibilidades e retorna arcabouços que são formulados em linguagem padronizada. Normalmente, selecionam-se entre dois e cinco cenários alternativos.
6. Análise de conseqüências – Com base na hipótese de que um dos cenários venha a se concretizar no futuro, verificam-se as conseqüências. Para cada mundo futuro selecionado, são apresentados e interpretados os resultados e riscos.

7. Análise de atrito – Pesquisa dos fatores que, embora altamente improváveis, podem exercer forte impacto sobre o cenário caso venham a ocorrer, como, por exemplo, guerras atômicas ou conflitos militares.

8. Transferência de cenários – Apresentação, aos executivos, de varias linhas de ação e serem seguidas no caso da ocorrência de cada um dos cenários. Em geral há muitas ações que podem ser empreendidas independentemente das diferenças entre os cenários. Essas ações são um ponto de partida importante.

São inúmeros os exemplos de aplicação bem sucedidas da técnica de cenários, o que endossa a sua importância no processo de inteligência competitiva. Antes da crise do petróleo de 1973, a Royal Dutch/Shell desenvolveu um cenário que considerava um curso de ação para o caso de substancial aumento dos preços do produto. A Shell foi a única empresa a sobreviver bem a crise. A BASF, empresa química alemã, conduz atualmente seu planejamento baseado em cenários. A Boeing recorre a cenários de tráfego aéreo em seu planejamento estratégico.

#### **2.4.6 Data Mining**

*Data Mining* (DM) é um processo analítico para exploração de grandes quantidades de dados relacionados a negócios ou pesquisas científicas que busca padrões consistentes e/ou relacionamentos sistemáticos entre variáveis e, então, validá-los aplicando os padrões detectados a novos subconjuntos de dados. O *data mining* é um meio de realizar a prospecção de conhecimento em um banco de dados por meio de algoritmos e estruturas de dados de forma preditiva, identificativa, classificativa ou por meio de otimização.

*Data Mining* é parte de um processo maior de conhecimento denominado *Knowledge Discovery in Database* (KDD). KDD consiste, na estruturação do banco de dados; na seleção, preparação e pré-processamento dos dados; na transformação, adequação e redução da dimensionalidade dos dados; no processo de *Data Mining*; e nas análises, assimilações, interpretações e uso do conhecimento extraído do banco de dados, através do processo de *Data Mining*. Segundo Sulaiman e Souza (2001), a metodologia de KDD envolve nove passos: compreender o domínio da aplicação, o conhecimento anterior relevante e os objetivos

do usuário final; criar o conjunto de dados-alvos sobre o qual ocorrerá a prospecção; efetuar a limpeza e pré-processamento dos dados; efetuar a redução e projeção dos dados; determinar as tarefas de *data mining* conforme o objetivo do processo de KDD (classificação, regressão, *clustering* ou outro); escolher algoritmos de *data mining* adequados; “minerar” os dados; interpretar os resultados; consolidar o conhecimento obtido. Abaixo é apresentado uma breve descrição de um processo de *Data Mining*.

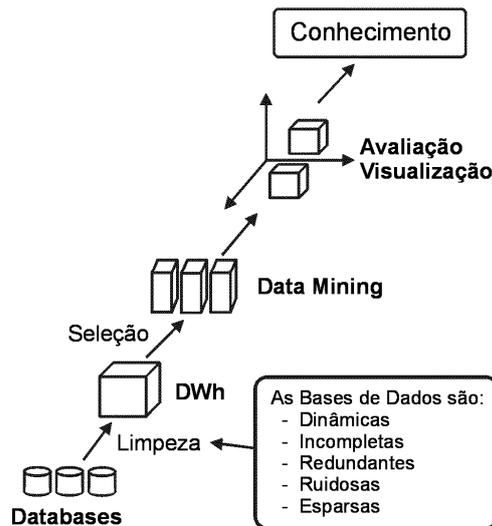


Figura 7 - Visão geral das etapas que constituem o processo KDD.  
Fonte: Fayyadt (1996).

Um modelo de *Data Mining* bastante difundido é o CRISP-DM (*Cross-Industry Standard Process for Data Mining*), que foi desenvolvido a partir da experiência de três empresas pioneiras em desenvolvimento no setor: a Daimler-Chrysler, que aplica análises de *Data Mining* em seus negócios desde 1996; a NCR, que provê soluções de *Data Warehouse*; e a SPSS, que disponibiliza soluções baseadas no processo de mineração de dados desde 1990. A metodologia proposta pelo grupo de empresas é composta por seis fases, como ilustrado na Figura 8.

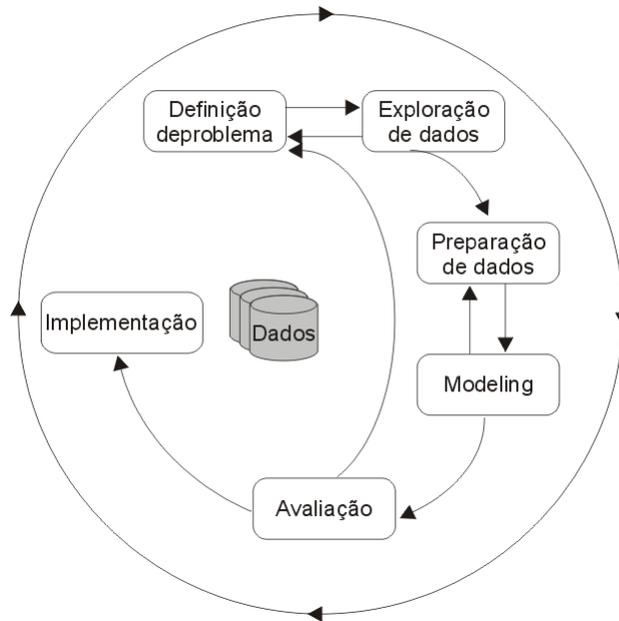


Figura 8 - O modelo CRISP-Data Mining.  
 Fonte: (CRISP-DM, 2001).

A principal característica desse processo é que suas fases não apresentam uma caracterização rígida. Como pode ser observado na Figura 8, adiantar fases ou retroceder dentro do ciclo é necessário. Essa característica faz com que esse ciclo seja melhor aplicado dentro de empresas devido ao caráter dinâmico pelos quais passam seus processos informacionais. Na Figura 8, o círculo externo simboliza a natureza cíclica do processo de *Data Mining*, e suas fases estão descritas abaixo:

- **Definição de problema:** busca o entendimento dos objetivos e requisitos do projeto. O problema de mineração de dados é definido e preliminarmente projetado para alcançar os objetivos.
- **Exploração dos Dados:** com uma coleção de dados visa descobrir os primeiros discernimentos, familiaridades, identificar problemas e formar possíveis hipóteses da informação *escondida*.
- **Preparação de Dados:** cobre todas as atividades de construção do *dataset* final. Serão, provavelmente, desempenhadas várias vezes. Inclui a seleção de tabelas, registros e atributos, bem como a transformação e limpeza dos dados.
- **Modelagem:** Aplicação de técnicas de modelagem e com seus parâmetros são ajustados para valores ótimos. Algumas delas técnicas têm requisitos específicos na formação de dados. Portanto, retornar à fase de preparação de dados é frequentemente necessário.

- *Avaliação*: revisão do modelo construído na fase anterior para se certificar que o modelo abrange todas as questões de negócio consideradas. Nesta fase, é esperado as primeiras decisões sobre o uso dos resultados de mineração de dados.
- *Utilização ou Aplicação*: pode ser utilizado de duas formas: em uma, o analista pode recomendar ações a serem tomadas baseando-se, simplesmente, na visão do modelo e de seus resultados; na outra, o modelo pode ser aplicado a diferentes conjuntos de dados.

## 2.5 Evolução da Inteligência Competitiva

A inteligência competitiva nas empresas se beneficiou de maneira significativa dos conhecimentos da inteligência militar e governamental. Muitos dos primeiros profissionais que desenvolveram projetos de IC são originários de instituições governamentais. Esses profissionais trouxeram e introduziram conceitos desenvolvidos e aprimorados ao longo de séculos dentro de governos e instituições militares.

O trabalho clássico de Sun Tzu (Griffith, 1972) é considerado um dos pais da inteligência. O livro de Sun Tzu apresenta a função Inteligência através das observações realizadas pelo general dos componentes que formavam o cenário de guerra. A competição corporativa atual se assemelha a uma guerra, com a diferença de que os mortos neste campo de batalha não são pessoas, mas sim empresas, geralmente mal administradas.

*Conheça o inimigo e conheça você mesmo; em mil batalhas você nunca estará em perigo. Quando você ignora o inimigo, mas conhece você mesmo, sua chance de ganhar ou perder é igual. E você ignora seu inimigo e você mesmo, em toda batalha você estará em perigo.*

*Sun Tzu (Griffith, 1972).*

Cardoso Júnior. (2003) defende que a prática da Inteligência começou a ser desenvolvida de modo generalizado com o advento dos exércitos, dos estados modernos e da troca de embaixadores entre os principais Estados da Europa com o objetivo de obter informações estratégicas e conhecimento sobre prováveis inimigos ou concorrentes econômicos em potencial.

No período da Segunda Guerra Mundial (1939-1945), os serviços de inteligência adversários travaram uma disputa paralela a guerra armada propriamente dita em busca de informações sobre os inimigos que poderiam representar vantagem no campo de batalha. Terminada a guerra, os conflitos que resultaram dela, principalmente na Guerra Fria a informação teve grande importância devido aos desenvolvimentos sigilosos travados entre

Estados Unidos e a ex União Soviética. Esta característica do conflito exigiu a sofisticação das práticas de Inteligência. Foi neste período que a atividade consolidou posição, revelando-se vital à segurança e ao crescimento de Estados ou organizações. Com o fim da Guerra Fria no início da década de 1990, os profissionais que antes desempenhavam funções de inteligência dentro de organizações militares migraram para organizações que viram nesses profissionais uma grande oportunidade de explorar seus conhecimentos sobre inteligência no mercado competitivo de forma, a saber, por exemplo, o que é desenvolvido pela concorrência ou quais são as futuras tendências do mercado consumidor.

Prescott e Miller (2002) afirmam que a Inteligência Competitiva se beneficiou fortemente das práticas e conhecimentos da Inteligência Militar e de Estado. Na maioria dos países, inclusive, há uma clara linha histórica que liga as iniciativas em Inteligência Competitiva à Inteligência Militar.

Com o avanço tecnológico, o surgimento e posterior popularização da Internet e das tecnologias da informação, houve um crescimento exponencial da informação. A quantidade de dados disponíveis aumentou de forma muito significativa e com a revolução digital, a facilidade com que é possível acessar esses dados acompanhou este crescimento.

*Esta explosão de informação disponível compartilhada de maneira globalizada criou um novo panorama na sociedade mundial, que passou a ser conhecida como a 'sociedade da Informação'. Sociedade da informação é basicamente a economia alicerçada na informação e na telemática, ou seja, informação, comunicação, telecomunicação e tecnologia da informação (VALENTIM, 2002).*

Foi neste ambiente e alimentando-se destes conceitos, que começou a se formar um conjunto de conceitos sobre inteligência empresarial aplicável a realidade atual do mercado globalizado sob a liderança da SCIP (Sociedade dos Profissionais de Inteligência Competitiva, [www.scip.org](http://www.scip.org)) - e de alguns professores universitários. Os conceitos militares e governamentais trazidos pelos pioneiros da área mostraram a importância do ciclo de inteligência para os empresários. Contudo a necessidade empresarial de obtenção de lucro exigiu uma mudança substancial das lições tiradas do âmbito militar.

Segundo Tarapanoff (2001) na literatura militar a inteligência (*intelligence*) resulta da busca de informações relevantes sobre o ambiente estrangeiro e o adversário. Obtém-se a partir da coleta, processamento, integração, análise, avaliação, e interpretação da informação disponível. Pode-se dizer que inteligência é a propriedade “emergente” da informação e do conhecimento, obtidos a partir de sua observação, análise e entendimento.

O crescimento da disputa no ambiente de negócios deu origem, a partir das décadas de 1960-1970, a nova abordagem da Inteligência. Esta deveria proporcionar vantagem

competitiva aos setores de uma organização abrindo uma nova perspectiva de desenvolvimento das antigas práticas de Inteligência, devidamente adaptadas ao ambiente empresarial e à evolução tecnológica.

Prescott (1999) apresenta a evolução empresarial da Inteligência Competitiva nos dias atuais sob a forma de Estágios de Evolução, que se baseiam em cinco atributos: sofisticação das redes formal e informal de Inteligência, orientação estratégica e tática, análise de dados, grau de atenção dos tomadores de decisão, relação entre Inteligência e processo decisório. A passagem de um estágio para outro é baseada em eventos chaves que aconteceram em organizações na comunidade de negócios. De acordo com o autor são quatro os estágios de evolução da Inteligência, os quais são resumidamente apresentados no Quadro 2:

Estágio	Características
<p style="text-align: center;"><b>1. Coleta de Dados (Competitive Intelligence Gathering): período 1960-1970</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ A atividade caracteriza-se pela coleta de dados, para o qual as competências do profissional de inteligência estão mais voltadas.</li> <li>✓ Atividade voltada para trabalhos ad hoc, com análise limitada.</li> <li>✓ Processo é pouco formal.</li> <li>✓ A maior parte das organizações não segue uma metodologia.</li> <li>✓ Foco na decisão tática, pouco envolvimento da alta gerência e relativamente pouca participação no processo decisório.</li> <li>✓ A pouca literatura acadêmica mostra o processo em fase inicial, informal e com a informação crítica chegando aos tomadores de decisão de maneira tardia.</li> <li>✓ A passagem para o segundo estágio é marcada pela publicação do livro Estratégia Competitiva, de Michael Porter, em 1980.</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>2. Análise da Indústria e do concorrente (Industry and Competitor Analysis): década de 1980</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Pouca influência no processo estratégico, sendo maior ao nível tático.</li> <li>✓ Gerentes estão interessados em utilizar os serviços da Inteligência.</li> <li>✓ Existem casos de negócio que mostram resultados práticos da Inteligência e sua contribuição ao processo decisório.</li> <li>✓ Existe uma pessoa responsável pela atividade de Inteligência Competitiva.</li> <li>✓ A estrutura e uma rede formal de informação começam a se desenvolver.</li> <li>✓ Maior desenvolvimento das técnicas de análise.</li> <li>✓ Coleta de dados inclui uma mistura de informação geral e projetos ad hoc da indústria e dos competidores.</li> <li>✓ Análise com ênfase na estrutura da indústria e</li> </ul>

	<p>de seus competidores.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Uso da análise de Porter e SWOT.</li> <li>✓ Análise com ênfase na estrutura da indústria e de seus competidores.</li> <li>✓ Uso da análise de Porter e SWOT.</li> <li>✓ Começam a ser escritos artigos e livros, que ajudam a institucionalizar e desmistificar a Inteligência Competitiva.</li> <li>✓ Artigos acadêmicos ainda escassos.</li> <li>✓ Meio acadêmico, primeiramente na área de planejamento, começa a desenvolver e implementar técnicas de análise passíveis de uso combinado com a IC pelas organizações.</li> <li>✓ Três desafios para a IC na transição da coleta para análise.</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 1°. Construção de cases para os tomadores de decisão para demonstrar a importância, potencial no processo decisório, localização hierárquica e alocação de recursos.</li> <li>✓ 2°. Lutar contra o estigma de se tratar de espionagem inicialmente defendida por algumas publicações de renome.</li> <li>✓ 3°. Desenvolvimento de habilidades em técnicas de análise. Foi de grande contribuição o livro de Michael Porter, Estratégia Competitiva, permitindo usar o referencial teórico e ver o seu relacionamento com o ambiente de negócios.</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>3. Inteligência para Tomada de Decisão Estratégica (Competitive Intelligence for Strategic Decision Making): década de 1990</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Unidade de Inteligência formalizada, começando a se estruturar para atendimento às decisões de longo prazo.</li> <li>✓ Ainda não apóia o Estratégico efetivamente.</li> <li>✓ Estrutura-se para desenvolver o acompanhamento do mercado internacional.</li> <li>✓ Estruturação de um processo de benchmarking com empresas nacionais e, em uma segunda fase, com empresas internacionais.</li> <li>✓ Questiona-se o papel dos sistemas de informação o processo decisório.</li> <li>✓ Primeiras dúvidas sobre a contribuição da IC. Se por lado, há evidências de que ajuda na divulgação de idéias, na identificação de novas oportunidades de negócio e evitar surpresas, por outro lado, há falta de sobre seu grau de influência nas decisões e se estava orientada para o usuário.</li> <li>✓ Foco em contra-inteligência.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Existe um forte link com os usuários.</li> <li>✓ Um significativo número de projetos é orientado para decisões estratégicas.</li> <li>✓ A alta gerência reconhece o valor da IC e o utiliza diretamente no processo decisório.</li> <li>✓ Trabalhos acadêmicos e livros se intensificam.</li> </ul>

<p><b>4. Inteligência Competitiva como Competência Social (Competitive Intelligence as a Core Capability): tendência para o futuro</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ O processo de Inteligência é parte inerente do marketing.</li> <li>✓ Tecnologia ganha força, pois muitas organizações têm orientações tecnológicas como parte central dos seus esforços de planejamento estratégico.</li> <li>✓ IC com caráter globalizado devida às empresas estarem cada vez mais presentes no mercado externo.</li> <li>✓ Questiona-se se a IC Internacional é diferente da que é feita domesticamente e que oportunidades ela pode trazer.</li> </ul>
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

QUADRO 3 – Os estágios de evolução da Inteligência Competitiva.  
Fonte: adaptado de PRESCOTT (1999).

Visualizar a evolução da Inteligência Competitiva se mostra útil para identificar não só seus sucessivos estágios de evolução durante o tempo, mas também o seu nível de necessidade dentro das organizações. Com os fatores mostrados no Quadro acima baseado nos estudos de Prescott é possível identificar o que as organizações assimilaram quanto às proposições e tendências desenvolvidas durante o processo de evolução da IC. Como o quadro foi elaborado em 1999, é possível que parte dos eventos que ele prevê para o futuro já tenham sido assimilados pelas organizações. Em 1999 a maioria das empresas encontrava-se no segundo estágio. É possível afirmar, que diante do atual cenário, as organizações apresentadas neste trabalho estão no quarto estágio de desenvolvimento.

Miller (2002) propõe que uma maneira eficaz de visualizar a evolução da Inteligência Competitiva é através da cobertura dedicada pela imprensa ao tema. Por algum tempo, a imprensa tratou o assunto como sendo misterioso ou como espionagem industrial. Segundo Miller, em 1998 a imprensa começou a mostrar reportagens mais favoráveis à atividade nos EUA.

No Brasil, revistas especializadas em negócios como Exame e a revista Amanhã vem publicando reportagens sobre o assunto, pelo menos, desde 2002, sempre demonstrando posição favorável sobre o assunto. Em Dezembro de 2007, a revista Época Negócios apresenta um artigo escrito pelo professor Alfredo Passos<sup>2</sup> que defende que a Inteligência Competitiva é um componente crucial da emergente economia do conhecimento.

Segundo Passos (2007), a organização precisa analisar as iniciativas de seus concorrentes. Essa metodologia permite que empresas antecipem futuras direções e tendências do mercado, ao invés de meramente reagir a elas. Segundo números apresentados pelo autor,

<sup>2</sup> Alfredo Passos é professor da ESPM e o primeiro profissional da América Latina a ser laureado com o Prêmio Catalyst Award da Society of Competitive Intelligence Professionals.

as 500 maiores empresas americanas têm uma área - ou um profissional - para monitorar a concorrência que, na maioria das vezes, tem o nome de Inteligência Competitiva. Já no Brasil segundo Passos (2007), cerca de 20% das 500 maiores empresas têm uma área ou profissional dedicado a acompanhar, monitorar e apresentar relatórios de "Inteligência Competitiva". No entanto, os nomes da função, no Brasil, podem ser: Inteligência Competitiva, Inteligência de Mercado, Serviços de Marketing, Pesquisa e IC, entre outros, com atividades por vezes muito diferentes das dos colegas americanos.

Na matéria pode-se destacar o crescente interesse pelo tema, no meio acadêmico, confirmando as idéias propostas por Prescott no quadro apresentado anteriormente. Está crescendo o número de monografias, dissertações e teses de doutorado, além de eventos sobre IC. Com isso, o tema Inteligência Competitiva está cada vez mais em evidência dentro das organizações. Estas, vendo a quantidade de estudos que estão sendo realizados no meio acadêmico estão tornando cada vez mais presentes atividades de IC na elaboração de planos estratégicos, planos de marketing, planos de vendas e, principalmente, planos de desenvolvimento de negócios. Assim, a análise do mercado de atuação de seus concorrentes e, principalmente, de seus clientes e consumidores é fator essencial para o sucesso de uma organização. A falta de informações sobre o mercado aumenta o risco na tomada de decisão pela alta gerência de uma empresa ocasionando perdas da mesma no mercado competitivo.

## **2.6 Funcionamento da Inteligência Competitiva**

A inteligência competitiva dentro de uma organização pode ser estudada sobre diferentes perspectivas. Tyson (2002) descreve o funcionamento da IC dentro de uma organização sobre três perspectivas: funcional, organizacional e de sistemas. A Perspectiva Funcional define qual será a finalidade principal do processo, o que a Inteligência vai acompanhar dentro do contexto da organização. Esta perspectiva está ligada à definição de missão e objetivos, e expectativas da organização para com o processo de inteligência. Levando-se em consideração à missão da Inteligência dentro da organização podemos defini-la conforme apresentado abaixo:

- Informacional: tem o objetivo de fornecer um entendimento geral da empresa e de seus competidores;

- Ofensiva: busca identificar pontos vulneráveis dos concorrentes e identificar o impacto que ações estratégicas da organização poderão exercer sobre eles;
- Defensiva: objetiva identificar ações dos concorrentes de maneira antecipada que um competidor poderá fazer e identificar como estas afetarão a empresa.

Prescott (2002) defende que não é necessariamente obrigatória a existência de uma declaração de missão nas áreas de Inteligência, contudo sua existência permite que a equipe tenha claro o que pretende ser e fazer e possa acompanhar sua evolução frente ao proposto.

Inicialmente para que o processo de IC ocorra de maneira satisfatória e com o mínimo de organização, é necessária a definição do que deve ser observado e analisado dentro da organização. Esse processo passa por questões gerências a serem definidas quanto a informações e dados que serão coletados. Porém, nem tudo que o que for coletado deverá ser utilizado – é necessário, então, filtrar esta informação.

Nesse sentido, a perspectiva funcional considera tudo que será definido dentro do processo, o formato do fluxo de entrada e saída das informações, a filtragem das informações uteis no processo e a formação das redes de dados internos e externos. A Figura 9 exemplifica a perspectiva funcional da Inteligência Competitiva.

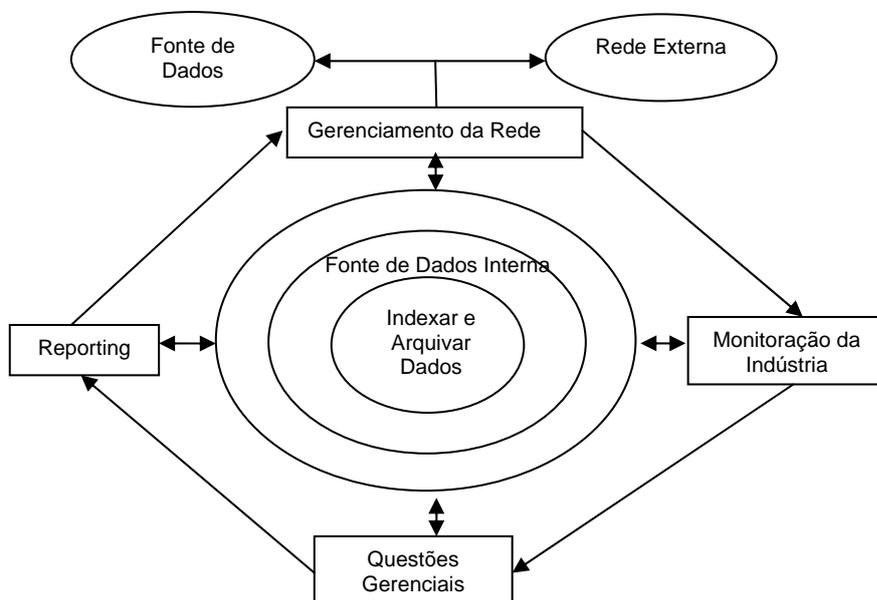


Figura 9 - Perspectiva Funcional da Inteligência Competitiva.  
Fonte: Tyson (2002).

Por sua vez, perspectiva organizacional, diz respeito a como será a interface da inteligência competitiva com a alta gerência da organização, funcionários envolvidos no

processo ou de pessoas externas ao processo que utilizem ou não dados provenientes dele. O foco desta perspectiva está no material humano que forma a equipe de inteligência. Sendo mais específico, o foco principal está vinculado ao patrocinador, que mobilizará os recursos financeiros e pessoais necessários para o processo, e a equipe de Inteligência: coordenador, pesquisador, analistas e a administração, que fará a comunicação com a alta gerência, os tomadores de decisão e os participantes do processo de inteligência externos a organização. A Figura 10 abaixo proposta por Tyson (2002) exemplifica a perspectiva organizacional.

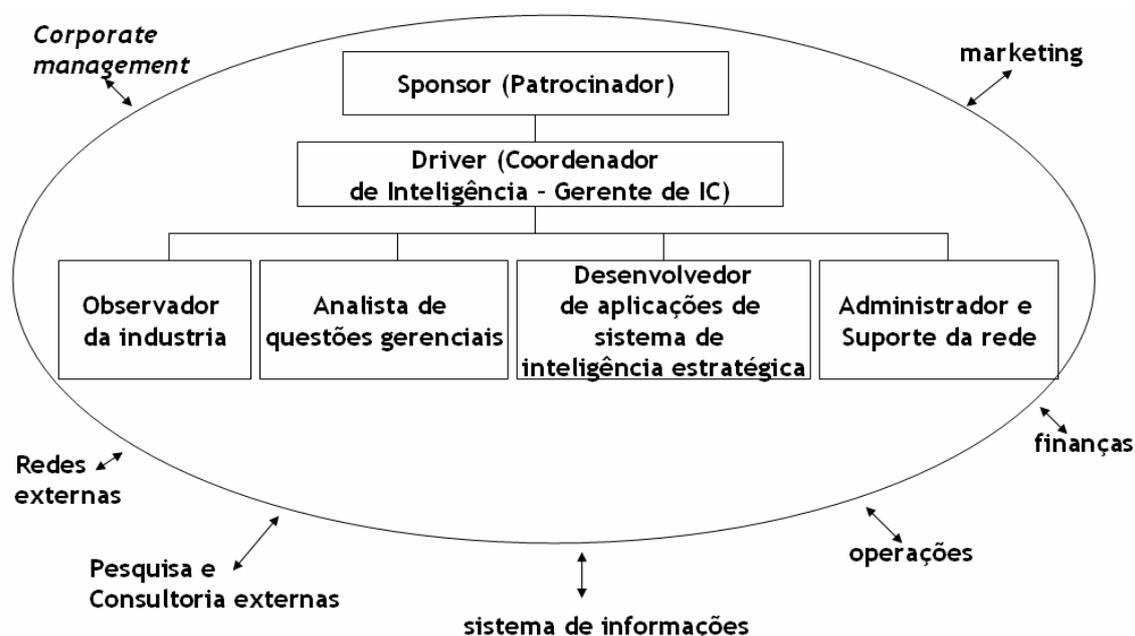


Figura 10 - Perspectiva Organizacional da Inteligência Competitiva.  
Fonte: Tyson (2002).

Por fim, a perspectiva de sistemas, aborda o fluxo de dados dentro do processo, representa a entrada e saída de dados propriamente dita. Este fluxo pode ocorrer, nos dois sentidos, tanto por meio de conversas pessoais, telefone e computador, e-mail ou intranet. Esta troca de informação precisa ser registrada eletronicamente ou de maneira impressa.

Na visão de Gomes e Braga (2002), uma infra-estrutura tecnológica forte facilita a coleta, o armazenamento e a manipulação das informações entrantes e do conhecimento resultante. Os autores mostram também, como grandes volumes de dados difusos devem ser tratados e filtrados de acordo com sua confiabilidade e relevância, por meio de ferramentas tecnológicas apropriadas para este fim, não só liberando recursos da equipe de Inteligência

para tarefas mais importantes como a análise, mas também, para aumentar a quantidade de informações úteis garimpadas. Abaixo na Figura 11 é representado a Perspectiva de Sistemas do processo de IC.

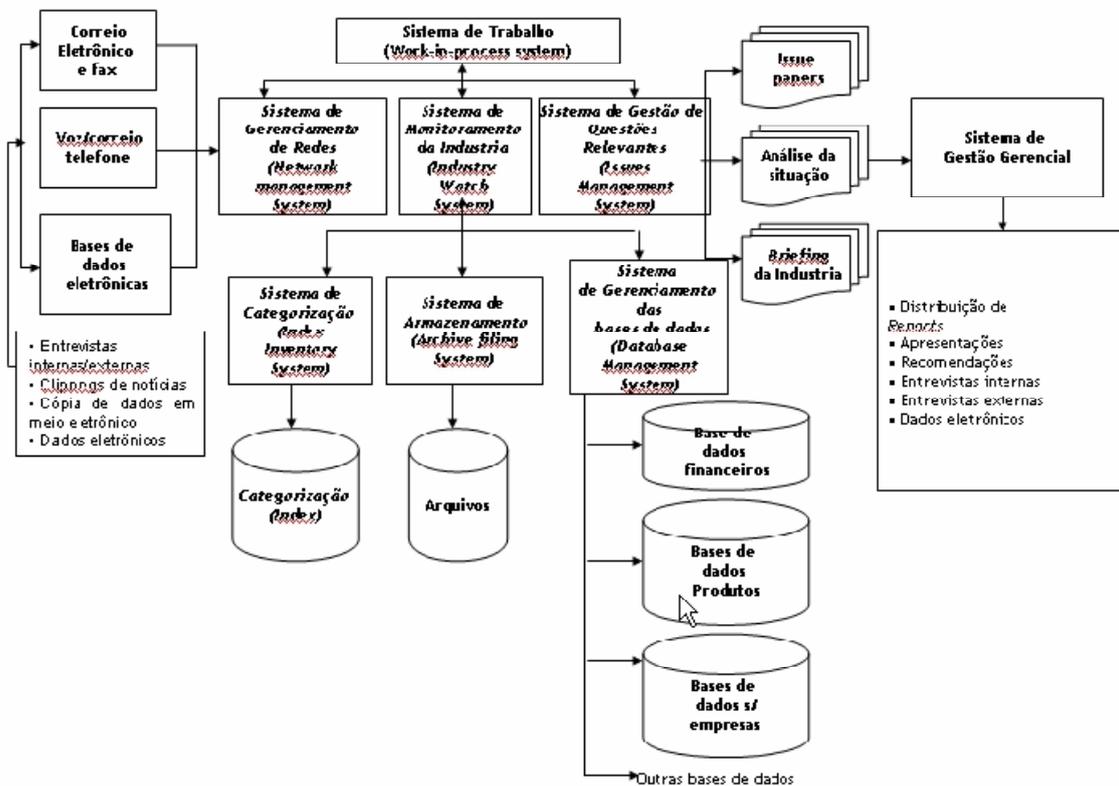


Figura 11 - Perspectiva de Sistemas do Processo de Inteligência Competitiva.  
 Fonte: Tyson (2002).

Indiferente dos aspectos que foram apresentados, de qualquer perspectiva que se olhe a Inteligência Competitiva, nota-se a necessidade clara que alguns fatores, como planejamento, pessoas, hierarquia e processos são fundamentais na gestão da atividade.

## 2.7 Apoio ao processo de Inteligência Competitiva

Em um processo de inteligência competitiva, o apoio por parte da empresa é essencial para o seu sucesso. Ter uma cultura organizacional voltada para a inovação é importante para que os

atuantes no processo sintam-se livres para produzir e disseminar esse conhecimento. Miller (2002) reforça esta idéia destacando que os fatores organizacionais, culturais e comportamentais também devem ser levados em consideração na estruturação e posicionamento da unidade de Inteligência.

Para Mintzberg (1995), a importância da cultura organizacional está refletida na maneira pela qual as pessoas estão estruturadas nas organizações. O autor defende que as organizações possuem cinco partes: núcleo operacional, cúpula estratégica, linha intermediária, tecnoestrutura e assessoria de apoio. Toda a estrutura seria influenciada e influenciaria uma ideologia (“alma”) que guiaria as práticas de toda a organização.

Para Robbins (2002) o processo de criação e amadurecimento da cultura organizacional é resultado de forças modeladoras: o fundador com suas perspectivas, valores e crenças, os novos membros e líderes que agregam novas perspectivas, valores e crenças e o aprendizado proveniente de experiências aprendidas pelos membros do grupo enquanto a organização se desenvolve. Abaixo na Figura 12 está representado este processo.

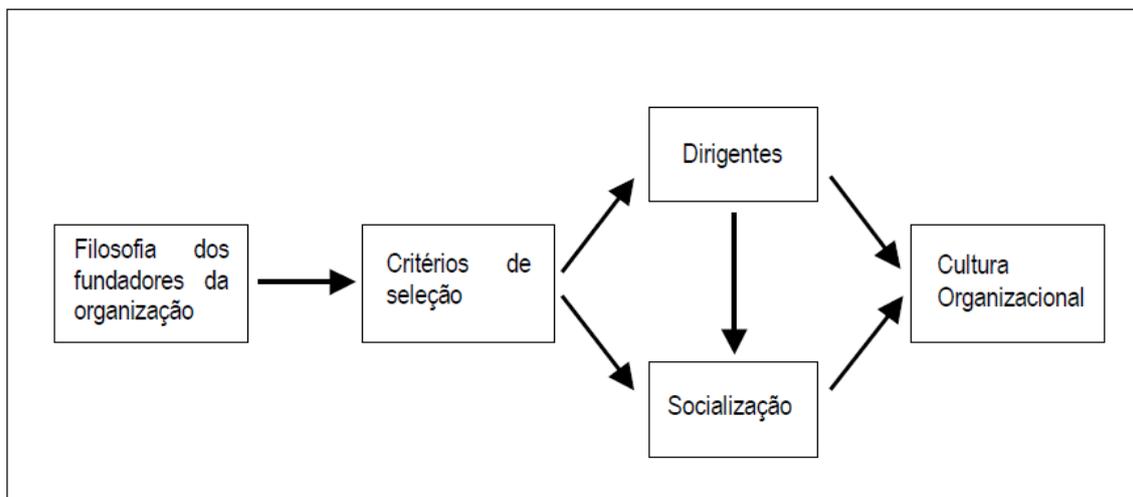


Figura 12 - Como se formam as culturas organizacionais.  
Fonte: Robbins, (2002).

Criar mecanismos para incentivar que a grande quantidade de informações existente dentro da empresa seja compartilhada é importante para o andamento do processo. As pessoas acreditam que ao guardar informação e conhecimentos adquiridos confere-lhes poder, ou até mesmo não sabem como e com quem fazê-lo. Cabe então as empresas prover um canal eficaz para o compartilhamento de informação.

Na visão de Marceu (2002), esta concorrência entre áreas existe. Segundo o autor não há muito que fazer, a não ser destacar que os resultados obtidos pela empresa como um todo é o objetivo final e não a maximização dos resultados de uma divisão. Uma alternativa adotada por algumas empresas para minimizar esta concorrência interna é restringir o acesso à informação dentro de áreas e divisões, mantendo acessível apenas parte da informação. O inconveniente desta abordagem é a redução do fluxo de informações entre as áreas.

A grande maioria dos autores, entre eles, Sawka (2002), Herring (1997) e Miller (2002) afirmam que qualquer programa de inteligência que não seja iniciativa, ou possua forte apoio da alta gerência, estará condenado a ser pouco eficaz e à falta de influência sobre as decisões gerais da empresa. Esse envolvimento é destacado em toda literatura. Programas de Inteligência mais eficazes têm em comum o envolvimento direto dos executivos de mais alto nível hierárquico. Esse envolvimento deve estar presente desde o início para definir suas necessidades de conhecimento e no decorrer do processo para manter o envolvimento dos participantes do processo.

Sawka (2002) em seus estudos aponta quatro fatores que devem ser levados em conta no momento de posicionar a unidade de Inteligência:

a) Pode ser necessária a implantação de mais de um departamento de Inteligência na organização. Essa divisão deve ser feita se há grande demanda de informações táticas e estratégicas impossibilitando a uma única equipe abastecer o processo.

b) A área de Inteligência deverá ser flexível para continuar assessorando o processo decisório em todos os níveis. Deverá manter o equilíbrio entre as necessidades estratégicas e táticas.

c) Os processos de inteligência devem reconhecer a importância de processos coordenados em todos os níveis, quando várias equipes são formadas pela organização.

d) Ao contrário do que ocorre nos governos e entre os militares, cujas atividades de Inteligência necessariamente são envoltas em mistério e segredo, a Inteligência corporativa não deveria manter encobertas suas atividades. Do contrário, só estará contribuindo para a continuidade e o crescimento das suspeitas de que não se trata de uma atividade digna.

## **2.8 Identificação das Necessidades de Informação**

O Planejamento consiste na fase inicial do processo de IC onde são definidas as bases do funcionamento da atividade. Na visão de Kahaner (1996), esta etapa envolve identificar

quem são os tomadores de decisão, as pessoas e os setores envolvidos no processo e a finalidade com que utilizarão os produtos da Inteligência Competitiva. Para muitos, é a etapa mais importante do ciclo, pois norteia as etapas seguintes.

Os tomadores de decisão da organização devem nessa etapa descrever que tipo de conhecimento, o processo deve prover para suas atividades futuras. Segundo Herring (2002) para definir a necessidade de informações, a unidade de Inteligência pode adotar uma política de portas abertas, provendo instruções sobre como o usuário pode solicitar produtos e serviços de inteligência. São propostos por Herring (2002) dois modos de solicitação de informação.

- Modo Responsivo: o usuário deve tomar a iniciativa e procurar os gerentes e tomadores de decisão para levantar suas necessidades de informação;
- Modo Pró-Ativo: a própria área de Inteligência busca identificar quais seriam as necessidades de informação do usuário a partir do que está disponível.

O modo Pró-ativo não é considerado a maneira ideal de levantamento de informação. Porém vemos que esta é geralmente utilizada dentro de organizações. Seja por falta de iniciativa por partes dos usuários em buscar as informações necessárias, ou até em virtude da falta de incentivo da organização em promover esse intercambio de informações. O que mais se observa é a própria área tentando identificar as necessidades informacionais dos usuários.

No modo Responsivo, a equipe de Inteligência deve estar preparada para lidar com uma grande quantidade de necessidades de inteligência dos usuários. Com essa grande demanda algumas solicitações devem ser rejeitadas. Saber atender as solicitações certas é um fator que diminui o trabalho da equipe e produz resultados melhores ao fim do processo.

Os critérios de triagem são basicamente dois: Solicitações que puderem ser atendidas por outras unidades devem ser redirecionadas pela área de IC a outros departamentos. Se for mera informação, não representar informação relativa a decisões ou questões específicas relacionadas à situação, estratégia ou planejamento competitivos de longo prazo, a solicitação deve ser rejeitada, porém orientando o usuário quanto, onde e como as informações podem ser obtidas.

Na abordagem Pró-Ativa, (equipe de Inteligência toma a iniciativa), esta deve estar preparada para enfrentar três problemas clássicos observados em organizações que adotam esse modelo:

a) Falta de conhecimento do executivo, decorrente deste não saber o que pedir, pois desconhece o que seja Inteligência, os resultados produzidos por seus processos e como usá-los.

b) Exigências muito vagas por parte dos executivos. Muitas vezes, o executivo precisa de “tudo” sobre seu concorrente ou situação competitiva, sem às vezes expressar suas necessidades de inteligência de forma clara. Essa necessidade não muito clara pode acarretar uma busca sem resultado ou oferecer uma resposta insatisfatória ao executivo que a solicitou. Nesta situação, deve-se tentar ajudar o executivo a definir sua necessidade ou apresentar-lhe resultados preliminares e, a partir deles, ajudá-lo a definir a inteligência de que precisa.

c) O executivo pergunta a equipe que “inteligência preciso”. A equipe deve estar preparada para responder exatamente este tipo de pergunta vinda dos altos executivos. Não é função dos executivos vislumbrarem todas as possibilidades de inteligência, nem antecipar as situações competitivas ou as iniciativas dos concorrentes. Estas são funções da equipe de Inteligência.

Segundo Herring (2002), e também com base em observações feitas em processos de empresas que adotam esses modos de identificação de necessidades, o mais adequado é recorrer a alguma combinação dos dois primeiros modos apontados. Contudo, programas de Inteligência que operam nesses três planos poderão ser mais bem-sucedidos.

Uma maneira bastante comum de identificação das necessidades de informação é o uso de entrevistas sistemáticas. Nessas entrevistas, se discutem riscos de decisões que devem ser tomadas, possíveis surpresas que o mercado reserva a organização e identificam-se as preocupações, oportunidades, além das fontes utilizadas pelos tomadores de decisão para obtenção da informação. Com o resultado obtido nas entrevistas, é feita a avaliação da importância das várias categorias de informação que os tomadores de decisão necessitam. Frente ao conhecimento já existente e o que deve ser adquirido, qual a frequência que determinada informação é exigida e a melhor forma e tempo na qual a inteligência pode ser entregue.

A etapa de planejamento, mesmo sendo o início do processo, na prática, pode ser representada como o outro fim do ciclo de inteligência. O que vemos em processos em

execução nas grandes empresas é que quando o resultado da inteligência é entregue é comum que este de origem a algum tipo de ação que vai gerar novas necessidades de informação. Herring (2002) defende a idéia que é sempre importante voltar ao cliente para perguntar se o que foi planejado está de acordo com suas necessidades, além de permitir que ele conheça o que é possível fazer, ou não, dentro do tempo e recursos necessários e disponíveis.

No meio literário as metodologias mais comumente recomendadas para o levantamento e definição de necessidades de informação pelas equipes de inteligência são: Levantamento dos Fatores Críticos de Sucesso e *Key Intelligence Topics*.

O Método dos Fatores Críticos de Sucesso tem se provado uma maneira eficiente de focalizar e monitorar, de forma sistemática e estratégica, ações, tendências e sinais de mudança do ambiente competitivo. Por esse motivo, essa metodologia tem adquirido importância dentre as ferramentas de análise e identificação de necessidades de informação.

Desenvolvido em 1979 por Rockart, consiste em entrevistas com a alta administração para que os executivos descrevam o negócio do ponto de vista deles, as perspectivas dos mercados no qual a empresa compete, a estratégia total para cada mercado e os fatores críticos de sucesso associados. A partir daí, é formatada uma matriz, combinando, eliminando ou incorporando novos fatores críticos até se chegar um consenso.

Os Fatores Críticos de Sucesso, de acordo com Rockart (1979), sustentam a realização das metas organizacionais, principalmente nas gerências em que uma boa performance é necessária para a realização de tais metas, assegurando uma vantagem competitiva de sucesso. Os gerentes, nos diferentes níveis hierárquicos da organização, devem ter informações apropriadas que os permitam determinar se os acontecimentos estão sendo conduzidos com eficiência, em cada área considerada como crítica para o sucesso da empresa. Segundo Rockart e Bullen (1981), o conceito de FCS é usado principalmente para auxiliar no planejamento de sistemas de informação, conforme ilustrado na Figura 14 abaixo:



Figura 13 - Processo de utilização dos FCS na determinação de informações.  
Fonte: Bullen e Rockart (1981)

Jakobiak (1998) lembra que é fundamental que os profissionais que vão conduzir as entrevistas conheçam bem os fundamentos teóricos deste método, estejam familiarizados com a empresa e o ambiente competitivo, obtenha autorização formal da alta administração para entrevistar gerentes intermediários, e dominem a técnica de condução de entrevistas.

Herring (2002) tomou por base os modelos governamentais de inteligência para desenvolver o processo denominado KIT (*Key Intelligence Topics* ou Tópicos Fundamentais de Inteligência), para identificar e atribuir prioridades às necessidades de conhecimento. No processo KIT, cada solicitação de informação é vista como um projeto e no centro do processo, há um diálogo interativo com os principais tomadores de decisão da empresa. O autor classifica os KITs em três categorias funcionais:

- a) Decisões e ações estratégicas: incluem o desenvolvimento de planos estratégicos e estratégias (itens como planos de ação para lançamentos de novos produtos, elaboração de planos estratégicos e informações sobre novas estratégias da concorrência). Segundo o autor, em muitos aspectos, este é o conjunto mais importante, pois trata-se de gerar inteligência útil e acionável em resposta a importantes decisões e ações de negócios.
- b) Tópicos de alerta antecipado: incluem identificar iniciativas dos concorrentes, surpresas tecnológicas e ações do governo, destacando atividades e temas, sobre os quais a alta gerência não deseja ser surpreendida. Essas iniciativas costumam estar

voltadas para ameaças e monitoramento do mercado com o objetivo de reduzir o receio do executivo no momento da decisão e na elaboração de planos de contingência.

c) KITS para atores principais: descrição dos principais atores encontrados em um mercado específico, incluindo concorrentes, clientes, fornecedores, órgãos reguladores e parceiros potenciais. São os menos acionáveis e refletem, em geral, a necessidade que o executivo tem de entender melhor o ator.

Na condução das entrevistas para definição dos KITS Fuld (1995) recomenda duas pessoas, uma conduzindo, a outra anotando. A entrevista deve permitir inicialmente que o executivo fale livremente. As entrevistas são fontes de informação que dificilmente, serão encontradas de outra forma.

Fuld (1995) e Herring (1997) apontam que as seguintes condições precisam ser definidas no planejamento da atividade:

- Prazos a serem atendidos na produção da inteligência;
- Grau de discricção e sigilo desejável para a realização dos trabalhos;
- Delimitação das necessidades em termos de informação, considerando-se os aspectos já conhecidos e os aspectos a conhecer;
- Estimativa de custos excepcionais para a realização dos trabalhos, como contratação de especialistas, pesquisas de opinião, deslocamento de equipes para outras localidades;
- Mapeamento preliminar de onde conseguir as informações necessárias;
- Deixar claro que nem tudo o que o usuário deseja pode ser legalmente obtido;
- Avaliação da relação custo-benefício de obtenção da informação;
- Medidas de segurança necessárias à manutenção do sigilo e proteção dos trabalhos gerados pela Inteligência Competitiva.

Para Gomes e Braga (2005), as principais dificuldades encontradas durante uma entrevista são: falta de comprometimento dos entrevistados, principalmente quando se está lidando com altos executivos que não conseguem tempo em suas agendas para as entrevistas iniciais, mesmo apoiando o projeto e a falta de preparo dos entrevistadores.

## **2.9 Considerações**

Neste capítulo foram apresentados alguns conceitos iniciais relativos à Inteligência Competitiva. Foi abordado o caráter cíclico incremental do seu processo de coleta, tratamento, análise e disseminação de informações dentro do ambiente organizacional, transformando dados coletado em inteligência além de sua contextualização histórica, suas origens governamentais e militares, fatos marcantes e acontecimentos históricos que contribuíram para o seu desenvolvimento. Foram apresentadas as fases de um ciclo de IC com suas respectivas definições, algumas técnicas e métodos de planejamento e análise com aplicação à IC. Técnicas essas, que devem ser voltadas às necessidades dos decisores e direcionadas ao nível gerencial da organização.

Em seguida foram esclarecidos alguns mitos sobre a IC, desmistificando algumas idéias que ainda perduram como a que afirma que a IC é uma forma de espionagem industrial. A Inteligência Competitiva baseia suas atividades em informações de caráter público e disponível em sua maioria para consulta de qualquer pessoa. Além disso, foram mostradas as diferenças entre o conceito de IC e outras áreas do conhecimento como Business Intelligence e Gestão do Conhecimento.

### 3 SISTEMAS DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA

Os Sistemas de Inteligência Competitiva (SIC) representam um fator a mais no desenvolvimento interno de uma organização no que diz respeito à informação nela contida e o seu uso adequado. Os SIC, se bem usados, podem identificar problemas, prever cenários futuros e até mesmo antecipar oportunidades de negócios que resultam em fatores de destaque frente a concorrência de determinada organização. Essencialmente, um Sistema de inteligência competitiva tem por alvo metas estratégicas e a posição no mercado da empresa, e sua fonte de informação provem do mercado e dos concorrentes da empresa por meio de rastreamento e identificação de ameaças e oportunidades que possibilitam uma posição de destaque no mercado para a organização.

Segundo Battaglia (1998), os Sistemas de Inteligência Competitiva se fundamentam nas necessidades de informação estratégica, no grau de adequação das fontes de informação a essas necessidades, e na disponibilidade de recursos financeiros, humanos e de informática na empresa. Em sua estrutura, o SIC se apóia em um programa sistemático de coleta e análise de dados, que provem de fontes formais e informais de informação, além de especialistas internos capacitados a analisar a informação estratégica, de clientes, concorrentes, fornecedores e do próprio mercado com o propósito de transformá-la em informação com valor agregado para a tomada de decisão.

Para ser efetivo, um Sistema de Inteligência Competitiva deve ser capaz de contemplar as variáveis que compõem o ambiente competitivo de negócios: variáveis econômicas, político-legais, tecnológicas, físico-naturais e socioculturais. Ele deve figurar, portanto, como uma antena que captura novas oportunidades e possíveis sinais de mudança no ambiente externo, contribuindo para que a empresa não perca o foco estratégico, ao desenvolver o processo de coleta e armazenamento de dados, e de análise e disseminação da informação (BATTAGLIA, 1998).

Segundo Marcial e Costa (2001), os Sistemas de Inteligência Competitiva tem característica prospectiva, pois visam:

- Antecipar os movimentos do macro ambiente, os quais podem influenciar as empresas de forma positiva ou negativa;
- Antecipar os movimentos de concorrentes, fornecedores e clientes;
- Antecipar o aparecimento de novas tecnologias, de produtos substitutos e de novos entrantes;
- Responder aos questionamentos e necessidades dos tomadores de decisão;
- Reduzir o risco da tomada de decisão.

Na visão dos autores franceses Martinet e Ribault (apud SILVA; HÉKIS, 2001) um SIC deve contemplar quatro áreas estratégicas da organização, que podem ser tratadas de forma isolada ou conjunta:

**Tecnologia:** Objetiva monitorar o “estado da técnica” e as tendências de desenvolvimento tecnológico, bem como o impacto dessas sobre a empresa. As informações coletadas podem se referir aos avanços técnico-científicos, às inovações de produtos e serviços, aos desenvolvimentos de insumos, às tecnologias de processos e novos sistemas de informação.

**Concorrência:** Objetiva monitorar o ambiente competitivo, por meio da observação e análise dos movimentos da concorrência, atual e futura, e da entrada de produtos substitutos. Além disso, busca-se, com esse monitoramento, verificar o grau de satisfação dos clientes, estabelecer e mapear a cadeia de valor do setor e definir um posicionamento competitivo mais adequado na referida cadeia.

**Comercial:** Objetiva o monitoramento do mercado, por meio da identificação das necessidades atuais e futuras dos clientes, do comportamento estratégico dos fornecedores, com respeito às inovações que empreendem, e a estrutura de mão-de-obra.

**Condições de entorno** (externas): Objetivam verificar as condições econômicas, sociais, culturais, político-legais e tecnológicas, as quais podem causar um impacto favorável ou desfavorável nas estratégias da empresa. Nesse caso, a análise do impacto deve levar em consideração não apenas os aspectos favoráveis e desfavoráveis do mesmo; outros elementos devem merecer análise, como, por exemplo, a intensidade do impacto e a probabilidade de sua ocorrência.

### **3.1 Aplicações de Sistemas de Inteligência Competitiva**

Um sistema de inteligência competitiva possui características próprias que o diferem dos demais processos existentes em uma organização. Implantar um SIC em uma organização requer certo grau de maturidade, bem como uma visão voltada para a inovação por parte da organização. Por isso, é necessário que a organização esteja preparada para receber o novo sistema para que este não seja mal utilizado ou mesmo descontinuado com o passar do tempo. Diante desta característica dos SIC, Gomes e Braga (2002) apresentam alguns fatores que devem ser seguidos antes do processo iniciar:

- **Definição clara da missão:** envolve a definição clara dos objetivos, das informações que se necessita buscar, o usuário a quem se destina e o tipo de inteligência que se espera desenvolver; estes são fatores-chave para o sucesso da inteligência competitiva;
- **Realização de uma auditoria informacional:** consiste em mapear e identificar fontes de informações espalhadas pela organização, incluindo arquivos, manuais, bases de dados, especialistas em diferentes áreas, entre outros. Tais fontes servirão como entrada para o sistema de inteligência competitiva;
- **Realização de um marketing interno:** trata-se de convencer os funcionários da importância da atividade de inteligência competitiva, visando conquistar o comprometimento dos mesmos;
- **Incentivos para os funcionários:** é preciso mostrar que a organização reconhece as contribuições dos seus colaboradores.

Outro fator de grande importância durante a implantação de um Sistema de Inteligência Competitiva é a localização do grupo responsável pela IC dentro da empresa. O principal neste caso, é que o grupo deve estar o mais perto possível dos responsáveis pela tomada de decisão e que não haja barreiras que impeçam este relacionamento. É importante também, que a atividade esteja bem visível dentro da organização o que evita que surjam dúvidas quanto ao seu aspecto ético e legalidade.

Anteriormente foram abordados alguns pontos que devem ser discutidos previamente a implantação de um Sistema de Inteligência Competitiva. Diante da necessidade do mercado competitivo, empresas que se enquadram nas necessidades apresentadas vêm implantando unidades de inteligência competitiva e gerando bons resultados com a sua implantação. Das multinacionais com sede nos Estados Unidos e com receitas acima de US\$ 10 bilhões, 82% já possuem unidades de inteligência organizadas. Segundo o Presidente do Conselho da NutraSweet, Robert Flynn, para a NutraSweet, a inteligência competitiva vale cerca de US\$ 50 milhões por ano, em termos de receitas auferidas e receitas não perdidas para os concorrentes (PRESCOTT e MILLER, 2002).

Exemplificando a importância que a Inteligência Competitiva alcançou no mundo empresarial, serão apresentados, de maneira resumida, casos de algumas grandes empresas

mundialmente conhecidas que possuem sólidos projetos de IC. Os dados e informações a seguir apresentados foram retirados dos estudos publicados por Prescott e Miller (2002). A escolha desta obra para exemplificar aplicações práticas de Inteligência, se justifica por este livro ser escrito em colaboração com executivos renomados de grandes empresas mundiais diretamente ligados aos processos de inteligência competitiva.

### **3.2 Formando uma função de Inteligência Competitiva – caso IBM**

A IBM detivera por muitos anos a liderança no ramo de tecnologia da informação em todo o mundo, e a alta administração não via a necessidade de usar a inteligência competitiva como fonte de informação para sua estratégia de negócios. Porém, no período de 1993-1994 a empresa sofreu uma gigantesca perda de mais de US\$ 14 bilhões. Como consequência desta grande perda, Louis Gerstner, uma pessoa sem vínculos anteriores com a empresa, assumiu a Presidência da IBM em 1993, e voltou suas atenções em duas frentes: clientes e concorrentes.

Com essa nova abordagem, foi indicado um executivo experiente para atuar como especialista e assegurar que a atividade de IC que estava sendo desenvolvida levaria em conta o concorrente. Foram estabelecidas equipes —virtuais de inteligência competitiva, compostas por um executivo designado, representantes de outras unidades de negócios, um núcleo de profissionais de inteligência competitiva e representantes de áreas funcionais da empresa (produção, marketing e vendas). Uma pequena equipe corporativa foi criada para gerenciar o programa. O novo programa não se destinava apenas a melhorar a inteligência competitiva da IBM, mas contribuir para uma mudança cultural da empresa. Estas equipes envolvidas no projeto piloto agruparam várias lições importantes desse processo (PRESCOTT e MILLER, 2002):

- Um líder de inteligência dedicado em tempo integral aumenta a visibilidade e direciona o processo;
- Ter equipes multifuncionais permite obter uma visão mais completa e minuciosa do concorrente;
- É necessário trabalhar de perto com os executivos da companhia para formular perguntas que valham a pena ser respondidas (tópicos fundamentais de inteligência);

- Consultores e outras fontes externas de conhecimento podem ser eficazes para trazer à tona, rapidamente, perguntas estratégicas importantes;
- Um código de ética simplifica a vida da equipe e protege a empresa de condutas antiéticas;
- O programa de inteligência competitiva contribui para o desenvolvimento da estratégia empresarial e também oferece táticas para o curto prazo;
- Inteligência competitiva exige grande compromisso com o trabalho;
- Inteligência competitiva bem sucedida exige, muitas vezes, uma mudança no comportamento das pessoas;
- Estabelecer um programa de inteligência competitiva requer esforço de marketing interno.

No processo de inteligência competitiva desenvolvido pela IBM, é papel da unidade corporativa oferecer liderança no processo, fornecer ferramentas e subsídios para a elaboração de estratégias competitivas e apoio a tomada de decisões executivas. Este processo compreende fundamentalmente os aspectos abaixo expostos:

- Cerca de uma dúzia de concorrentes são monitorados;
- Cada unidade de negócio avalia seus concorrentes específicos;
- Público: dos executivos da alta gerência ao pessoal da força de vendas;
- Produtos: desde avaliações estratégicas até as análises de apoio a vendas;
- Acesso: bases de dados conectam as equipes virtuais por meio eletrônico;

### **3.2.1 Fatores críticos de sucesso no caso IBM**

Segundo (PRESCOTT e MILLER, 2002), cinco fatores foram fundamentais para o sucesso alcançado pela IBM no aumento da eficácia de seu processo de inteligência competitiva. Estes fatores estão listados de maneira resumida abaixo:

- O patrocínio do CEO da organização ajudou a acelerar a trajetória do programa;
- Problemas financeiros e mudanças na alta direção fizeram com que todos se concentrassem na concorrência;

- Procura de orientação de especialistas e consultores externos para melhorar as práticas internas da empresa;
- União de pessoas de várias áreas de conhecimento em equipes virtuais foi benéfica para o processo;
- Ao repassarem resultados consistentes as equipes de inteligência ganharam credibilidade junto à alta gerência.

### **3.3 Inteligência Competitiva para Enfrentar os Concorrentes - Caso NutraSweet**

A NutraSweet era uma marca mundialmente difundida no final da década de 1980. A empresa era detentora da patente do aspartame, substância bastante utilizada em produtos dietéticos, que expiraria em dezembro de 1992. Com um grande número de concorrentes com grande conhecimento sobre a empresa sobre a NutraSweet, ficava claro que empresas químicas estivessem, então, prontas para entrar no negócio do aspartame e roubar grande parte do mercado. Sabendo do fato da expiração da patente, a NutraSweet buscou na inteligência competitiva saber quem seriam os seus possíveis concorrentes. Algumas perguntas estratégicas foram feitas e suas respostas buscadas com o auxílio da IC:

- Quem tinha dinheiro disponível?
- Quem tinha capacidade de marketing?
- Quem podia atender à regulamentação?
- Quem tinha as qualificações técnicas?
- Qual a taxa de retorno que esperariam esses investidores?

Por outro lado, a NutraSweet viu a oportunidade de expandir o uso do aspartame para além dos produtos dietéticos gerando novas receitas para equilibrar as eventuais perdas decorrentes do fim da patente. Com a proximidade da data de expiração da patente, a NutraSweet buscou estabelecer uma posição competitiva, reduzindo custos e oferecendo atendimento aos clientes para permanecer como fornecedor preferido em todo mundo. Como pontos fortes da empresa nesse processo destacaram-se a capacidade de obtenção de

inteligência nas áreas de marketing, produção, estrutura organizacional e apoio financeiro. Com relação a essas quatro áreas, foi solicitado ao pessoal da inteligência competitiva:

- Fornecer informações atualizadas, apresentadas de forma fácil de usar e de transformar em ação;
- Proporcionar uma proteção à empresa contra a possibilidade de ser surpreendida pelos concorrentes ou pelo clima externo dos negócios;
- A inteligência competitiva deveria ser uma fonte de notícias não filtradas e não tendenciosas;
- Na coleta da inteligência competitiva deveriam ser empregadas as práticas mais éticas e legais.

Robert Flynn, Presidente da NutraSweet e responsável por esse processo, destaca a importância inteligência competitiva para a empresa, afirmando (PRESCOTT e MILLER, 2002, p. 140):

*– Acredito plenamente que a IC nos ajudou a tomar melhores decisões na NutraSweet Company e a evitar algumas ruínas. Posso até lhe dar um preço. A IC vale cerca de US\$50 milhões ao ano para nossa empresa. Essa é a combinação das receitas ganhas e daquelas “não perdidas” para as atividades concorrentes. Acredito na IC, a alta gerência da empresa acredita, e juntos criamos uma cultura corporativa que a apóia. Esta é a única forma como a inteligência competitiva pode gerar valor – com todo o respaldo dos tomadores de decisão da empresa.*

### **3.4 Inteligência Competitiva na Motorola**

A Motorola é uma das pioneiras na aplicação da inteligência competitiva moderna no setor empresarial. Seu sistema de inteligência é reconhecido por muitos como o mais avançado. A implantação desse sistema foi liderada pelo Presidente do Comitê Executivo da Motorola, Robert Galvin. Entre os aspectos fundamentais do sistema de inteligência da Motorola estão os seguintes:

- Estratégia: definida como a aplicação oportuna e eficaz de recursos disponíveis para gerar uma competência distinta, que ofereça aos clientes um benefício que não é oferecido pelos concorrentes, pelo menos não de modo oportuno e lucrativo. Para isso,

são necessárias muitas informações para sintetizar uma estratégia e fazê-la funcionar. Inteligência e estratégia andam juntas;

- Foco no cliente: a inteligência é voltada para o cliente em última análise. A característica da Motorola é de criação de novas atividades e conseqüentemente novos clientes. A inteligência deve servir para isso, para ajudar a empresa a atender ao cliente. O setor de negócios da Motorola é impulsionado pela renovação, é preciso ver o que a concorrência está fazendo e se perguntar como estabelecer novas regras para novos jogos, novos mercados e novos clientes;
- Abordagem profissional e organização: o profissionalismo é imprescindível para implantar um departamento de inteligência que seja bem aceito pelos que dele precisam. Em termos de organização da função de inteligência na Motorola, as seguintes características merecem destaque:
  - Há um departamento de inteligência central, com cerca de 10 pessoas, que faz parte do escritório de estratégia corporativa;
  - As divisões designam responsáveis para fazerem a interface com o departamento de inteligência;
  - Há certa mobilidade intrínseca no sistema: de tempos em tempos, algumas pessoas muito experientes em negócios se juntam ao departamento de inteligência;
  - Sendo uma empresa de tecnologia, os profissionais de inteligência devem falar a linguagem da tecnologia;
  - O foco principal é entender o cliente, conhecê-lo e descobrir como melhor atender seus novos desejos e necessidades;
  - A responsabilidade dos outros gerentes não fica reduzida: todos devem ser seus próprios agentes de inteligência e agir com inteligência.

A Motorola criou um sistema de informações de inteligência chamado MIRIS (Motorola Intelligence Research Information System). Os dados fornecidos por esse sistema são utilizados pela companhia para decidir sobre a localização de fábricas, para analisar os riscos associados a negócios em diferentes países, analisar potenciais candidatos a operações de aquisição, avaliar potenciais parceiros de negócio, entre outros (ROUACH, 1996).

### **3.5 Aplicações da IC nas Empresas – Exemplos Resumidos de Grandes Corporações**

Para Prescott e Miller (2002), a Inteligência Competitiva está presente nos negócios em todo o mundo. Cada vez mais os estrategistas da gestão estão se apoiando em suas práticas para coletar, analisar e aplicar, legal e eticamente, informações relativas às capacidades, vulnerabilidades e intenções de seus concorrentes, e monitorar acontecimentos do ambiente corporativo geral. Seu objetivo: Ajudá-las a vencer, descobrir as táticas e superar os concorrentes atuais e potenciais.

Nos parágrafos seguintes se faz uma síntese de cases apresentados por Prescott e Miller (2002), caracterizando o emprego bem-sucedido de Inteligência Competitiva em várias organizações empresariais com destacada participação no cenário mundial, tais como Shell Services International (SSI), Lexis-Nexis Group e Xerox Company.

A Shell Services International (SSI) foi organizada em 1988 para combinar Tecnologia de Inteligência Competitiva (TIC) e práticas de serviços empresariais para várias unidades do Royal Dutch/Shell Group. Desde a sua criação, montou uma unidade de Inteligência Competitiva onde os analistas concentram-se na progressão de atividade com baixo valor agregado para aquelas com alto valor. A empresa busca aplicar crescentemente a automação sobre as tarefas desempenhadas diariamente pelos integrantes de suas equipes de inteligência. Apoiados em sistemas remotos, os analistas têm mais tempo para dedicar-se a tarefas de simulação de negócios e estratégias.

A unidade de inteligência da SSI desdobra as suas atividades nos seguintes campos: inteligência sobre clientes atuais e potenciais; inteligência de mercado; inteligência técnica; e inteligência reativa a parceiros. Com base nessa atuação forte de inteligência, a SSI deixou de prestar serviços especializados apenas para os demais integrantes do grupo Shell e passou a vender esses serviços para outras grandes empresas de classe mundial.

O Lexis-Nexis Group fornece a seus clientes informação em tempo real e em arquivos, atuando no mercado com Inteligência Competitiva desde o início da década de noventa. Atualmente, mantém cerca de dez profissionais de inteligência trabalhando em tempo integral, localizados em várias das suas unidades de negócios. As suas equipes de vendas e de marketing são utilizadas para coletar dados, principalmente sobre os concorrentes. O produto do trabalho da unidade de inteligência é difundido por meio de vários veículos, incluindo boletins transmitidos por e-mails e reports expedidos pela intranet corporativa. As principais

atividades de inteligência incluem: a elaboração de perfis e a monitoração das atividades dos concorrentes – tradicionais e – não-tradicionais; apoio às vendas mediante a identificação de vantagens em produtos devido às ofertas dos concorrentes; apoio ao desenvolvimento de produtos; e apoio a alianças e aquisições. As ferramentas estruturadas de informação (incluindo a própria base de dados do Lexis-Nexis) são empregadas através da intranet para tornar a inteligência acessível a todos os seus funcionários. Para essa organização empresarial, em nível estratégico, a previsão e a análise de cenários são consideradas fundamentais para a competitividade.

A Xerox Company, renomada pela qualidade de seus produtos e com fama de inovação tecnológica, se defrontou com desafios competitivos no início da década de setenta. Em resposta, a empresa criou uma operação de Inteligência Competitiva que funciona em níveis global, nacional e local, para auxiliar os tomadores de decisões a se antecipar e neutralizar os movimentos dos concorrentes. As análises comparativas são uma grande preocupação e incluem líderes do ramo de serviços fora da área de equipamentos de escritório. O Laboratório de Avaliação Competitiva da empresa mantém engenheiros informados sobre os produtos desenvolvidos pela concorrência. A empresa acompanha continuamente clientes atuais e potenciais, especialmente no que se refere às forças e fraquezas próprias e dos concorrentes. Toda essa informação alimenta uma base de dados competitiva, acessível aos laptops da força de vendas (PRESCOTT e MILLER, 2002).

### **3.6 Inteligência Competitiva em Operadoras Brasileiras de Telefonia Móvel**

As privatizações ocorridas no setor brasileiro de telecomunicações aceleraram as mudanças e fizeram com que o setor enfrentasse a cada dia, uma série de novas oportunidades e dificuldades. Esta característica do mercado, fez com que o tempo de tomada de decisão cada vez menor, de modo a garantir e aumentar a competitividade destas operadoras. Assim, atrativos e vantagens competitivas oferecidas pelas operadoras de telefonia móvel se tornam cada vez mais voláteis e o mercado cada vez mais necessitado de novos diferenciais. Com isso, as empresas buscam uma permanente avaliação do que o mercado e seus concorrentes, no que diz respeito ao seu ambiente competitivo e às informações provenientes dele, seus

recursos disponíveis para, utilizando uma postura estratégica baseada em conhecimentos de inteligência competitiva, definir oportunidades que possam aparecer e combater as ameaças identificadas.

Deixando de lado a concorrência, e voltando seus olhos para os dados contidos internamente, as empresas se depararam com outro problema. Toda essa busca por novos clientes proporcionou um aumento exponencial do volume de informações disponíveis nas mais diversas fontes e nas mais variadas formas. Esta sobrecarga de informações advindas dos serviços básicos deste mercado tornou a análise destes dados cada vez mais difícil. Este foco duplo é o que movimenta as aplicações de inteligência competitiva pelas operadoras de telefonia móvel. Na Atual conjuntura onde o conhecimento é fator essencial, a informação desestruturada não tem muito valor para uma organização. Faz-se necessário possuir sistemas eficientes para tratamento da informação e sua transformação em conhecimento estruturado para ser utilizado em favor da empresa. A inteligência competitiva cumpre diretamente esta tarefa de transformação da informação em conhecimento, utilizando técnicas, métodos e ferramentas, para a localização e a análise de informações consideradas estratégicas para as organizações. Um sistema formal de inteligência competitiva provém ganhos efetivos no conhecimento gerado pelas organizações, tornando possível um acompanhamento mais profundo do seu mercado competitivo, o que aumenta a capacidade da organização de antecipar riscos e mudanças, além de permitir avistar novas oportunidades de mercado.

Assim, em tempos de mercados dinâmicos e mudanças aceleradas, a inteligência competitiva proporciona ganhos de competitividade para as operadoras de telefonia móvel, dando maior capacidade de obter e analisar informações relevantes sobre o seu mercado, transformando-as em conhecimento de forma eficiente, propiciando assim um profundo conhecimento sobre o seu mercado, e auxiliando no direcionamento estratégico destas empresas.

Por meio desse conhecimento obtido pela inteligência competitiva, torna-se possível identificar e corrigir fraquezas, reforçar pontos fortes e diferenciais competitivos para as operadoras de telefonia móvel. Diante deste cenário, pode-se afirmar que a inteligência competitiva é extremamente importante para o setor não simplesmente para aumentar a competitividade das operadoras de telefonia móvel, mas também para manter a posição competitiva das mesmas.

### **3.7 Aplicações da Inteligência Competitiva no setor do Petróleo brasileiro**

O setor petrolífero é um dos seguimentos mais importantes da economia mundial. A crescente demanda por energia e produtos derivados do petróleo fez com que o consumo desse bem natural se acelerasse nas últimas décadas. Grandes empresas petrolíferas mundiais estão constantemente buscando novos reservatórios ou mesmo pesquisando fontes alternativas ao óleo. No Brasil, os primeiros trabalhos de inteligência competitiva no setor tiveram impulso com a abertura do mercado brasileiro de petróleo e gás à competição, após quase 50 anos do monopólio estatal. Com a abertura, as empresas de menor porte que entraram nesse mercado tiveram que buscar respostas a algumas perguntas, tais como:

- Quais oportunidades surgiriam com a abertura?
- Quem atualmente está no mercado?
- Quais as estratégias das organizações?
- Quais as forças e fraquezas dos concorrentes?
- Como preparar a empresa para uma nova realidade competitiva?

As organizações perceberam que a adaptação ao novo ambiente competitivo teria de ser rápida. Com o fim do monopólio era preciso ter a capacidade de monitorar e analisar o sistema competitivo - olhando para os atuais e potenciais concorrentes, tentando descobrir suas estratégias de crescimento. Atualmente, os projetos de Inteligência não estão exatamente ligados à questão do monopólio, que na prática ainda existe, mas às grandes questões que direcionam as atividades das empresas do setor em nível global, tais como:

- Fim das reservas de petróleo;
- Procura por novas reservas;
- Extensão da vida útil das reservas existentes.

### **3.8 Inteligência Competitiva no Brasil**

Informações sobre o ambiente e os cenários do mercado competitivo, é uma tarefa árdua e extremamente importante para a consolidação de uma organização dentro do seu

mercado de atuação. Buscar uma melhor posição competitiva, ajustes estruturais e alinhamento de processos são funções do uso adequado de informações precisas e úteis provindas dos sistemas de IC. Assim, a inteligência competitiva tem gradativamente ganho importância entre as organizações brasileiras na busca de informações e diretrizes de negócios. Busca-se aqui estabelecer um perfil da IC nas grandes corporações que atuam no Brasil. Para tanto, pesquisou-se exploratoriamente o que vem sendo desenvolvido no ambiente corporativo brasileiro.

As grandes empresas que atuam no país, independentemente de sua área de operação, precisam estar alinhadas com as melhores práticas competitivas. É natural, portanto, que estas empresas utilizem dos sistemas de IC para auxiliar seus negócios. No mercado brasileiro as grandes empresas servirem de modelo para as menores criarem seus sistemas de inteligência competitiva. Essa característica faz com que apresentem estados de maturidade distintos em seus Sistemas de IC. Para criação de um panorama nacional do mercado de inteligência competitiva, foi realizada uma pesquisa bibliográfica explorando cases presentes em livros, desenvolvidos em trabalhos acadêmicos e de domínio público disponibilizados pelas empresas abordando o uso, objetivos, fontes de dados, papel da TI e o caráter ético dos sistemas de IC.

Os resultados obtidos indicam grande diversidade de uso e funções de IC dentro das organizações brasileiras. Apenas algumas empresas possuem sistema de IC formalizado, estruturado e preparados para suportar estratégias corporativas eficazes como diferenciais de competitividade. Apesar de não haver um modelo predominante de IC no Brasil, analisando-se casos de domínio público de inteligência competitiva identifica-se um princípio de modelagem do alinhamento interno das competências centrais da organização e a IC tendo papel como alimentadora desse processo, em grande parte, apenas de alternativas de diferenciação perante a concorrência ou como apoio a área de marketing. Como comparativo, em estudo realizado sobre o uso da IC em 100 das maiores empresas dos USA que utilizam-se da IC como ferramenta de apoio a seus processos decisórios, Swartz (2005) apresenta os seguintes resultados. O cenário real apresentado pelo autor demonstra que estas empresas não estão utilizando realmente a IC ou estão utilizando-a da forma errada. Um dos maiores benefícios da IC, “a habilidade de prover sinais antecipados dos concorrentes que indicam tendências setoriais emergentes”, diz Swartz (2005, p.10) não é percebido como função da IC. Além disso, 38% dos executivos pesquisados disseram que a IC ainda não apresenta “estatura” suficientemente notável para causar impacto significativo nas suas empresas. Esses

resultados encontrados na pesquisa de Swartz (2005) mostra que a IC ainda não atingiu um elevado grau de importância na prática cotidiana das empresas, apesar dos gerentes organizacionais e o meio acadêmico reconhecerem a importância da IC para os negócios.

Alguns resultados apresentados no XXIV Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica apresentado pelos autores Rodrigues, Riscarolli e Almeida (2006)<sup>3</sup> em uma pesquisa que tomou por base as 500 maiores empresas em faturamento listadas pela revista Exame de 2006, serão apresentados abaixo.

Segundo resultados da pesquisa, as maiorias das empresas que desenvolvem ações na área de IC no Brasil são do ramo industrial, seguidas das empresas de serviços. Ao serem perguntadas sobre o que impulsionou a implantação de IC na empresa a grande maioria das empresas respondeu como motivo a hipercompetição do setor e objetivos estratégicos específicos da empresa. Somadas essas duas alternativas representaram mais de 80% das respostas em um universo de seis questões que compreendia temas como: necessidade de inovação tecnológica e volatilidade da demanda. Esta predominância das duas respostas expostas acima demonstra que as empresas estão focando seus projetos de inteligência predominantemente no negócio e dando menor importância a fatores como comportamento do consumidor ou descobertas de novos nichos de mercado ou de novas tecnologias que são extremamente importantes para o aumento do poder de competição da empresa.

Quanto ao local onde a equipe de inteligência competitiva encontra-se alocada dentro das empresas pesquisadas nota-se que em geral as equipes estão alocadas ao departamento de marketing já existente. Essa característica foi verificada em 54% das empresas pesquisadas sendo que somente 15% destas apresentavam um departamento específico de IC. Porém as atividades de IC são tratadas como altamente estratégicas, já que cerca de 30% das respondentes centralizam tais atividades, diretamente com a alta administração.

A coleta de informação é uma etapa primordial em um processo de inteligência competitiva. Buscar boas fontes de informação de qualidade é algo essencial para o sucesso de qualquer iniciativa nesta área. As fontes de informação mais apontadas pelas empresas no cenário nacional foram a Internet, os clientes diretos da empresa e a força de vendas. É interessante o fato das empresas buscarem informações na internet pelo caráter livre que esse meio apresenta. Analisando os aspectos acima explanados a cerca das características dos processos de inteligência competitiva no Brasil pode-se afirmar que as organizações estão de certa forma características que podem aproximá-las do que é proposto nos referenciais

---

<sup>3</sup> **Inteligência Competitiva no Brasil: um panorama do status e função organizacional**, Autores: Leonel Cezar Rodrigues, Valéria Riscarolli, Martinho Isnard Ribeiro de Almeida

teóricos das práticas de IC. Porém, tem-se a impressão que as empresas estão em um estágio inicial de desenvolvimento de iniciativas de inteligência competitiva no cenário brasileiro.

## 4 INTELIGÊNCIA COMPETITIVA NA PRÁTICA

A inteligência competitiva está inserida nos negócios do mundo inteiro. Há algum tempo esta afirmação poderia ser questionada. Contudo, hoje as práticas de IC estão presentes nos processos decisórios das grandes organizações. O processo de IC caracteriza-se pela união de vários fatores que se juntam e demonstram suas forças para os altos executivos. Desse conjunto de forças, podemos destacar os cenários globalizados dos negócios e o uso da tecnologia da informação. Essas forças proporcionaram a institucionalização da IC, mas o principal responsável pela incorporação da IC no processo de tomada de decisão foi o ímpeto dos profissionais de IC no desenvolvimento das atividades de coleta e disseminação do conhecimento.

O Ciclo de Inteligência Competitiva é o processo pelo qual se obtém a Inteligência. Estão disponíveis na literatura várias abordagens desse ciclo, com diferente número de etapas, dependendo do autor. Para promover a divisão dos resultados alcançados, dificuldades, lições aprendidas e diretrizes de inteligência competitiva pelas etapas do processo, neste estudo prático, será usado o modelo sugerido por Herring (1996). Com quatro etapas, bastante simples esse modelo é muito usado pelas organizações. Os resultados encontrados e lições práticas serão apresentados conforme as fases do processo de inteligência e suas fases estão representadas na Figura 13:

- 1ª. Etapa: Planejamento, identificação dos responsáveis pela tomada de decisão dentro da organização e determinar suas necessidades de Inteligência;
- 2ª. Etapa: Identificação das fontes, coleta, processamento e armazenamento da informação;
- 3ª. Etapa: Análise e validação da informação coletada;
- 4ª. Etapa: Disseminação, comunicação e utilização desta informação.

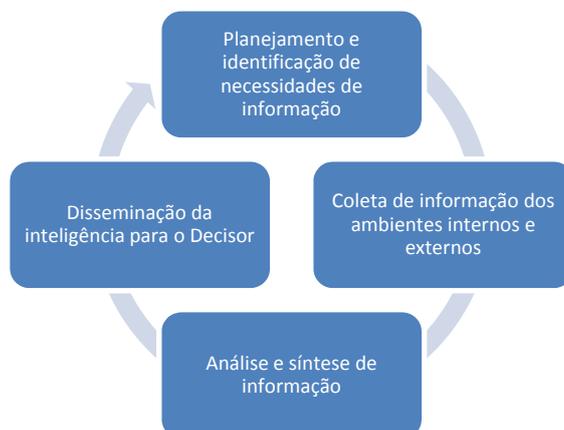


Figura 14 – Ciclo de Inteligência Competitiva.  
Fonte: Herring (1996).

#### 4.1 Planejamento

Práticas bem sucedidas de inteligência competitiva têm um foco bem definido dentro das organizações. Ter uma cultura voltada para a inovação, incentivar a troca de informações entre os funcionários por meio de conversas ou ferramentas para esse fim são requisitos básicos para o sucesso de iniciativas na área de IC. O caráter dinâmico da IC, em alguns casos, faz com que a área de inteligência seja solicitada a atuar em inúmeras frentes, em múltiplos focos reportando-se a diferentes áreas dentro da empresa. Esta característica tende a tornar um processo de IC menos eficiente. Os recursos estão divididos pelos setores atuando em diferentes frentes. Por isso, decidir qual o foco principal do processo de inteligência competitiva torna-se uma questão crucial, e de relativa dificuldade no planejamento da iniciativa de IC.

O que se vê, é que cada organização deve ter bem definido seu plano de inteligência com base nos seus objetivos estratégicos, mapeando e monitorando as informações necessárias. Observações feitas nas empresas estudadas mostram que o fator fundamental para o sucesso de qualquer operação de inteligência é o atendimento das necessidades do usuário de forma clara e sucinta, além de fazer que a organização atue com base no conhecimento gerado, e com isso alcance sucesso em seus empreendimentos.

Programas de inteligência bem sucedidos mostram que para obtenção de sucesso o interesse deve partir do tomador de decisão. Sem apoio da alta gerência as chances de sucesso do programa de inteligência ser realmente efetivo são poucas. É comum iniciativas de desenvolvimento que partiram de baixo para cima ou a partir de níveis intermediários falharam. Abaixo são propostos passos para se criar um projeto de IC que tenha importância para o tomador de decisão:

- a) Mostrar o que é Inteligência Competitiva: prover treinamento, mostrar experiências de outras empresas e possíveis ganhos da aplicação, a fim de influenciar positivamente a organização sobre a atividade.

- b) Seleção do modelo organizacional apropriado: esse modelo deve ser adequado à cultura organizacional e ao estilo dos tomadores de decisão.
- c) Definir o Líder: deve ser uma pessoa experiente e conhecida na empresa, com influência, credibilidade e liberdade entre os departamentos, para que este possa fazer a interface com os demais executivos.

Silva (2007) apresenta estudos realizados em uma grande empresa brasileira do ramo de petróleo, que por motivo de confidencialidade, foi chamada de Alfa Petróleo. Posicionada dentre as dez maiores empresas de petróleo do mundo e atuando em todos os continentes e no Brasil, onde tem praticamente o monopólio do setor de atuação. Em entrevista realizada com diretor da empresa Alfa Petróleo, o apoio dos executivos foi claro desde o início. O apoio pode ser percebido inclusive pela criação de uma gerência de Inteligência Competitiva, sinalizando que não se trata de um modismo, mas sim de uma iniciativa consolidada de mudança da maneira como é tratada a informações para a competição no mercado. Abaixo é reproduzido o depoimento do diretor executivo da Alfa Petróleo.

*“Queremos um sistema estruturado e funcional que nos dê, permanentemente, a capacidade de interpretar os movimentos de mercado e poder sinalizar as mudanças necessárias nas nossas estratégias competitivas. Considero importantíssimo para o sucesso dessa iniciativa, o apoio e porque não dizer a cobrança que tenho percebido da Alta Administração em relação a processos que aprimorem a qualidade da decisão na nossa companhia. A Alta Administração percebe hoje que o investimento feito no aprimoramento da análise do ambiente competitivo é um investimento extremamente bem remunerado que pode nos levar a evitar decisões custosas e antecipar decisões que sejam estratégicas para o futuro da nossa companhia.” (Diretor em SILVA, 2007)*

Um programa de IC não é feito para atender a todos. Saber identificar os reais interessados em um processo, os pontos mais importantes para levantamento de informações para a tomada de decisões é fundamental. Caso essa preocupação não seja tomada, o processo pode se ver imerso em uma quantidade gigante de informações com pouca ou nenhuma utilidade.

No estudo publicado por Toledo (2006) na Motorola do Brasil constata-se que a função mais próxima da Inteligência Competitiva está com o Diretor de Produtos. Seu departamento monitora e consolida as necessidades de clientes e ameaças de 126 concorrentes. O trabalho do departamento é feito através de benchmarks nas diversas modalidades de tecnologia explorando potenciais clientes, e estabelece mapas comparativos das tendências tecnológicas que os concorrentes estão desenvolvendo.

Neste departamento concentra-se a maior base de dados, mais pessoas envolvidas no processamento de análise de novas tecnologias e onde ocorre a disseminação de informações

técnicas em conjunto da área de marketing para as tomadas de decisões. A área de IC da Motorola foi motivada pela necessidade de existir uma área onde informações possam ser consultadas por todas as demais áreas. É responsabilidade da área também desenvolver com empresas de pesquisa levantamentos de satisfação e afinidade com os produtos da empresa. A disseminação dos resultados é compartilhada via reunião envolvendo agências de publicidade externas, e integrantes de cada departamento da empresa (Vendas, Planejamento, Marketing, Finanças, Engenharia).

#### **4.1.2 Localização Hierárquica**

A atividade de inteligência competitiva costumava estar ligada a áreas de Planejamento Estratégico ou funções semelhantes dentro de uma empresa. Esta localização era a mais lógica devido à inteligência tratar de questões estratégicas. Processos de inteligência competitiva, atualmente ainda costumam ser implementados com foco em questões estratégicas como planejamento de longo prazo, investimentos e novos mercados. Porém, questões táticas e operacionais, voltadas para questões mais corriqueiras das organizações demandam cada vez mais produtos decorrentes de setores de inteligência das empresas.

Observou-se que essa nova tendência tem mudado o posicionamento das unidades de inteligência. Este posicionamento tende a ocorrer onde haja questões específicas e críticas de competitividade que podem causar grande impacto e necessitem de informações para seus processos. Assim, não é difícil encontrar uma área de IC que responda diretamente a determinadas áreas ou equipes de produtos dentro de uma organização. Essa característica descentralizada das empresas atuais apresenta o desafio de equilibrar as necessidades de informações táticas, operacionais e estratégicas da equipe de IC, evitando que um sobrecarregue o outro. Na busca de determinar quais as necessidades de inteligência: se voltadas a decisões táticas e operacionais, ou se decisões estratégicas, chegou-se a caracterização de três tipos de estruturas hierárquicas da inteligência competitiva nos casos estudados: centralizado, descentralizado e híbrido, cujas características são descritas no Quadro 4 elaborado pelo autor com base nos estudos propostos por Sawka (2002).

Posicionamento	Características
Sistemas Centralizados	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Reporta-se a um executivo.</li> <li>✓ A inteligência é altamente estratégica e analítica, voltada para o futuro.</li> <li>✓ Dependência de informação de todos os setores da organização.</li> </ul>
Sistemas Descentralizados	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Unidades de Inteligência setoriais.</li> <li>✓ Propósitos táticos, raramente são estratégicos.</li> <li>✓ Algumas vezes são acompanhadas por uma equipe centralizadora.</li> </ul>
Sistemas Híbridos – combinação dos anteriores	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Satisfaz necessidades operacionais e estratégicas.</li> <li>✓ Frequentes mudanças nos requisitos de inteligência.</li> <li>✓ Coleta e análise de informações consistentes.</li> </ul>

QUADRO 2 - Estruturas Hierárquicas.

Fonte: Elaborado pelo Autor

O gerente de IC da Alfa Petróleo apresentou a seguinte visão sobre o posicionamento da área de inteligência.

*O posicionamento da atividade de inteligência reflete nosso foco de atuação, a dimensão dos recursos de que precisaremos para trabalhar, nossa interação com as demais gerências, mas principalmente, o grau de proximidade com o decisor. A contribuição e o reconhecimento do nosso trabalho ao processo decisório poderão ser maiores ou menores dependendo da nossa posição hierárquica.*

*(Gerente de Inteligência Competitiva)*

Nota-se, por parte dos profissionais de inteligência, a mesma abordagem proposta na literatura quanto à importância da unidade reporta-se diretamente aos decisores. Esta proximidade é apontada como essencial pelos profissionais para evitar que ocorram filtros informacionais durante o caminho até a gerência. Contudo, é possível sim desenvolver bons trabalhos de inteligência sem se reportar diretamente a gerência. A área pode atuar de maneira eficiente apenas se reportando a alguém que tenha acesso direto aos tomadores de decisão.

Outro fator importante para o posicionamento da IC dentro de uma organização é a facilidade de acesso a informações. Dependendo de onde estiver posicionada a unidade de Inteligência poderá acessar mais ou menos facilmente as informações.

### 4.1.3 Equipe de Inteligência

Como em qualquer projeto, possuir uma equipe qualificada é fundamental para o bom desenvolvimento das iniciativas de inteligência dentro de uma organização. Gomes e Braga (2002) defendem essa idéia e explicam que a escolha da equipe pode ser tratada de duas formas: quantitativa (número de pessoas a ser alocado) e qualitativa (características dos profissionais que compõem a equipe). Os resultados aqui apresentados foram classificados segundo esta abordagem.

No que corresponde ao quantitativo, observou-se que o número de pessoas designadas para as equipes de Inteligência tem grande variação entre as empresas. Consultorias apontam que este número varia de três a cinco. Segundo o caso Alfa Petróleo analisado em Silva (2007), é composta por 10 profissionais exclusivamente dedicados à atividade. Nas demais equipes, esse número não passa de quatro. Foram identificados casos em outras empresas de menor porte em que a “equipe” era ou ainda é uma pessoa. Esses profissionais são alocados internamente por critérios como: região, assunto demandado, empresa, produto e, nos casos em que a equipe é uma pessoa, não há divisão.

Característica observada é que o tamanho da empresa não representa a principal variável na definição do número de pessoas empregadas no projeto. A volatilidade do setor, a quantidade de usuários e o orçamento disponível impactam nessa definição. Um setor muito volátil, por exemplo, faz com que, mais profissionais sejam alocados na atividade de inteligência, pois há uma necessidade maior de receber informações analisadas com frequência.

Em termos qualitativos, a escolha da equipe deve levar em conta que o profissional possa desenvolver nas diferentes fases do processo de Inteligência Competitiva. Segundo o gerente de inteligência de negócios da Motorola Brasil, os profissionais de inteligência precisam ter as seguintes habilidades: boas relações interpessoais, comunicação, pensamento estratégico, algum conhecimento de TI, conhecimento teórico de inteligência competitiva, análise financeira e contábil, ferramentas de busca, técnicas de entrevista, redação jornalística, habilidade para desafiar o mapa mental tradicional dos executivos entre outros. O Quadro 5 aponta algumas habilidades levantadas essenciais ao profissional de IC:

Pessoais	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Vocação</li> <li>✓ Persistência</li> <li>✓ Criatividade</li> <li>✓ Liderança</li> <li>✓ Habilidade em negócios</li> <li>✓ Oratória e escrita</li> </ul>
Técnicas	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Conhecer a área de IC</li> <li>✓ Capacidade analítica</li> <li>✓ Pensamento estratégico</li> <li>✓ Métodos de pesquisa</li> <li>✓ Bancos e bases de dados</li> </ul>
Profissional	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Experiência no negócio e no mercado</li> <li>✓ Visão global</li> <li>✓ Influência</li> <li>✓ Habilidade de síntese</li> </ul>

QUADRO 3- Habilidades do Profissional de IC  
Fonte: Elaborado Pelo Autor

## 4.2 Coleta

A fase de coleta envolve a busca das fontes de informações para atendimento às necessidades, e de ferramentas para o tratamento e armazenamento da informação. A coleta de dados representa a identificação, mapeamento, análise e escolha das melhores fontes de informação. Alguns critérios forma considerados essenciais: acessibilidade, custo, qualidade do conteúdo, cobertura e abrangência forma apontados pelas empresas na escolha das fontes de dados.

Observações feitas sobre a coleta de dados das empresas mostram que estas dividem as fontes de informações em primárias e secundárias. Primárias são aquelas obtidas diretamente da fonte (clientes, fornecedores, concorrentes, palestras, observações pessoais, pessoal interno, analistas externos, consultores, colunistas, documentos inéditos à disposição do público), sem filtros ou alterações. Já as fontes secundárias passaram por algum tipo de filtro executado por alguém. Alguns exemplos de fontes secundárias são: periódicos, livros, relatórios de análise, Internet e outros. O destaque nesse ponto fica por conta da maior parte das informações necessárias à produção de conhecimento estarem dentro da própria organização, porém, de forma dispersa. A literatura apresenta similaridade defendendo que cerca 80% está dentro da própria empresa. Na visão de Calof (1997) o balanceamento ideal

dentro de um processo de IC entre fontes primárias e secundárias é de 80% e 20%, respectivamente.

Para que a informação coletada tenha qualidade e o processo seja eficiente alguns pontos devem ser levados em conta e bem definidos pelas organizações na fase de coleta. Com base nos conceitos teóricos e nas observações práticas, abaixo são apresentados alguns pontos que são essenciais para o bom andamento dessa fase.

- a) Redes de contato pessoal bem desenvolvidas são mecanismos muito eficazes para a coleta de informações de alta qualidade.
- b) Montar uma infra-estrutura com base em tecnologia de informação faz-se necessária para suportar a aquisição, processamento e manutenção dessa informação.
- c) Buscar fontes de informação realmente relevantes, necessárias e valiosas.
- d) Confiabilidade das fontes, pois, às vezes, a urgência não permite validar com confiança a informação obtida ou a fonte utilizada.
- e) Recursos financeiros, pois buscar a informação pode custar caro se for preciso fazer assinaturas de bases de dados, jornais, comprar relatórios de consultoria e contratar consultorias.

### **4.3 Análise**

Empresas costumam dividir seus processos e planejar suas ações de forma temporal. Com produtos de inteligência isso não é diferente. Estes podem ser trabalhados a curto, médio e longo prazo dentro de uma organização, direcionados para públicos distintos, e usando diferentes modelos analíticos. Profissionais de inteligência devem conhecer as necessidades e a maneira como os tomadores de decisão preferem receber os produtos de inteligência. Essa análise precisa ser focada e não generalizada e suas conclusões sempre colocadas em primeiro lugar, permitindo que um leitor sem tempo localize os pontos relevantes rapidamente. A análise feita deve ser direta e direcionada a responder as questões levantadas anteriormente pelos executivos nas fases iniciais de planejamento. Abaixo são apresentadas alguns produtos de inteligência que foram identificados dentro das empresas estudadas.

<b>Produtos de Inteligência</b>	<b>Características</b>
<b>Inteligência Básica</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Monitoração diária de competidores e aspectos-chave da indústria.</li> <li>✓ Produtos base da Inteligência adaptável a qualquer cliente interno.</li> <li>✓ Altamente sensível e confidencial.</li> </ul>
<b>Inteligência Antecipada</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Mostra antecipadamente, oportunidades e ameaças.</li> <li>✓ Mapeia os indicadores de antecipação que serão monitorados.</li> <li>✓ Possibilitam cenários aos clientes internos.</li> <li>✓ Entendimento antecipados de mudanças nas tendências científicas e tecnológicas.</li> </ul>
<b>Inteligência de Crise</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Atividade de IC que ajude a empresa a passar por crises por meio de grupos formados exclusivamente para esse fim.</li> <li>✓ O gerente da área de IC faz a interface com os gerentes envolvidos na crise para entender as.</li> </ul>
<b>Contra-Inteligência</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Proteger a organização e as atividades de Inteligência contra os concorrentes.</li> <li>✓ Adoção de métodos de Segurança da Informação e de Contra-Inteligência para que a informação flua somente no seu ambiente.</li> </ul>

QUADRO 4 – Divisão dos Produtos de Inteligência.

Fonte: Elaborado pelo Autor.

#### 4.4 Disseminação

A etapa de disseminação representa uma parte muito importante do processo de inteligência. Nela ocorre a apresentação dos resultados informacionais aos que necessitam destes para desenvolver seus trabalhos e guiar suas tomadas de decisão. Se a comunicação não for eficiente, todo o processo se torna ineficaz. Além disso, a entrega do trabalho ao cliente traz o ciclo de volta ao seu início, pois qualquer ação executada como resultado da Inteligência vai levar o usuário a novas demandas e necessidades.

Na prática o que foi visto é certa dificuldade no momento da disseminação do conhecimento. Empresas possuem muitas barreiras internas à criação do conhecimento associadas principalmente às características do modelo gerencial adotado. Estruturas hierárquicas e muito burocráticas, baseadas em funções e departamentos, apresentam características menos favoráveis à criação e à disseminação do conhecimento nas organizações.

Contudo, esta etapa tem importância fundamental em como a Inteligência Competitiva é percebida dentro da organização. Ter uma estratégia bem definida de disseminação dos

dados coletados no processo é importante para a visibilidade do processo. Abaixo são sugeridas três frentes observadas tanto na teoria quanto na prática para realizar essa disseminação de forma eficiente:

a) Participação da área de IC: participar das discussões dos tomadores de decisão faz chegar às mãos destes os produtos de inteligência mais eficientes e melhora a visão da equipe sobre o que é importante nas decisões.

b) Decidir para quem disseminar o produto: Cabe a equipe saber a quem a Inteligência é necessária ou relevante e que tipos de decisão poderão ser tomadas com base nela.

c) Definir a frequência de disseminação: Os produtos devem ser poucos, relevantes e focados nas necessidades dos tomadores de decisão. Deve-se definir quantos, quais e com que frequência ao longo de um ano os produtos serão disseminados. É recomendo que este calendário acompanhe os eventos-chave ao longo do ano, onde é mais provável que os executivos precisem de produtos específicos de Inteligência.

#### **4.5 Diretrizes em IC**

A importância da IC deixou de ser uma incógnita. Sua contribuição para as empresas esta profundamente consolidada, pelo menos no meio acadêmico e de como não é de se estranhar, nas empresas de consultoria empresarial. Porém, no meio empresarial propriamente dito, ainda pairam dúvidas quando se leva em conta a quantidade de empresas que optaram por desenvolver de maneira consolidada processos de IC.

O problema dessa abordagem de implementação está no fato que o modelo de mercado altamente dinâmico vigente, inviabiliza processos que não estejam bem sistematizados. Algumas empresas já se deram conta desta característica. Pode-se encontrar trabalhos enfocando a necessidade de implantação de um sistema de inteligência bem estruturado e sistematizado. Nesses estudos é possível notar a adoção ou não de certos procedimentos na implementação dos sistemas.

As diretrizes que serão mostradas aqui provêm, na maioria das vezes, de estudo de casos em empresas que já optaram pelo seu uso. A análise desta literatura, no entanto, mostra que não existe consenso em relação a alguns pontos, enquanto outros já foram convertidos em paradigmas. Diante da constatação dessa grande variedade de modelos, o objetivo deste capítulo é analisar as diversas proposições, elucidando algumas ações fundamentais para o estabelecimento de um programa de IC. Abaixo foi elaborado um quadro com algumas diretrizes, que se seguidas, podem ser muito úteis na implantação de um programa de inteligência. As diretrizes estão divididas levando em conta as fases do processo de inteligência competitiva.

<b>Fase</b>	<b>Diretriz</b>	<b>Características Observadas</b>
<b>PLANEJAMENTO</b>	<b>Apoio da alta Administração</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Ponto de partida para qualquer projeto de inteligência.</li> <li>✓ A figura do Patrocinador é essencial para o desenvolvimento do trabalho.</li> <li>✓ A alta administração precisa compreender os benefícios da IC.</li> </ul>
	<b>Controlar a Ambição</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Sistemas de IC não podem ser implementados de maneira muito ambicioso, mas sim, construído aos poucos.</li> <li>✓ Abordagem cíclica incremental até que se consiga um resultado de qualidade.</li> </ul>
	<b>Questões Éticas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ O estabelecimento de padrões éticos e jurídicos deve ser determinado já nos primeiros momentos da atividade.</li> </ul>
<b>COLETA</b>	<b>Criar uma cultura de compartilhamento</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Desenvolver uma cultura de compartilhamento e incentivar o compartilhamento promove o crescimento do sistema de IC.</li> </ul>
	<b>Dados não-tradicionais</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ dados de processos consolidados da empresa não gera muitas novidades em termos de conhecimento.</li> <li>✓ Devem ser utilizadas também outras formas mais criativas de se localizar informações em lugares não-tradicionais, como entrevistas, conversas, conferências e seminários;</li> </ul>
<b>ANÁLISE</b>	<b>Captura x Interpretação dos dados</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Muito esforço na captura de informação pode reduzir os esforços em interpretação dos dados</li> </ul>
	<b>Pessoas são o centro do processo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Pessoas constituem a fonte de informação mais importante.</li> </ul>
<b>DISSEMINAÇÃO</b>	<b>Definir objetivo e focos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Programa de IC não é feito para atender a todos.</li> <li>✓ Deve-se identificar os reais interessados.</li> </ul>

	<b>Estratégia bem definida de disseminação</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ O formato de entrega deve ser claro e possuir credibilidade.</li> <li>✓ Decidir para quem disseminar o produto.</li> <li>✓ Definir a frequência de disseminação.</li> </ul>
--	------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

QUADRO 5 - Diretrizes de Inteligência Competitiva.

Fonte: Elaborado pelo Autor.

#### 4.6 Dificuldades de implementação

A implementação de um novo processo não é um evento, mas sim um processo árduo de planejamento, implementação e implantação. Como tal exige cuidados, planos bem estruturados, investimento e apoio de todos os setores da organização. O conceito de inteligência competitiva e seus benefícios estão a algum tempo consolidados na literatura porém sua implementação pratica não é uma tarefa simples.

A abordagem prática da inteligência por meio de casos de empresas de renome nacional ou mundial nos apresenta alguns erros cometidos pelas áreas de Inteligência que dificultam o sucesso total da atividade nas organizações. Abaixo é apresentado um quadro com dificuldades levantadas nos processos analisados e algumas possíveis soluções para que essas dificuldades sejam eliminadas ou minimizadas durante o processo.

<b>Dificuldade</b>	<b>Motivo</b>	<b>Solução</b>
Postura passiva	Falta de iniciativa ou visibilidade da área de inteligência.	O processo precisa ser difundido na organização pela própria área. Devem ser construídas redes de relacionamento e coleta de informações para antecipar tendências e ameaças.
Alertas antecipados	Equipes de IC tendem a focar quase que exclusivamente a alta gerência.	Deve-se ter um objetivo principal claro, mas sem deixar passar movimentos de mercado importantes, não identificados anteriormente.
Substituir análise por síntese	Equipes de IC tendem a entregar apenas informação sintetizada sem nenhuma análise dos dados.	Conscientizar os altos diretores sobre o papel da área de IC. Esse conhecimento faz com que a equipe possa disponibilizar análises mais aprofundadas.

Usar esboços analíticos e não pensamento criativo	Mito de que análises bem-sucedidas dependem do uso de uma série de esboços analíticos.	Esboços analíticos nunca resultarão em análise de qualidade. Devem ser tão somente formas de organizar o pensamento e as informações disponíveis, de forma coerente.
Fontes primárias X Informação públicas	Falta de equilíbrio entre as duas fontes de informações, ou mesmo, foco somente nas fontes públicas.	Fontes primárias são especialmente importantes para a formulação de alertas antecipados. Esse tipo de fonte fornece dados com a melhor qualidade de detalhes que não são encontrados nas fontes públicas.
Softwares	Softwares não fazem o trabalho que é inerente ao ser humano.	A tarefa de pensar e oferecer uma análise exclusiva baseada em aspectos não exatos é função de um bom analista.
Falta de objetivos claros de Inteligência	Muitas vezes a gerencia não sabe ao certo o produto final de IC que deseja.	Executivos devem definir para as equipes de Inteligência Competitiva com clareza o tipo de decisão que pretendem tomar a partir das informações obtidas.
Excesso de Informações	Facilidade de acesso e grande quantidade de informações disponíveis.	A grande quantidade de informações torna impossível às equipes de inteligência analisarem tudo. Essas devem focar no que realmente possa gerar conhecimento.
Não compartilhamento de informações	Pessoas ainda acreditam que a retenção de conhecimento é poder.	A empresa deve disponibilizar maneiras de incentivar o compartilhamento de informações.
Falta de recursos	Preocupação maior com os resultados financeiros do que no retorno que um investimento em inteligência pode trazer com o tempo.	Projetos de IC não podem ser considerados função secundária, que exigem recursos, que podem ser cortados para melhorar o resultado financeiro geral da empresa.
Gerentes não acessíveis	Altos gerentes acreditam que são capazes apenas com seus conhecimentos dominar o setor.	Derrubar por meio dos resultados de IC essa postura de que ninguém dentro da empresa é capaz de proporcionar a eles alguma novidade que possa melhorar suas tomadas de decisões.

QUADRO 6 - Dificuldades de implantação no Processo de IC.  
Fonte: Elaborado pelo Autor.

#### 4.7 Lições Aprendidas

Dentre as lições aprendidas ao analisar a teoria e a prática de Inteligência Competitiva como um todo, destacam-se:

1. O processo de Inteligência é uma ferramenta poderosa na capacitação dos profissionais, melhora de processos internos, e tomada de decisões mais seguras dentro de uma organização.

2. A questão cultural tanto de funcionários como da organização é uma barreira grande para o fluxo de informação. Essa cultura não é de fácil mudança, mas é preciso primeiramente partir da empresa a iniciativa de propor uma cultura de compartilhamento de informações para que os funcionários sintam-se contagiados a fazer o mesmo.
3. As redes de compartilhamento de informações internas e externas são o mais importante meio de obtenção de informação e por isso devem ser incentivadas sempre.
4. Ter retorno do trabalho de inteligência é primordial para que a área tenha visibilidade e possa demonstrar seus resultados, funcionando como uma propaganda da área.
5. Sem adotar um papel claramente definido com metas, atores e consumidores dos produtos finais, um programa de IC não desenvolverá seu papel eficientemente, ou ainda se tornará simplesmente uma área que desenvolverá pedidos sobre demanda, dentro da organização.

## **5 CONCLUSÕES**

Nesta seção discutem-se os resultados alcançados e proposições sobre o trabalho. A conclusão será dividida em duas partes, a primeira abordando os objetivos do trabalho. O objetivo principal desta pesquisa era traçar um paralelo entre o que é proposto na literatura sobre inteligência competitiva e o que realmente é aplicado na prática pelas organizações. A pesquisa englobou a definição dos conceitos de inteligência competitiva, seu ciclo de desenvolvimento, os obstáculos de sua implantação, dificuldades encontradas pelas empresas e como a inteligência competitiva vem contribuindo para a melhora do processo decisório e do estabelecimento das estratégias organizacionais. Em seguida são apresentadas as considerações finais, e as considerações futuras.

### **5.1 Sobre os objetivos do trabalho**

A Inteligência Competitiva é um tema com literatura abundante. A maioria das obras apresenta como foco principal o seu processo (ciclo de Inteligência Competitiva), formas e ferramentas de obtenção de conhecimento, características dos profissionais e localização da área de inteligência dentro de uma organização. São poucas as obras que tratam sobre o relacionamento desse tema com outros assuntos ligados à gestão organizacional como: Gestão do Conhecimento, Business Intelligence entre outros. O que se viu na literatura foi a intenção de diferenciar a IC destas outras áreas de gestão e não buscar a relação entre os temas. Essa abordagem isolada reflete em uma visão da inteligência competitiva como disciplina isolada, quando esta é na verdade uma forma de interação de toda a organização, mostrando sua influencia sobre os demais aspectos da gestão organizacional.

No que diz respeito a inovação apresentada pelos projetos de inteligência ou resultados alcançados por quem os implementou, encontra-se pouco material. Percebe-se que o assunto é de abordagem complexa, na medida em que envolve informações confidenciais. Com isso, a literatura clássica na maioria das vezes tende a discutir inovação e os resultados pelo seu aspecto mais filosófico, com poucos resultados práticos que tratem da produção da inovação e conhecimento nas organizações. Obra que difere neste contexto é a escrita por Prescott e Miller – Inteligência competitiva na prática: técnicas e práticas bem sucedidas para conquistar mercados, Rio de Janeiro: editora Campus, 2002.

Esta obra traz relatos de grandes gerentes de empresas multinacionais que relatam os sucessos e dificuldades de implantação de seus processos de inteligência. Quanto a produção científica sobre inteligência competitiva, notou-se que a conceitualização é extremamente bem tratada com boas contribuições e posicionamentos baseados em conceitos extraídos da literatura clássica, por parte dos autores. Já no que diz respeito a parte prática, estudos de casos e tentativas de implementação de processo de inteligência competitiva, não se notou muito sucesso nas iniciativas.

Novamente, por se tratar de um assunto confidencial dentro de uma empresa, pouco é liberado para estudo ou apresentação em trabalhos acadêmicos. Tentativas de estudos de casos de implantação de inteligência competitiva em trabalhos acadêmicos resumem-se em sua maioria e implementação de um questionário que possa dar ao autor uma visão geral de como o processo se desenvolveu na organização. Chega a ser quase que caso comum a adoção de questionários para se buscar mapear um processo de inteligência de uma organização. Iniciativas de implementação de um processo, em sua maioria são proposições teóricas baseados em técnicas apresentadas na literatura clássica. É praticamente inexistente a presença de trabalhos científicos que apresentem desenvolvimento feito pelo autor de todo o processo de inteligência competitiva.

Diante desse cenário da teoria e prática, buscou-se nesse trabalho usar da literatura clássica como base para em comparação com trabalhos acadêmicos com enfoque pratico e casos públicos de implementação de ações na área de inteligência competitiva traçar um paralelo apontando a operacionalidade dos conceitos.

Conclui-se que a maioria dos conceitos, se não sem sua totalidade, são perfeitamente aplicáveis em organizações. O processo de inteligência de maneira prática segue o que é proposto na literatura, variando tão somente o número de etapas deste.

Na literatura o que se o modelo mais usado é o de cinco etapas: planejamento, coleta, análise, avaliação e disseminação de informações. Entretanto, na prática o que se vê é um ciclo de quatro etapas onde a análise e avaliação dos dados se fundem formando uma única etapa. Contudo, teoria e prática concordam quanto ao caráter cíclico e incremental do processo, onde, quando este chega a seu final dá início a novas requisições reiniciando todo o processo.

Iniciativas de inteligência estudadas nas empresas apontam que no planejamento do processo de inteligência é definido o enfoque futuro do processo todo. Foi possível verificar que o processo de costuma se enquadrar em um dos três tipos: **informativa**, desenvolve

compreensão geral sobre indústria e competidores; **ofensiva**, identifica vulnerabilidades dos competidores ou determina o impacto que estratégias adotadas teriam sobre os competidores; e **defensiva**, estabelece as ameaças que o competidor pode oferecer e que poderiam colocar em risco a posição da empresa no mercado.

Na prática o que se viu durante a fase de coleta foi a importância das fontes de dados para o sucesso do processo. Mapear, analisar e escolher as melhores fontes de informação é essencial para o sucesso do processo todo. Alguns critérios levados em conta pelas empresas que foram analisados são: acessibilidade, multidisciplinaridade, custo, qualidade do conteúdo, cobertura. Fatores que apresentaram similaridade entre teoria e prática são: a importância das redes internas de contatos, do apoio por parte da empresa ao processo de troca de informações por parte dos funcionários e uma boa base tecnológica para processar essa informação.

Quanto à etapa de análise, o que foi observado é que se trata da etapa mais trabalhosa do processo e que demanda a maior capacitação dos profissionais. Para o desenvolvimento da análise, viu-se que as organizações se valem de técnicas variadas para chegar ao seu objetivo. Algumas das técnicas observadas foram: elaboração de cenários; análise de portfólio; análise do ambiente competitivo (forças de Porter); análise SWOT e *benchmarking*. Além dessas são passíveis de nota técnicas matemáticas e estatísticas para *data mining*.

Por fim, analisando a última etapa do ciclo de inteligência vemos que a disseminação tem que ser muito eficiente, para que todo o processo se torne ineficaz. Na prática foi observada certa dificuldade no momento da disseminação do conhecimento. Empresas possuem muitas barreiras internas à criação do conhecimento associadas principalmente às características do modelo gerencial adotado. As empresas apresentaram estruturas hierárquicas, baseadas em funções e departamentos, características menos favoráveis à criação e à disseminação do conhecimento nas organizações. Notou-se que empresas com essa característica departamental tiveram melhores resultados ao dividir suas equipes de inteligência e alocando-as em cada setor.

Consenso na literatura é o fato da inteligência não ser simplesmente o dado em sua forma crua, mas sim, o resultado da análise de um profissional da área de inteligência. A respeito disso, o que se viu neste trabalho é que o profissional de inteligência precisa ter um perfil proativo, ter visão de negócios, boas relações internas e muito poder de análise. Foi possível também observar que os profissionais exercem em paralelo atividades específicas de do setor de IC e de outras áreas. Essa característica, na prática, poderia demonstrar que há interligação entre os setores da empresa e de IC, mas o mais provável é que as empresas

podem não estar alocando o profissional de inteligência exclusivamente na área de inteligência. Fazendo-se um paralelo entre a literatura e o cenário observado nas empresas, constata-se que a maioria dos profissionais atua em áreas específicas do ciclo de inteligência e não em todo o ciclo como defendem Santos (2000) ou Herring (2002).

Buscou-se apresentar diretrizes do que deve ser feito em um programa de inteligência. As diretrizes foram resultado de estudo de casos em empresas citadas dentro do trabalho. Buscou-se com isso identificar pontos onde existe consenso entre prática e a ponto destes tornarem-se paradigmas de inteligência competitiva. Concluiu-se que são fundamentais a um processo de inteligência:

- Apoio da alta administração e a figura de um patrocinador. É o ponto de partida para qualquer projeto de inteligência que se pretenda desenvolver, garante que as idéias terão apoio interno e não faltarão recursos;
- Cultura organizacional da empresa voltada para a inovação;
- Definir objetivo e focos é essencial, pois um programa de IC não é feito para atender a todos;
- As pessoas são a fonte de informação mais importante, sendo necessário, portanto, disponibilizar canais de comunicação na empresa para coleta e disseminação da informação;
- Evitar desprender muito esforço na captura de informação pode reduzir os esforços em interpretação dos dados, processo que realmente gera conhecimento;
- Coletar dados de processos consolidados da empresa não gera muitas novidades em termos de conhecimento. Nada muito novo pode ser obtido de coletas restritas apenas a dados já publicados.
- O estabelecimento de padrões éticos e jurídicos deve ser determinado já nos primeiros momentos da atividade.

Embora fosse possível verificar a validade das suposições que nortearam este trabalho, não há como afirmar o tema como encerrado, pois se percebem lacunas importantes que não foram preenchidas. Com base nas situações observadas nos estudos teóricos e nas análises práticas dos casos estudados chegou-se a conclusões que mostraram um maior foco de atividades de inteligência como Gestão Estratégica, *Marketing* e apoio a tomada de decisão em uma organização. Contudo pouco se viu quanto à aplicação de inteligência na Gestão

Estratégica da Inovação ou descoberta de novas tecnologias. Essa discussão sobre o uso da IC é recorrente no meio acadêmico, mas pouco observada nas empresas brasileiras.

A não preocupação por parte das organizações com essa abordagem da inteligência competitiva traz, na visão deste autor, prejuízos para as organizações na conquista de maior vantagem competitiva em comparação com empresas de outras partes do mundo. Já para o meio acadêmico, o prejuízo, recai em não se explorar um tema rico e oportuno para o desenvolvimento organizacional.

Conseguindo-se que as empresas e o meio acadêmico alinhem seus esforços em direção de esforços em inovação e descoberta irá alavancar as empresas, e permitir uma gestão focada na inovação, com resultados concretos em tecnologia. Se não imediatos, em um curto espaço de tempo, esses esforços serão traduzidos em vantagem competitiva e tecnológica para a empresa, culminando em uma organização, permanentemente na vanguarda mercadológica, competitiva, usuária e geradora de conhecimento inovador.

## **5.2 Trabalhos Futuros**

Em trabalhos futuros pretende-se dar continuidade a temas presentes neste trabalho como:

- Proposição de um modelo de medição dos resultados qualitativos e quantitativos da contribuição da Inteligência Competitiva no processo decisório;
- Relacionar os conceitos de inteligência competitiva com outras áreas do conhecimento organizacional como, por exemplo, a Gestão do Conhecimento, apontando *gaps* ou complementos entre as duas disciplinas;
- Busca de contribuições práticas de implementações de inteligência competitiva no mercado brasileiro. Por meio de relatos e descrições de envolvidos diretos nos processos, será possível enriquecer de maneira significativa o paralelo entre teoria e prática. É de interesse que os envolvidos contribuam de maneira efetiva, se possível com textos sobre determinado conceito da inteligência, para que com isso seja possível traçar uma boa perspectiva do cenário de inteligência competitiva no Brasil.

## 6 REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABREU, Aline França de; FRANÇA, Tomará da Costa Vianna; SENSATO, Carmen Isabel Pereira. Acesso à informação: promovendo competitividade em P&D com o uso da tecnologia de informação. *Ciência da Informação*, Brasília, v. 28, n. 3, p. 322-332, set./dez. 1999.

ARAÚJO JUNIOR, Rogério Henrique de; CORMIER, Patrícia Marie Jeanne. Inteligência em *marketing*: o *marketing* de permissão como ferramenta para a fidelização de clientes. R. Bibliotecon. Brasília, Brasília, v. 23/24, n. 4, p. 527-544, 1999/2000. Edição especial.

ARAÚJO JÚNIOR, Rogério Henrique de; CORMIER, Patrícia Marie Jeanne. Sociedade da informação e inteligência em unidades de informação. *Ciência da Informação*, Brasília, v. 29, n. 3, p. 91-100, set./dez.2000.

ARAÚJO, Luiz César – Organização, Sistemas e Métodos e as Modernas Ferramentas de Gestão Organizacional – São Paulo, Atlas: 2001. Autoria: Leonel Cezar Rodrigues, Valéria Riscarolli, Martinho Isnard Ribeiro de Almeida 2006.

BAPTISTA, Dulce Maria. A busca da informação por parte de entidades representativas enquanto formadoras de opinião: um problema gerencial. R. Bibliotecon. Brasília, Brasília, v. 23/24, n. 4, p. 545-550, 1999/2000. Edição especial.

BARBOSA, Ricardo Rodrigues. Inteligência Empresarial: uma avaliação de fontes de informação sobre o ambiente organizacional externo. *DataGramZero - Revista de Ciência da Informação*, Rio de Janeiro, v. 3, n. 6, dez. 2002.

BARRETO, Aldo de Albuquerque. Políticas de monitoramento da informação por compressão e semântica dos seus estoques. *DataGramZero - Revista de Ciência da Informação*, Rio de Janeiro, v. 4, n. 2, abr. 2003.

BATTAGLIA, Maria da Glória Botelho. A inteligência competitiva modelando o sistema de informação de clientes: FINEP. *Ciência da Informação*, Brasília, v. 28, n. 2, p.200-214, maio/ago.1998.

BRAGA, F.; GOMES, E. Inteligência competitiva: como transformar informação em um negócio lucrativo. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

CAMP, R.C. Benchmarking: the search for best practices that lead to superior performance, 1989.

CÂNDIDO, Gesinaldo Ataíde; ARAÚJO, Nadja Macêdo de. As tecnologias de informação como instrumento de viabilização da gestão do conhecimento através da montagem de mapas cognitivos. *Ci. Inf.*, Brasília, v. 32, n. 3, set./dez. 2003.

CARDOSO JUNIOR, W. F. (2003) "A Inteligência Competitiva Aplicada nas Organizações do Conhecimento como Modelo de Inteligência Empresarial Estratégica para Implementação

e Gestão de Novos Negócios". Florianópolis, 2003, f.209 Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina.

CARVALHO, Kátia de. Disseminação da informação e informação de inteligência organizacional. DataGramZero - Revista de Ciência da Informação, Rio de Janeiro, v. 2, n. 3, jun. 2001. Disponível em: <<http://www.dgz.org.br>>. Acesso em: 20 de março de 2003.

CASTELLS, M., 2001, A sociedade em rede - A era da informática: economia, sociedade e cultura, Rio de Janeiro: Ed. Paz e Terra.

COELHO, Gilda Massari; DOU, Henri. Inteligência competitiva e a formação de recursos humanos no Brasil. R. Bibliotecon. Brasília, Brasília, v. 23/24, n. 4, p. 455-472, 1999/2000. Edição especial.

COMBS, Richard E.; MOORHEAD, Jonh D. The competitive intelligence handbook. Chicago: Scarecrow Press, 1993.

COSTA, A. H. Arquitetura básica de um sistema de inteligência competitiva: uma aplicação para o setor de operadoras de telefonia móvel. 2002. 133 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina, Santa Catarina, 2002.

COSTA, Marília Damiani; SILVA, Iranise Alves da. Inteligência competitiva: uma abordagem sobre a coleta de informações publicadas. Informação & Sociedade: Estudos, João Pessoa, v. 9, n.1, p. 11-28, 1999.

CUNHA, Julieta C. Inteligência competitiva desenvolvida por meio de redes sociais. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciência da Informação, Universidade de Brasília, Brasília, 2006. Executive Suite. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc., 2002.

FAYYAD, U.M. *et al.* *Advances in knowledge discovery and dataming*. Cambridge, Ma: AAAI Press, 1996.

FIORA, B. When to disseminate intelligence? Competitive Intelligence Magazine, Alexandria, VA: Society of Competitive Intelligence Professionals, v.8, n. 5, p. 41-43, Sept./Oct. 2005.

DUGAL, M. Competitive intelligence product line: a tool for enhancing user acceptance of CI. Competitive Intelligence Review. New York: John Wiley & Sons, v. 9, n. 2, p. 17-25, 1998.

FREEMAN, Olívia. Competitor intelligence: information or intelligence? Business Information Review, London, v. 16, n. 2, p. 71-76, June, 1999.

GOMES, Elisabeth; BRAGA, Fabiane. Inteligência competitiva: como transformar informação em um negócio lucrativo. Rio de Janeiro: Campus, 2001. 120p. ISBN 8535209093.

FULD, Leonard. M., Administrando a Concorrência, Rio de Janeiro: Record, 1993. 2º ed.

FULD, L. M. Early warnings: before tsunamis are approaching. Learn how to prepare. Pharmaceutical Executive. [S.l.]: Advanstar Communications, p. 82-86, May 2004.

GIL, Antonio C. Como elaborar projetos de pesquisa. São Paulo: Atlas, 1991.

GILAD, Benjamin, GILAD, Tamar. The Business Intelligence System: A New Tool for Competitive Advantage. New York, NY: Amacom. 1988.

JAIN, S. C. Environmental scanning in U. S. corporations. *Long Range Planning*, p. 117-128, April, 1984.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. In: Revista de Administração de Empresas. São Paulo: v.35, n.2, p. 57-63, abril 1995.

GOMES, Elisabeth; BRAGA, Fabiane. Inteligência competitiva: como transformar informação em um negócio lucrativo. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

GUNERT, K. G. E ELLEGAARD C., the concept of the key success factors: Theory and method: MAAP working paper, n. 4, out 1992.

HERRING, J. P. et al. Corporate culture as a tool for anticipating the competition. Competitive Intelligence Magazine, Alexandria, VA : Society of Competitive Intelligence Professionals, v.5, n. 4, p. 6-10, July/Aug. 2002.

JACOBIAK, François. Pratique de la veille technologique. Paris: Éditions d'Organisation, 1996.

JAMIL, George Leal. Aspectos do ambiente gerencial e seus impactos no uso dos sistemas de inteligência competitiva para processos decisórios. Perspect. cienc. inf., Belo Horizonte, v. 6, n. 2, p. 261-274, jul./dez. 2001.

KAHANER, L. Competitive Intelligence: how to gather, analyse and use information to move your business to top. New York: Touchstone, 1996. 300p

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. Fundamentos de metodologia científica. 4ed. São Paulo: Atlas, 2001.

MARCIAL, E. C.; COSTA, A. J. L. O uso de cenários prospectivos na estratégia empresarial: vidência especulativa ou Inteligência Competitiva. **Anais** do 25º Encontro da Anpad. Campinas, 2001.

MARCO, Sueli Aparecida. Inteligência competitiva: definições e contextualização. Transinformação, Campinas, v. 11, n. 2, p. 95-102, maio/ago.1999.

MARTINET, Bruno; MARTI, Yves-Michel. L'intelligence économique: les yeux et les oreilles de l'entreprise. Paris: Les Éditions de l'Organisation, 1995.

MAURY, Patrick. Inteligência competitiva e decisão empresarial. Ciência da Informação, Brasília, v. 22, n. 2, p.138-141, maio/ago. 1993.

McGONAGLE, John J.; VELLA, Carolyn M. Bottom line competitive intelligence. Westport: Quorum, 2002.

MILANI JUNIOR, Angelo. Base conceitual para implantação de um sistema de inteligência competitiva na BRASPETRO. Transinformação, Campinas, v. 11, n. 2, p.79-93, maio/ago.1999.

MILLER, Jerry,. O milênio da inteligência competitiva. Porto Alegre: Bookman, 2002. 293p. ISBN 8536300019. Milwaukee, WI: ASQC Quality Press, 1989.

MIQUELINO, Fernando L. C.; SANTOS, Raimundo N. M.; PADOVANI, Reginaldo C. A inteligência competitiva aplicada à comunicação e à arquitetura da marca de uma organização. Enc. Bibli: R. Eletr. Bibliotecon. Ci. Inf., Florianópolis, 1 sem. 2004. Edição especial.

MIRANDA, Roberto Campos da Rocha. Fonte de informação estratégica e não estratégica: *Costumer Relationship Management*. DataGramaZero - Revista de Ciência da Informação, Rio de Janeiro, v. 2, n. 3, jun. 2001.

MOLINA, Leticia Gorri. Prospecção e monitoramento informacional no processo de inteligência competitiva. Enc. Bibli: R. Eletr. Bibliotecon. Ci. Inf., Florianópolis, 1 sem. 2004. Edição especial. Disponível em: <<http://www.encontros-bibli.ufsc.br/>>. Acesso em: 14 nov. 2004.

MORESI, Eduardo Amadeu Dutra. Inteligência organizacional no contexto da sociedade da informação. R. Bibliotecon. Brasília, Brasília, v. 23/24, n. 4, p. 509-526, 1999/2000. Edição especial.

NAISBITT, John; ABURDENE, Patrícia. Re-inventing the corporation. New York: Warner Books, 1985.

NASSIF, Mônica E., SANTOS, Ester L., O profissional da informação em atividades de inteligência competitiva – Londrina dez. 2009.

PASSOS, A.: "Inteligência Competitiva" é crucial para empresas. Revista Época negócios. Disponível em: <http://epocanegocios.globo.com/Revista/Epocanegocios/0,,EDG80520-8373-10,00.html>. Acesso 19 de abr. 2007.

PEREIRA, Maria de Nazaré F.; MENDES, Cristina d'Urso de Souza; ANTUNES, Adelaide. Mapeamento de inteligência competitiva (IC) e de gestão do conhecimento (GC) no setor saúde. Enc. Bibli: R. Eletr. Bibliotecon. Ci. Inf., Florianópolis, 1 sem. 2004. Edição especial.

PORTER, Michael E. Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

PORTER, M.E. Competição = on competition: estratégias competitivas essenciais. Rio de Janeiro : Campus, 1999.

POZZEBON, Marlei; FREITAS, Henrique M. R. de; PETRINI, Maira. Pela integração da inteligência competitiva nos Enterprise Information Systems (EIS). *Ciência da Informação*, Brasília, v. 26, n. 3, set./dez. 1997.

PRAHALAD, C. K.; KRISHNAM, M.S. The new meaning of quality in the information age. *Harvard Business Review*, v. 77, n. 5, p. 109-118, Sept.1999.

PRESCOTT, John E.; MILLER, S. H. Inteligência competitiva na prática: técnicas e práticas bem sucedidas para conquistar mercados. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

RAMOS, Paulo de Tarso Cavalcante de S. Flexibilidade no processo de inteligência competitiva: análise baseada em técnicas multivariadas. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciência da Informação, Universidade de Brasília, 2004.

REZENDE, Yara. Informação para negócios: os novos agentes do conhecimento e a gestão do capital intelectual. *Ci. Inf.*, Brasília, v.31, n. 1, p. 75-83, jan./abr. 2002.

ROUACH, D.; SANTI, P. Competitive intelligence adds value: five intelligence attitudes. *European Management Journal*. Great Britain: Pergamon, v. 19, n. 5, p. 552-559, 2001.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

ROBREDO, Jaime. Planejamento e gerência de sistemas de informação sob o ângulo da gestão por processos. *R. Bibliotecon*. Brasília, Brasília, v. 23/24, n. 4, p. 551-558, 1999/2000. Edição especial.

ROCKART, J.F. *Chief Executives Define Their Own Data Needs*. *Harvard Business Review*, Março-Abril, 1979.

ROCKART, F. J. e BULLEN, C. A Primer on Critical Success Factors. Center for Information Systems Research, Sloan School of Management, Massachusetts Institute of Technology, 1981.

ROCKART, F. J. e FORSTER, N. S. Critical Success Factors: An Annotated Bibliography. Center for Information Systems Research, Sloan School of Management, Massachusetts Institute of Technology, 1989.

ROEDEL, Daniel. Inteligência competitiva na cadeia têxtil. *R. Bibliotecon*. Brasília, Brasília, v. 23/24, n. 4, p.559-564, 1999/2000. Especial.

ROGERS, Dale S.; DAUGHERTY, Patricia J.; STANK, Theodore P. Benchmarking programs: Opportunities for enhancing performance. *Journal of Business Logistics*. Oak Brook; 1995.

SADE Jr. Alberto Sulaiman; SOUSA, Jano Moreira de. In: TARAPANOFF, Kira, Org. Inteligência organizacional e competitiva. Brasília : Editora Universidade de Brasília, 2000/2001. **Data mining**, p. 257 - 269.

SANDMAN, Michael A. Técnicas e modelos analíticos. In: MILLER, Jerry P. O milênio da inteligência competitiva. Porto Alegre: Bookmam, 2002.

SANTOS, Neri dos (Coord.) Implantação do Núcleo de Inteligência Competitiva do Estado de Santa Catarina. Florianópolis, maio de 1998. (Projeto – versão preliminar para discussão).

SANTOS, Raimundo Nonato Macedo dos; Beraquet, Vera Silva Marão. Informação estratégica e empresa: o discurso à prova dos fatos. DataGramZero - Revista de Ciência da Informação, Rio de Janeiro, v. 2, n. 3, jun. 2001.

SELLTIZ, Claire et alii. Métodos de Pesquisa nas Relações Sociais. Tradução de Dante Moreira Leite. São Paulo, E.P.U., 1974. 687 p.

SILVA, Eduardo Orozco. La inteligencia organizacional en la industria biofarmacéutica. Ciência da Informação, Brasília, v. 28, n. 1, p. 59-66, jan./abr.1999.

SILVA, H.F.N., HÉKIS, H.R.(2001); Monitoramento da Informação: em busca da inteligência competitiva. Anais do II Workshop de Inteligência Competitiva. São Paulo.

SILVA, Helena P. da. Inteligência competitiva na Internet: um processo otimizado por agentes inteligentes. Ciência da Informação, Brasília, v. 32, n. 1, p. 115-134, jan./abr. 2003.

SILVA, José C. T. da. Dimensões de competitividade para a empresa brasileira: informação e conhecimento, qualidade, tecnologia e meio ambiente. Transinformação, Campinas, v. 13, n. 2, p. 81-92, jul./dez.2001.

SILVA, Nivea M. P. da, Inteligência competitiva em organizações brasileiras - um caso na indústria de petróleo/ Nivea Maria Pereira da Silva; orientador: José Roberto Gomes da Silva. - Rio de Janeiro: PUC, Departamento de Administração, 2007.

SILVA, Sérgio L. da. Informação e competitividade: a contextualização da gestão do conhecimento nos processos organizacionais. Ciência da Informação, Brasília, v. 31, n. 2, p. 142-151, maio/ago.2002.

SILVEIRA, Henrique F. R. da. Motivações e fatores de sucesso para o planejamento de sistemas interorganizacionais na sociedade da informação. Ciência da Informação, Brasília, v. 32, n. 2, p. 107-124, maio/ago. 2001.

SIMMONS, David. Competitor intelligence-can you manage without it? Business Information Review, London, v. 14,n. 4, p. 173-177, Dec.1997.

SMITH, D.; BLAKESLEE, J.; KOONCE, R. Strategic Six Sigma - Best Practices From The SPENDOLINI, M. J. The Benchmarking book. New York, NY: AMACOM, 1992.

SPENDOLINI, Michael. The Benchmarking Book, Amacom, 1992.

STOLLENWERK, Maria de Fátima. Implantação de sistemas de inteligência competitiva: abordagem corporativa. R. Bibliotecon. Brasília, Brasília, v. 23/24, n. 4, p. 473-492, 1999/2000. Edição especial.

SOCIETY OF COMPETITIVE INTELLIGENCE PROFESSIONALS – SCIP. **About SCIP**. Disponível em: [www.scip.org](http://www.scip.org) . Acesso em: 01/04/2010.

SWARTZ, N. Competitive Intelligence underutilized. **Information Management Journal**, v. 39, no. 3, p. 10, 2005.

TARAPANOFF, Kira and GREGOLIN, José Angelo R.. Inteligência organizacional e competitiva. *Ci. Inf.* [online]. 2002, vol.31, n.3, pp. 108-109. ISSN 0100-1965. doi: 10.1590/S0100-19652002000300012.

TARAPANOFF, Kira (Org.). Inteligência organizacional e competitiva. Brasília: Universidade de Brasília, 2001.

TARAPANOFF, Kira. Inteligência social e inteligência competitiva. Enc. Bibli: R. Eletr. Bibliotecon. Ci. Inf., Florianópolis, 1 sem. 2004.

TEIXEIRA FILHO, Jayme. Gerenciamento conhecimento: como a empresa pode usar a memória organizacional e a inteligência competitiva no desenvolvimento de negócios. Rio de Janeiro: SENAC, 2000.

TOMIMORI, Sonia Maria Akiko Wada. A inteligência competitiva e a área de informação tecnológica no Instituto de Pesquisas Tecnológicas do Estado de São Paulo S.A. *Ciência da Informação*, Brasília, v. 28, n. 1, p. 89-93, jan./abr.1999.

THOMPSON, S. H. T; WING, Y. C. Assessing the impact of using the internet for competitive intelligence. *Information & Management*. [S.I.]: Elsevier, 2001.

TUDOR-SILOVIC, Neva. Inteligência como recurso social e empresarial. *Informação & Sociedade: Estudos*, João Pessoa, v. 2, n.1, p.124-140, 1992.

TYSON, Kirk W.M. *The complete guide to competitive intelligence: gathering, analyzing and using competitive intelligence*. Chicago: Kirk Tyson International, 1998.

VALENTIM, Marta Lígia Pomim. Inteligência competitiva em organizações: dado, informação e conhecimento. *DataGramZero - Revista de Ciência da Informação*, v. 3, n. 4, ago. 2002. Disponível em: <<http://www.dgz.org.br>>. Acesso em: 20 mar. 2003.

VIEIRA, Anna da Soledade. Monitoração da competitividade científica e tecnológica dos estados brasileiros: um instrumento de macropolítica de informação. *Ciência da Informação*, Brasília, v. 28, n. 2, p. 174-189, maio/ago.1999.

WANDERLEY, Ana Valéria Medeiros. Um instrumento de macropolítica de informação: concepção de um sistema de inteligência de negócios para gestão de investimentos em engenharia. *Ciência da Informação*, Brasília, v. 28, n. 2, p. 190-199, maio/ago.1999.

WEST, Chris. Competitive intelligence in Europe. *Business Information Review*, London, v. 16, n. 3, p. 143-150, Sept.1999.

WOIDA, Luana Maria. Cultura organizacional no processo de inteligência competitiva. *DataGramZero - Revista de Ciência da Informação*, v. 5, n. 4, ago. 2004.

YIN, Robert K. Estudo de caso – planejamento e métodos. (2Ed.). Porto Alegre: Bookman. 2001.

# Inteligência Competitiva: Um Paralelo Entre a Teoria e a Prática Organizacional

LEANDRO DAL PIZZOL<sup>1</sup>

<sup>1</sup>UFSC – Universidade Federal de Santa Catarina  
INE – Departamento de Informática e estatística  
Cx.P. 476 – CEP 88040-900 Florianópolis (SC)  
{leandro1}@inf.ufsc.br

## Resumo:

Este artigo tem como tema a inteligência competitiva (IC) – processo informacional proativo que conduz à melhor tomada de decisão, de maneira sistemática dentro de uma organização, visando descobrir as forças que regem os negócios, reduzir o risco e conduzir o tomador de decisão a agir antecipadamente, bem como proteger o conhecimento gerado de maneira interna na organização. A questão que se propõe esse trabalho é buscar a possível dicotomia entre a teoria e a prática da inteligência competitiva.

O tema será discutido de maneira teórica, de forma a abranger todas as definições do termo, etapas do processo de desenvolvimento, suas origens clássicas, utilização nas organizações e diferenças em relação a outros termos com os quais é por vezes confundido. Por meio de uma revisão bibliográfica das principais obras desenvolvidas sobre o tema, serão abordadas as razões pelas quais a inteligência competitiva se tornou uma ferramenta de suma importância para as empresas, ferramentas de desenvolvimento e auxílio à inteligência competitiva mais importantes disponíveis no mercado. No universo prático serão avaliados casos de empresas que desenvolveram ferramentas baseadas em inteligência competitiva e que tiveram algum êxito com seu uso. Por fim, será feito um paralelo entre teoria e prática, elucidando questões que surgem durante a análise e desenvolvimento de processos de inteligência competitiva.

**Palavras Chaves:** inteligência competitiva, ciclo de inteligência, tomada de decisão, dificuldades de implantação.

## 1 Introdução

O mercado econômico mundial encontra-se constantemente em movimento. As organizações inseridas no modelo econômico atual praticado globalmente, onde a informação é cada vez mais valiosa estão constantemente sendo desafiadas em sua capacidade de resposta às demandas do ambiente externo. Diante deste panorama, a agilidade e flexibilidade com que a organização monitora as mudanças do ambiente e prevê cenários futuros é um fator de destaque em um mercado globalizado e bastante competitivo. Com isso, as empresas começam a voltar suas atenções para a inteligência competitiva – “*programa de coleta, análise e distribuição, legal e ética, de informações relativas ao ambiente competitivo, às capacidades, vulnerabilidades e intenções dos concorrentes*”. Organizações buscam respostas para as questões que devem ser abordadas

para aumentar suas chances de sobrevivência e sucesso no mercado a curto, e principalmente a longo prazo, o que possibilita que metas e estratégias competitivas sejam traçadas em conjunto com as ações provindas da IC.

É esperado com este artigo, contribuir para o desenvolvimento da inteligência competitiva, que por vezes, não é explorado de maneira correta. O foco principal do trabalho será desenvolver um paralelo entre a teoria e a prática de inteligência competitiva que resultem em diretrizes, recomendações e apontem dificuldades no processo de desenvolvimento da inteligência competitiva.

### 1.1 Motivação

Informação e conhecimento do mercado sempre representaram fatores determinantes do crescimento econômico e de sucesso dentro de uma organização. Nas últimas décadas do século XX, com o

crescimento e consolidação do modelo econômico globalizado, uma nova economia surgiu.

Os subsídios para esta nova economia são fornecidos pela revolução da tecnologia da informação, que com tecnologias voltadas para o mercado e mais flexíveis, fazem da informação contida na organização parte do processo produtivo. Resultados de Pesquisas Globais de Inteligência de Mercado apontam que 95% das decisões tomadas com base em IC são eficientes. Já em empresas que não aplicam IC em seus processos, apenas 52% das decisões são eficientes. Esta alta eficiência no processo decisório é um dos motivos pelos quais as empresas pretendem aumentar o investimento em inteligência competitiva nos próximos dois anos.

A inteligência competitiva, então, prova-se uma saída eficiente diante do cenário e dos desafios da era da informação.

## 2 Inteligência Competitiva

É possível situar cronologicamente a expansão das atividades de inteligência à época entre as duas grandes Guerras Mundiais. As nações perceberam que a informação era uma arma importante em um cenário de conflito. “*prescindir de informações sobre os cenários econômico-financeiro, político-legal, social-cultural, tecnológico e militar*” (RAMOS, 2004).

Durante a década de 50, as atividades de inteligência começaram a se difundir fora do meio governamental. Alguns profissionais migraram do governo para se dedicar a atividades empresariais e acadêmicas. Foi inserido nesse contexto que universidades começaram a desenvolver estudos sobre inteligência competitiva. A universidade americana de *Harvard* desenvolveu uma pesquisa que resultou na recomendação de “criação de programa coordenado de coleta, análise e de uso da informação competitiva para levar a melhores decisões nos negócios”.

Outro fato histórico que tem uma importância significativa na evolução da IC foi a queda do Muro de Berlim e o fim da União Soviética, que desencadeou o fenômeno da globalização. Sendo assim, o termo Inteligência Competitiva (IC) surge, do desenvolvimento das atividades de inteligência inicialmente adotadas no âmbito militar e que posteriormente foram adotadas pelo meio empresarial.

### 2.1 Definições

Segundo a ABRAIC -- Associação Brasileira dos Analistas de Inteligência Competitiva, a inteligência competitiva é definida como: “*um processo informacional proativo que conduz à melhor tomada de decisão, seja ela estratégica ou operacional.*”

Santos (1998), professor do Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas da Universidade

Federal de Santa Catarina, define inteligência competitiva como:

“*processo que envolve acumulação de conhecimento estratégico, a partir da coleta, tratamento e disseminação de informações sobre concorrentes, mercado, clientes, produtos, tecnologias, ambiente competitivo em geral, envolvendo alianças estratégicas, aquisições ou fusões empresariais*”.

Kahaner (1996) define que a inteligência competitiva é um processo institucional sistemático para garimpar e analisar informação sobre as atividades da concorrência e as tendências do setor específico e do mercado em geral, com o propósito de levar a organização a atingir seus objetivos e metas.

West (1999) é um dos poucos autores que considera a inteligência competitiva como uma disciplina formal. Aponta que a inteligência competitiva consiste de especialistas em inteligência competitiva, investigadores de empresa, alimentadores de dados secundários, companhias *benchmarking* e organizações de pesquisa de mercado.

Jamil (2001) aborda sobre aspectos do ambiente gerencial e seus impactos no uso dos sistemas de inteligência competitiva para processos decisórios, e a importância da aplicação das chamadas ferramentas de inteligência competitiva, como o *warehouse* e *data mining*.

Aponta também a influência da tecnologia da informação neste processo. Salienta que a vantagem competitiva se manifesta mais notoriamente de duas formas, sendo a relação do conhecimento com a capacidade de inovar da empresa e a preparação e flexibilidade diante das mudanças no ambiente do mercado.

### 2.2 Ciclo de Inteligência

Para se chegar à inteligência, faz-se necessário uma série de atividades, a fim de, transformar dados brutos em informação elaborada e ainda fazer com que esta chegue tempestivamente a quem pode fazer melhor uso dela. Kahaner (1996) entende a IC como um processo sistêmico, cíclico e dinâmico. Na Figura 1 podemos ver a descrição do ciclo de IC conforme Kahaner:

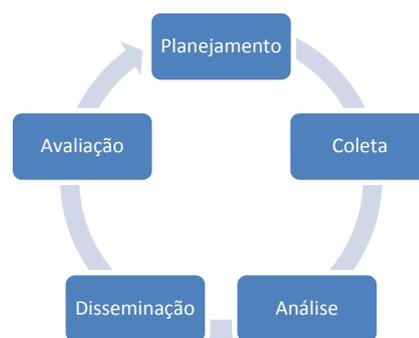


Figura 15 - Ciclo de Inteligência Competitiva.  
Fonte: Adaptado de Kahaner (1996)

## 2.2.1 Etapa de Planejamento

A etapa de planejamento é definida por muitos autores como a fase mais importante do ciclo de IC. Do seu desenvolvimento resulta a missão do projeto de IC, principais objetivos, estratégias, e ações que serão.

Na fase de planejamento deve-se definir a missão da IC na organização e as expectativas que o projeto deve cumprir. Conforme Prescott e Miller (2002), esta missão pode ser de três tipos: informativa, desenvolve compreensão geral sobre indústria e competidores; ofensiva, identifica vulnerabilidades dos competidores ou determina o impacto que estratégias adotadas teriam sobre os competidores; e defensiva, estabelece as ameaças que o competidor pode oferecer e que poderiam colocar em risco a posição da empresa no mercado.

Por último, na fase de planejamento são apontados os caminhos e ações para as demais etapas do ciclo levando em conta também fatores como segurança e planos de contingência.

## 2.2.2 Etapa de Coleta

Esta etapa do ciclo de IC é caracterizada pela coleta de dados e informações necessárias para a análise de informações e desenvolvimento de conhecimentos a respeito do ambiente competitivo. A fase de coleta é dividida da seguinte forma: identificação das fontes, captação, tratamento, e o armazenamento de informações.

Segundo Jain (1984), os processos de coleta estão divididos em quatro tipos. O primeiro, denominado primitivo, é quando a coleta é feita sem haver um objetivo específico para a realização da coleta. O segundo tipo, *ad hoc*, quando a atividade não é ativa, mas pode ocorrer em resposta a uma necessidade. Já o terceiro, reativo, ocorre somente quando é diagnosticada uma ameaça competitiva concreta a organização. Por fim, o quarto, pró-ativo, caracteriza-se por uma busca ativa de informações. Essa busca ativa tem por característica procurar todo tipo de informações que possam identificar ameaças ou oportunidades para a organização.

## 2.2.3 Etapa de Análise

Já a fase de análise é descrita por Kahaner (1996) como a fase responsável por transformar a informação em conhecimento pelo uso da inteligência, agregando valor ao que foi levantado. Por meio de um estudo do mercado competitivo pelo qual a empresa está concorrendo é feita a identificação dos elementos-chaves da análise.

Seja o processo de análise uma tarefa simples ou complexa, ele deve ser dividido em três fases para maximizar suas chances de sucesso. A avaliação é a primeira fase, diz respeito ao grau de confiabilidade da fonte de dados e da veracidade da informação. Catalogação, a segunda fase compreende o processo de ordenação, catalogação, arquivamento e indexação dos dados levantados. Por fim, a última fase corresponde a interpretação, onde a informação transforma-se em conhecimento.

Para o desenvolvimento da análise, as organizações se valem de técnicas variadas para chegar ao seu objetivo. Algumas destas técnicas são: elaboração de cenários; análise de portfólio; análise do ambiente competitivo (Forças de Porter); análise SWOT; *benchmarking*; e método DELPHI. Tarapanoff (2001). Além dessas são passíveis de nota técnicas matemáticas e estatísticas para *data mining*. São encontradas listas similares das técnicas de análise em Cardoso Júnior (2003), Sandman (2002), Gomes e Braga (2001).

## 2.2.4 Etapa de Disseminação

Nesta fase é feita a disseminação da informação coletada pelo ambiente da organização. Esta distribuição de conhecimento pode ser feita de uma maneira simples ou sofisticada, mas em ambas focando em quatro etapas básicas: (1) identificar os personagens alvos da disseminação do conhecimento, (2) o que será disponibilizado para cada alvo, (3) como será feita a disponibilização (4) o momento que acontecerá.

Herring (2002) mostra que nesta etapa, são apresentadas ao tomador de decisão as respostas às suas questões e sugeridos possíveis cursos de ação. O produto final da Inteligência é quem guiará a tomada de decisões estratégicas, táticas ou operacionais.

Em empresas, para que se obtenha o melhor proveito da informação analisada, o formato de entrega deve ser claro e possuir credibilidade, que é decorrente das fontes utilizadas. Entre os mecanismos de disseminação mais encontrados nas iniciativas de IC são: relatórios, apresentações, boletins, mensagens eletrônicas, *clipping*, recomendações, entre outros. A linguagem deve obedecer às necessidades e características de cada usuário. É uma boa prática focar o resultado da análise quando a informação é dirigida a um ou a um grupo de usuários que solicitaram aquela informação. Braga (2002), Tanto Fuld (1993) e Kahaner (1996) concordam com essa abordagem em seus trabalhos.

## 3 Sistemas de Inteligência Competitiva

Os Sistemas de Inteligência Competitiva (SIC) representam um fator a mais no desenvolvimento interno de uma organização no que diz respeito à

informação nela contida e o seu uso adequado. Os SIC, se bem usados, podem identificar problemas, prever cenários futuros e até mesmo antecipar oportunidades de negócios que resultam em fatores de destaque frente a concorrência de determinada organização. Essencialmente, um Sistema de inteligência competitiva tem por alvo metas estratégicas e a posição no mercado da empresa, e sua fonte de informação provem do mercado e dos concorrentes da empresa por meio de rastreamento e identificação de ameaças e oportunidades que possibilitam uma posição de destaque no mercado para a organização.

Segundo Battaglia (1998), os Sistemas de Inteligência Competitiva se fundamentam nas necessidades de informação estratégica, no grau de adequação das fontes de informação a essas necessidades, e na disponibilidade de recursos financeiros, humanos e de informática na empresa.

Para ser efetivo, um Sistema de Inteligência Competitiva deve ser capaz de contemplar as variáveis que compõem o ambiente competitivo de negócios: variáveis econômicas, político-legais, tecnológicas, físico-naturais e socioculturais. Ele deve figurar, portanto, como uma antena que captura novas oportunidades e possíveis sinais de mudança no ambiente externo, contribuindo para que a empresa não perca o foco estratégico, ao desenvolver o processo de coleta e armazenamento de dados, e de análise e disseminação da informação (BATTAGLIA, 1998).

Segundo Marcial e Costa (2001), os Sistemas de Inteligência Competitiva tem característica prospectiva, pois visam:

- Antecipar os movimentos do macro ambiente, os quais podem influenciar as empresas de forma positiva ou negativa;
- Antecipar os movimentos de concorrentes, fornecedores e clientes;
- Antecipar o aparecimento de novas tecnologias, de produtos substitutos e de novos entrantes;
- Responder aos questionamentos e necessidades dos tomadores de decisão;
- Reduzir o risco da tomada de decisão.

### 3.1 Aplicações de Sistemas de Inteligência Competitiva

Um sistema de inteligência competitiva possui características próprias que o diferem dos demais processos existentes em uma organização. Implantar um SIC em uma organização requer certo grau de maturidade, bem como uma visão voltada para a inovação por parte da organização. Por isso, é necessário que a organização esteja preparada para receber o novo sistema para que este não seja mal utilizado ou mesmo descontinuado com o passar do tempo. Diante desta característica dos SIC, Gomes e

Braga (2002) apresentam alguns fatores que devem ser seguidos antes do processo iniciar:

- **Definição clara da missão:** envolve a definição clara dos objetivos, das informações que se necessita buscar, o usuário a quem se destina e o tipo de inteligência que se espera desenvolver; estes são fatores-chave para o sucesso da inteligência competitiva;
- **Realização de uma auditoria informacional:** consiste em mapear e identificar fontes de informações espalhadas pela organização, incluindo arquivos, manuais, bases de dados, especialistas em diferentes áreas, entre outros. Tais fontes servirão como entrada para o sistema de inteligência competitiva;
- **Realização de um marketing interno:** trata-se de convencer os funcionários da importância da atividade de inteligência competitiva, visando conquistar o comprometimento dos mesmos;
- **Incentivos para os funcionários:** é preciso mostrar que a organização reconhece as contribuições dos seus colaboradores.

Outro fator de grande importância durante a implantação de um Sistema de Inteligência Competitiva é a localização do grupo responsável pela IC dentro da empresa. O principal neste caso, é que o grupo deve estar o mais perto possível dos responsáveis pela tomada de decisão e que não haja barreiras que impeçam este relacionamento. É importante também, que a atividade esteja bem visível dentro da organização o que evita que surjam dúvidas quanto ao seu aspecto ético e legalidade.

Anteriormente foram abordados alguns pontos que devem ser discutidos previamente a implantação de um Sistema de Inteligência Competitiva. Diante da necessidade do mercado competitivo, empresas que se enquadram nas necessidades apresentadas vêm implantando unidades de inteligência competitiva e gerando bons resultados com a sua implantação. Das multinacionais com sede nos Estados Unidos e com receitas acima de US\$ 10 bilhões, 82% já possuem unidades de inteligência organizadas. Segundo o Presidente do Conselho da NutraSweet, Robert Flynn, para a NutraSweet, a inteligência competitiva vale cerca de US\$ 50 milhões por ano, em termos de receitas auferidas e receitas não perdidas para os concorrentes (PRESCOTT e MILLER, 2002).

Exemplificando a importância que a Inteligência Competitiva alcançou no mundo empresarial, serão apresentados, de maneira resumida, casos de algumas grandes empresas mundialmente conhecidas que possuem sólidos projetos de IC. Os dados e informações a seguir apresentados foram retirados dos estudos publicados por Prescott e Miller (2002).

### 3.2 Aplicações da IC nas Empresas – Exemplos Resumidos de Grandes Corporações

Para Prescott e Miller (2002), a Inteligência Competitiva está presente nos negócios em todo o mundo. Cada vez mais os estrategistas da gestão estão se apoiando em suas práticas para coletar, analisar e aplicar, legal e eticamente, informações relativas às capacidades, vulnerabilidades e intenções de seus concorrentes, e monitorar acontecimentos do ambiente corporativo geral. Seu objetivo: Ajudá-las a vencer, descobrir as táticas e superar os concorrentes atuais e potenciais.

Nos parágrafos seguintes se faz uma síntese de casos apresentados por Prescott e Miller (2002), caracterizando o emprego bem-sucedido de Inteligência Competitiva em várias organizações empresariais com destacada participação no cenário mundial, tais como Shell Services International (SSI), Lexis-Nexis Group e Xerox Company.

A Shell Services International (SSI) foi organizada em 1988 para combinar Tecnologia de Inteligência Competitiva (TIC) e práticas de serviços empresariais para várias unidades do Royal Dutch/Shell Group. Desde a sua criação, montou uma unidade de Inteligência Competitiva onde os analistas concentram-se na progressão de atividade com baixo valor agregado para aquelas com alto valor. A empresa busca aplicar crescentemente a automação sobre as tarefas desempenhadas diariamente pelos integrantes de suas equipes de inteligência. Apoiados em sistemas remotos, os analistas têm mais tempo para dedicar-se a tarefas de simulação de negócios e estratégias.

A unidade de inteligência da SSI desdobra as suas atividades nos seguintes campos: inteligência sobre clientes atuais e potenciais; inteligência de mercado; inteligência técnica; e inteligência reativa a parceiros. Com base nessa atuação forte de inteligência, a SSI deixou de prestar serviços especializados apenas para os demais integrantes do grupo Shell e passou a vender esses serviços para outras grandes empresas de classe mundial.

O Lexis-Nexis Group fornece a seus clientes informação em tempo real e em arquivos, atuando no mercado com Inteligência Competitiva desde o início da década de noventa. Atualmente, mantém cerca de dez profissionais de inteligência trabalhando em tempo integral, localizados em várias das suas unidades de negócios. As suas equipes de vendas e de marketing são utilizadas para coletar dados, principalmente sobre os concorrentes. O produto do trabalho da unidade de inteligência é difundido por meio de vários veículos, incluindo boletins transmitidos por e-mails e reports expedidos pela intranet corporativa. As principais atividades de inteligência incluem: a elaboração de perfis e a monitoração das atividades dos concorrentes – tradicionais e – não-tradicionais; apoio às vendas mediante a identificação de vantagens em produtos devido às ofertas dos concorrentes; apoio ao desenvolvimento de produtos; e apoio a alianças e aquisições. As ferramentas estruturadas de informação

(incluindo a própria base de dados do Lexis-Nexis) são empregadas através da intranet para tornar a inteligência acessível a todos os seus funcionários. Para essa organização empresarial, em nível estratégico, a previsão e a análise de cenários são consideradas fundamentais para a competitividade.

A Xerox Company, renomada pela qualidade de seus produtos e com fama de inovação tecnológica, se defrontou com desafios competitivos no início da década de setenta. Em resposta, a empresa criou uma operação de Inteligência Competitiva que funciona em níveis global, nacional e local, para auxiliar os tomadores de decisões a se antecipar e neutralizar os movimentos dos concorrentes. As análises comparativas são uma grande preocupação e incluem líderes do ramo de serviços fora da área de equipamentos de escritório. O Laboratório de Avaliação Competitiva da empresa mantém engenheiros informados sobre os produtos desenvolvidos pela concorrência. A empresa acompanha continuamente clientes atuais e potenciais, especialmente no que se refere às forças e fraquezas próprias e dos concorrentes. Toda essa informação alimenta uma base de dados competitiva, acessível aos laptops da força de vendas (PRESCOTT e MILLER, 2002).

#### **4 Inteligência Competitiva na Prática**

A inteligência competitiva está inserida nos negócios do mundo inteiro. Há algum tempo esta afirmação poderia ser questionada. Contudo, hoje as práticas de IC estão presentes nos processos decisórios das grandes organizações. O processo de IC caracteriza-se pela união de vários fatores que se juntam e demonstram suas forças para os altos executivos. Desse conjunto de forças, podemos destacar os cenários globalizados dos negócios e o uso da tecnologia da informação. Essas forças proporcionaram a institucionalização da IC, mas o principal responsável pela incorporação da IC no processo de tomada de decisão foi o ímpeto dos profissionais de IC no desenvolvimento das atividades de coleta e disseminação do conhecimento.

O Ciclo de Inteligência Competitiva é o processo pelo qual se obtém a Inteligência. Estão disponíveis na literatura várias abordagens desse ciclo, com diferente número de etapas, dependendo do autor. Para promover a divisão dos resultados alcançados, dificuldades, lições aprendidas e diretrizes de inteligência competitiva pelas etapas do processo, neste estudo prático, será usado o modelo sugerido por Herring (1996). Com quatro etapas (Planejamento, Coleta, Análise, Disseminação) bastante simples esse modelo é muito usado pelas organizações. Os resultados encontrados e lições práticas serão apresentados conforme as fases do processo de inteligência.

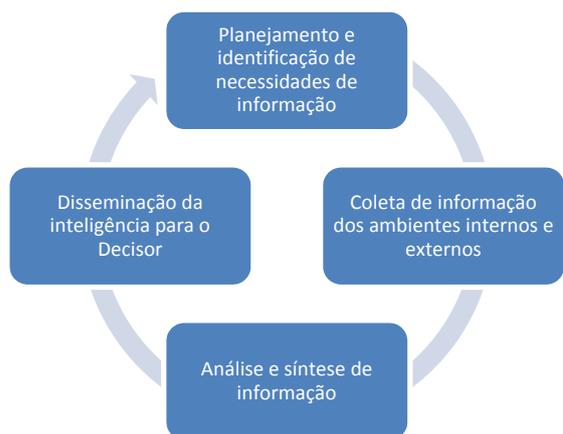


Figura 2 – Ciclo de Inteligência Competitiva.  
Fonte: Herring (1996).

#### 4.1 Planejamento

Ter uma cultura voltada para a inovação, incentivar a troca de informações entre os funcionários por meio de conversas ou ferramentas para esse fim são requisitos básicos para o sucesso de iniciativas na área de IC. O caráter dinâmico da IC, em alguns casos, faz com que a área de inteligência seja solicitada a atuar em inúmeras frentes, em múltiplos focos reportando-se a diferentes áreas dentro da empresa. Por isso, decidir qual o foco principal do processo de inteligência competitiva torna-se uma questão crucial, e de relativa dificuldade no planejamento da iniciativa de IC.

Observações feitas nas empresas estudadas mostram que o fator fundamental para o sucesso de qualquer operação de inteligência é o atendimento das necessidades do usuário de forma clara e sucinta, além de fazer que a organização atue com base no conhecimento gerado, e com isso alcance sucesso em seus empreendimentos.

Programas de inteligência bem sucedidos mostram que para obtenção de sucesso o interesse deve partir do tomador de decisão. Sem apoio da alta gerência as chances de sucesso do programa de inteligência ser realmente efetivo são poucas. É comum iniciativas de desenvolvimento que partiram de baixo para cima ou a partir de níveis intermediários falharam. Abaixo são propostos passos para se criar um projeto de IC que tenha importância para o tomador de decisão:

a) Mostrar o que é Inteligência Competitiva: prover treinamento, mostrar experiências de outras empresas e possíveis ganhos da aplicação, a fim de influenciar positivamente a organização sobre a atividade.

b) Seleção do modelo organizacional apropriado: esse modelo deve ser adequado à cultura organizacional e ao estilo dos tomadores de decisão.

c) Definir o Líder: deve ser uma pessoa experiente e conhecida na empresa, com influência, credibilidade e liberdade entre os departamentos, para que este possa fazer a interface com os demais executivos.

Silva (2007) apresenta estudos realizados em uma grande empresa brasileira do ramo de petróleo, que por motivo de confidencialidade, foi chamada de Alfa Petróleo. Posicionada dentre as dez maiores empresas de petróleo do mundo e atuando em todos os continentes e no Brasil, onde tem praticamente o monopólio do setor de atuação. Em entrevista realizada com diretor da empresa Alfa Petróleo, o apoio dos executivos foi claro desde o início. O apoio pode ser percebido inclusive pela criação de uma gerência de Inteligência Competitiva, sinalizando que não se trata de um modismo, mas sim de uma iniciativa consolidada de mudança da maneira como é tratada a informações para a competição no mercado. Abaixo é reproduzido o depoimento do diretor executivo da Alfa Petróleo.

“Queremos um sistema estruturado e funcional que nos dê, permanentemente, a capacidade de interpretar os movimentos de mercado e poder sinalizar as mudanças necessárias nas nossas estratégias competitivas. Considero importantíssimo para o sucesso dessa iniciativa, o apoio e porque não dizer a cobrança que tenho percebido da Alta Administração em relação a processos que aprimorem a qualidade da decisão na nossa companhia. A Alta Administração percebe hoje que o investimento feito no aprimoramento da análise do ambiente competitivo é um investimento extremamente bem remunerado que pode nos levar a evitar decisões custosas e antecipar decisões que sejam estratégicas para o futuro da nossa companhia.” [(Diretor em SILVA, 2007)].

#### 4.2 Coleta

A fase de coleta envolve a busca das fontes de informações para atendimento às necessidades, e de ferramentas para o tratamento e armazenamento da informação. A coleta de dados representa a identificação, mapeamento, análise e escolha das melhores fontes de informação. Alguns critérios forma considerados essenciais: acessibilidade, custo, qualidade do conteúdo, cobertura e abrangência forma apontados pelas empresas na escolha das fontes de dados.

Observações feitas sobre a coleta de dados das empresas mostram que estas dividem as fontes de informações em primárias e secundárias. Primárias são aquelas obtidas diretamente da fonte (clientes, fornecedores, concorrentes, palestras, observações pessoais, pessoal interno, analistas externos, consultores, colunistas, documentos inéditos à disposição do público), sem filtros ou alterações. Já as fontes secundárias passaram por algum tipo de filtro

executado por alguém. Alguns exemplos de fontes secundárias são: periódicos, livros, relatórios de análise, Internet e outros. O destaque nesse ponto fica por conta da maior parte das informações necessárias à produção de conhecimento estarem dentro da própria organização, porém, de forma dispersa. A literatura apresenta similaridade defendendo que cerca 80% está dentro da própria empresa. Na visão de Calof (1997) o balanceamento ideal dentro de um processo de IC entre fontes primárias e secundárias é de 80% e 20%, respectivamente.

Para que a informação coletada tenha qualidade e o processo seja eficiente alguns pontos devem ser levados em conta e bem definidos pelas organizações na fase de coleta. Com base nos conceitos teóricos e nas observações práticas, abaixo são apresentados alguns pontos que são essenciais para o bom andamento dessa fase.

a) Redes de contato pessoal bem desenvolvidas são mecanismos muito eficazes para a coleta de informações de alta qualidade.

b) Montar uma infra-estrutura com base em tecnologia de informação faz-se necessária para suportar a aquisição, processamento e manutenção dessa informação.

c) Buscar fontes de informação realmente relevantes, necessárias e valiosas.

d) Confiabilidade das fontes, pois, às vezes, a urgência não permite validar com confiança a informação obtida ou a fonte utilizada.

e) Recursos financeiros, pois buscar a informação pode custar caro se for preciso fazer assinaturas de bases de dados, jornais, comprar relatórios de consultoria e contratar consultorias.

### 4.3 Análise

Empresas costumam dividir seus processos e planejar suas ações de forma temporal. Com produtos de inteligência isso não é diferente. Estes podem ser trabalhados a curto, médio e longo prazo dentro de uma organização, direcionados para públicos distintos, e usando diferentes modelos analíticos. Profissionais de inteligência devem conhecer as necessidades e a maneira como os tomadores de decisão preferem receber os produtos de inteligência. Essa análise precisa ser focada e não generalizada e suas conclusões sempre colocadas em primeiro lugar, permitindo que um leitor sem tempo localize os pontos relevantes rapidamente. A análise feita deve ser direta e direcionada a responder as questões levantadas anteriormente pelos executivos nas fases iniciais de planejamento. Abaixo são apresentadas

alguns produtos de inteligência que foram identificados dentro das empresas estudadas.

Produtos de Inteligência	Características
<b>Inteligência Básica</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Monitoração diária de competidores e aspectos-chave da indústria.</li> <li>✓ Produtos base da Inteligência adaptável a qualquer cliente interno.</li> <li>✓ Altamente sensível e confidencial.</li> </ul>
<b>Inteligência Antecipada</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Mostra antecipadamente, oportunidades e ameaças.</li> <li>✓ Mapeia os indicadores de antecipação que serão monitorados.</li> <li>✓ Possibilita cenários aos clientes internos.</li> <li>✓ Entendimento antecipados de mudanças nas tendências científicas e tecnológicas.</li> </ul>
<b>Inteligência de Crise</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Atividade de IC que ajude a empresa a passar por crises por meio de grupos formados exclusivamente para esse fim.</li> <li>✓ O gerente da área de IC faz a interface com os gerentes envolvidos na crise para entender as.</li> </ul>
<b>Contra-Inteligência</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Proteger a organização e as atividades de Inteligência contra os concorrentes.</li> <li>✓ Adoção de métodos de Segurança da Informação e de Contra-Inteligência para que a informação flua somente no seu ambiente.</li> </ul>

QUADRO 7 – Divisão dos Produtos de Inteligência.

Fonte: Elaborado pelo Autor.

### 4.4 Disseminação

Na etapa de disseminação ocorre a apresentação dos resultados informacionais aos que necessitam destes para desenvolver seus trabalhos e guiar suas tomadas de decisão. Se a comunicação não for eficiente, todo o processo se torna ineficaz. Além disso, a entrega do trabalho ao cliente traz o ciclo de volta ao seu início, pois qualquer ação executada como resultado da Inteligência vai levar o usuário a novas demandas e necessidades.

Na prática o que foi visto é certa dificuldade no momento da disseminação do conhecimento. Empresas possuem muitas barreiras internas à criação do conhecimento associadas principalmente às características do modelo gerencial adotado. Estruturas hierárquicas e muito burocráticas, baseadas em funções e departamentos, apresentam características menos favoráveis à criação e à disseminação do conhecimento nas organizações.

Contudo, esta etapa tem importância fundamental em como a Inteligência Competitiva é percebida dentro da organização. Ter uma estratégia bem definida de disseminação dos dados coletados no processo é importante para a visibilidade do processo. Abaixo são sugeridas três frentes observadas tanto na teoria quanto na prática para realizar essa disseminação de forma eficiente:

a) Participação da área de IC: participar das discussões dos tomadores de decisão faz chegar às mãos destes os produtos de inteligência mais eficientes e melhora a visão da equipe sobre o que é importante nas decisões.

b) Decidir para quem disseminar o produto: Cabe a equipe saber a quem a Inteligência é necessária ou relevante e que tipos de decisão poderão ser tomadas com base nela.

c) Definir a frequência de disseminação: Os produtos devem ser poucos, relevantes e focados nas necessidades dos tomadores de decisão. Deve-se definir quantos, quais e com que frequência ao longo de um ano os produtos serão disseminados. É recomendado que este calendário acompanhe os eventos-chave ao longo do ano, onde é mais provável que os executivos precisem de produtos específicos de Inteligência.

#### 4.5 Diretrizes em IC

A importância da IC deixou de ser uma incógnita. Sua contribuição para as empresas esta profundamente consolidada, pelo menos no meio acadêmico e de como não é de se estranhar, nas empresas de consultoria empresarial. Porém, no meio empresarial propriamente dito, ainda pairam dúvidas quando se leva em conta a quantidade de empresas que optaram por desenvolver de maneira consolidada processos de IC.

Para Tyson (1998), o problema histórico da IC é que ela tem sido implementada, na maioria das empresas, de uma forma desorganizada, de maneira empírica, feita por dirigentes empresariais que se utilizam somente de fontes convencionais de informação.

O problema dessa abordagem de implementação está no fato que o modelo de mercado altamente dinâmico vigente, inviabiliza processos que não estejam bem sistematizados. Algumas empresas já se deram conta desta característica. Pode-se encontrar trabalhos enfocando a necessidade de implantação de um sistema de inteligência bem estruturado e sistematizado. Nesses estudos é possível notar a adoção ou não de certos procedimentos na implementação dos sistemas.

As diretrizes que serão mostradas aqui provêm, na maioria das vezes, de estudo de casos em empresas que já optaram pelo seu uso. A análise desta literatura, no entanto, mostra que não existe consenso em relação a alguns pontos, enquanto outros já foram convertidos

em paradigmas. Diante da constatação dessa grande variedade de modelos, o objetivo deste capítulo é analisar as diversas proposições, elucidando algumas ações fundamentais para o estabelecimento de um programa de IC. Abaixo foi elaborado um quadro com algumas diretrizes, que se seguidas, podem ser muito úteis na implantação de um programa de inteligência. As diretrizes estão divididas levando em conta as fases do processo de inteligência competitiva.

Fase	Diretriz	Características Observadas
PLANEJAMENTO	Apoio da alta Administração	- Ponto de partida para qualquer projeto de inteligência. - A figura do Patrocinador é essencial para o desenvolvimento do trabalho. - A alta administração precisa compreender os benefícios da IC.
	Controlar a Ambição	- Sistemas de IC não podem ser implementados de maneira muito ambicioso, mas sim, construído aos poucos. - Abordagem cíclica incremental até que se consiga um resultado de qualidade.
	Questões Éticas	- O estabelecimento de padrões éticos e jurídicos deve ser determinado já nos primeiros momentos da atividade.
COLETA	Criar uma cultura de compartilhamento	- Desenvolver uma cultura de compartilhamento e incentivar o compartilhamento promove o crescimento do sistema de IC.
	Dados não-tradicionais	- Dados de processos consolidados da empresa não gera muitas novidades em termos de conhecimento. - Devem ser utilizadas também outras formas mais criativas de se localizar informações em lugares não-tradicionais, como entrevistas, conversas, conferências e seminários;
ANÁLISE	Captura X Interpretação dos dados	- Muito esforço na captura de informação pode reduzir os esforços em interpretação dos dados
	Pessoas são o centro do processo	- Pessoas constituem a fonte de informação mais importante.
DISSEMINAÇÃO	Definir objetivo e focos	- Programa de IC não é feito para atender a todos. - Deve-se identificar os reais interessados.
	Estratégia bem definida de disseminação	- O formato de entrega deve ser claro e possuir credibilidade. - Decidir para quem disseminar o produto. - Definir a frequência de disseminação.

QUADRO 2 - Diretrizes de Inteligência Competitiva.

Fonte: Elaborado pelo Autor.

#### 4.6 Dificuldades de implementação

A implementação de um novo processo não é um evento, mas sim um processo árduo de planejamento,

implementação e implantação. Como tal exige cuidados, planos bem estruturados, investimento e apoio de todos os setores da organização. O conceito de inteligência competitiva e seus benefícios estão a algum tempo consolidados na literatura porém sua implementação prática não é uma tarefa simples.

A abordagem prática da inteligência por meio de casos de empresas de renome nacional ou mundial nos apresenta alguns erros cometidos pelas áreas de Inteligência que dificultam o sucesso total da atividade nas organizações. Abaixo é apresentado um quadro com dificuldades levantadas nos processos analisados e algumas possíveis soluções para que essas dificuldades sejam eliminadas ou minimizadas durante o processo.

Dificuldade	Motivo	Solução
Postura passiva	Falta de iniciativa ou visibilidade da área de inteligência.	O processo precisa ser difundido na organização pela própria área. Devem ser construídas redes de relacionamento e coleta de informações para antecipar tendências e ameaças.
Alertas antecipados	Equipes de IC tendem a focar quase exclusivamente a alta gerência.	Deve-se ter um objetivo principal claro, mas sem deixar passar movimentos de mercado importantes, não identificados anteriormente.
Substituir análise por síntese	Equipes de IC tendem a entregar apenas informação sintetizada sem nenhuma análise dos dados.	Conscientizar os altos diretores sobre o papel da área de IC. Esse conhecimento faz com que a equipe possa disponibilizar análises mais aprofundadas.
Usar esboços analíticos e não pensamento criativo	Mito de que análises bem-sucedidas dependem do uso de uma série de esboços analíticos.	Esboços analíticos nunca resultarão em análise de qualidade. Devem ser tão somente formas de organizar o pensamento e as informações disponíveis, de forma coerente.
Fontes primárias X Informação públicas	Falta de equilíbrio entre as duas fontes de informações, ou mesmo, foco somente nas fontes públicas.	Fontes primárias são especialmente importantes para a formulação de alertas antecipados. Esse tipo de fonte fornece dados com a melhor qualidade de detalhes que não são encontrados nas fontes públicas.
Softwares	Softwares não fazem o trabalho que é inerente ao ser humano.	A tarefa de pensar e oferecer uma análise exclusiva baseada em aspectos não exatos é função de um bom analista.
Falta de objetivos claros de Inteligência	Muitas vezes a gerência não sabe ao certo o produto final de IC que deseja.	Executivos devem definir para as equipes de Inteligência Competitiva com clareza o tipo de decisão que pretendem tomar a partir das informações obtidas.
Excesso de Informações	Facilidade de acesso e grande quantidade de informações disponíveis.	A grande quantidade de informações torna impossível às equipes de inteligência analisarem tudo. Essas devem focar no que realmente possa gerar conhecimento.

Não compartilhamento de informações	Pessoas ainda acreditam que a retenção de conhecimento é poder.	A empresa deve disponibilizar maneiras de incentivar o compartilhamento de informações.
Falta de recursos	Preocupação maior com os resultados financeiros do que no retorno que um investimento em inteligência pode trazer com o tempo.	Projetos de IC não podem ser considerados função secundária, que exigem recursos, que podem ser cortados para melhorar o resultado financeiro geral da empresa.
Gerentes não acessíveis	Altos gerentes acreditam que são capazes apenas com seus conhecimentos dominar o setor.	Derrubar por meio dos resultados de IC essa postura de que ninguém dentro da empresa é capaz de proporcionar a eles alguma novidade que possa melhorar suas tomadas de decisões.

QUADRO 3 - Dificuldades de implantação no Processo de IC.

Fonte: Elaborado pelo Autor.

#### 4.7 Lições Aprendidas

Dentre as lições aprendidas ao analisar a teoria e a prática de Inteligência Competitiva como um todo, destacam-se:

1- O processo de Inteligência é uma ferramenta poderosa na capacitação dos profissionais, melhora de processos internos, e tomada de decisões mais seguras dentro de uma organização.

2- A questão cultural tanto de funcionários como da organização é uma barreira grande para o fluxo de informação. Essa cultura não é de fácil mudança, mas é preciso primeiramente partir da empresa a iniciativa de propor uma cultura de compartilhamento de informações para que os funcionários sintam-se contagiados a fazer o mesmo.

3- As redes de compartilhamento de informações internas e externas são o mais importante meio de obtenção de informação e por isso devem ser incentivadas sempre.

4- Ter retorno do trabalho de inteligência é primordial para que a área tenha visibilidade e possa demonstrar seus resultados, funcionando como uma propaganda da área.

5- Sem adotar um papel claramente definido com metas, atores e consumidores dos produtos finais, um programa de IC não desenvolverá seu papel eficientemente, ou ainda se tornará simplesmente uma área que desenvolverá pedidos sobre demanda, dentro da organização.

## 5 Conclusões

O objetivo principal desta pesquisa era traçar um paralelo entre o que é proposto na literatura sobre inteligência competitiva e o que realmente é aplicado na prática pelas organizações. A pesquisa englobou a definição dos conceitos de inteligência competitiva, seu ciclo de desenvolvimento, os obstáculos de sua implantação, dificuldades encontradas pelas empresas e como a inteligência competitiva vem contribuindo para a melhora do processo decisório e do estabelecimento das estratégias organizacionais. Em seguida são apresentadas as considerações finais, e as considerações futuras.

### 5.1 Sobre os objetivos do trabalho

A Inteligência Competitiva é um tema com literatura abundante. A maioria das obras apresenta como foco principal o seu processo (ciclo de Inteligência Competitiva), formas e ferramentas de obtenção de conhecimento, características dos profissionais e localização da área de inteligência dentro de uma organização. São poucas as obras que tratam sobre o relacionamento desse tema com outros assuntos ligados à gestão organizacional como: Gestão do Conhecimento, Business Intelligence entre outros. O que se viu na literatura foi a intenção de diferenciar a IC destas outras áreas de gestão e não buscar a relação entre os temas. Essa visão isolada da reflete em uma visão da inteligência competitiva como disciplina isolada, quando esta é uma forma de interação de toda a organização, mostrando sua influência sobre os demais aspectos da gestão organizacional.

No que diz respeito a inovação apresentada pelos projetos de inteligência ou resultados alcançados por quem os implementou, encontra-se pouco material. Percebe-se que o assunto é de abordagem complexa, na medida em que envolve informações confidenciais. Com isso, a literatura clássica na maioria das vezes tende a discutir inovação e os resultados pelo seu aspecto mais filosófico, com poucos resultados práticos que tratem da produção da inovação e conhecimento nas organizações.

Quanto a produção científica sobre inteligência competitiva, notou-se que a conceitualização é extremamente bem tratada com boas contribuições e posicionamentos baseados em conceitos extraídos da literatura clássica, por parte dos autores. Já no que diz respeito a parte prática, estudos de casos e tentativas de implementação de processo de inteligência competitiva, não se notou muito sucesso nas iniciativas.

É praticamente inexistente a presença de trabalhos científicos que apresentem desenvolvimento feito pelo autor de todo o processo de inteligência competitiva.

Conclui-se que a maioria dos conceitos, se não em sua totalidade, são perfeitamente aplicáveis em organizações. O processo de inteligência de maneira prática segue o que é proposto na literatura, variando tão somente o número de etapas deste.

Iniciativas de inteligência estudadas nas empresas apontam que no planejamento do processo de inteligência é definido o enfoque futuro do processo todo. Fatores que apresentaram similaridade entre teoria e prática são: a importância das redes internas de contatos, do apoio por parte da empresa ao processo de troca de informações por parte dos funcionários e uma boa base tecnológica para processar essa informação.

### 5.3 Considerações Finais

Embora fosse possível verificar a validade das suposições que nortearam este trabalho, não há como afirmar o tema como encerrado, pois se percebem lacunas importantes que não foram preenchidas.

Com base nas situações observadas nos estudos teóricos e nas análises práticas dos casos estudados chegou-se a conclusões que mostraram um maior foco de atividades de inteligência como Gestão Estratégica, *Marketing* e apoio a tomada de decisão em uma organização. Contudo pouco se viu quanto à aplicação de inteligência na Gestão Estratégica da Inovação ou descoberta de novas tecnologias. Essa discussão sobre o uso da IC é recorrente no meio acadêmico, mas pouco observada nas empresas brasileiras.

A não preocupação por parte das organizações com essa abordagem da inteligência competitiva traz, na visão deste autor, prejuízos para as organizações na conquista de maior vantagem competitiva em comparação com empresas de outras partes do mundo. Já para o meio acadêmico, o prejuízo, recai em não se explorar um tema rico e oportuno para o desenvolvimento organizacional.

Conseguindo-se que as empresas e o meio acadêmico alinhem seus esforços em direção de esforços em inovação e descoberta irá alavancar as empresas, e permitir uma gestão focada na inovação, com resultados concretos em tecnologia. Se não imediatos, em um curto espaço de tempo, esses esforços serão traduzidos em vantagem competitiva e tecnológica para a empresa, culminando em uma organização, permanentemente na vanguarda mercadológica, competitiva, usuária e geradora de conhecimento inovador.

### 5.2 Trabalhos Futuros

Em trabalhos futuros pretende-se dar continuidade a temas presentes neste trabalho como:

- Proposição de um modelo de medição dos resultados qualitativos e quantitativos da contribuição da Inteligência Competitiva no processo decisório;

- Relacionar os conceitos de inteligência competitiva com outras áreas do conhecimento organizacional como, por exemplo, a Gestão do Conhecimento, apontando *gaps* ou complementos entre as duas disciplinas;
- Busca de contribuições práticas de implementações de inteligência competitiva no mercado brasileiro. Por meio de relatos e descrições de envolvidos diretos nos processos, será possível enriquecer de maneira significativa o paralelo entre teoria e prática. É de interesse que os envolvidos contribuam de maneira efetiva, se possível com textos sobre determinado conceito da inteligência, para que com isso seja possível traçar uma boa perspectiva do cenário de inteligência competitiva no Brasil.

## 6 Referências

ARAÚJO JUNIOR, Rogério Henrique de; CORMIER, Patrícia Marie Jeanne. Inteligência em *marketing*: o *marketing* de permissão como ferramenta para a fidelização de clientes. R. Bibliotecon. Brasília, Brasília, v. 23/24, n. 4, p. 527-544, 1999/2000. Edição especial.

BATTAGLIA, Maria da Glória Botelho. A inteligência competitiva modelando o sistema de informação de clientes: FINEP. Ciência da Informação, Brasília, v. 28, n. 2, p.200-214, maio/ago.1998.

BRAGA, F.; GOMES, E. Inteligência competitiva: como transformar informação em um negócio lucrativo. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

CARDOSO JUNIOR, W. F. (2003) "A Inteligência Competitiva Aplicada nas Organizações do Conhecimento como Modelo de Inteligência Empresarial Estratégica para Implementação e Gestão de Novos Negócios". Florianópolis, 2003, f.209 Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina.

GOMES, Elisabeth; BRAGA, Fabiane. Inteligência competitiva: como transformar informação em um negócio lucrativo. Rio de Janeiro: Campus, 2001. 120p. ISBN 8535209093.

FULD, Leonard. M., Administrando a Concorrência, Rio de Janeiro: Record, 1993. 2º ed.

HERRING, J. P. et al. Corporate culture as a tool for anticipating the competition. Competitive Intelligence Magazine, Alexandria, VA : Society of Competitive Intelligence Professionals, v.5, n. 4, p. 6-10, July/Aug. 2002.

KAHANER, L. Competitive Intelligence: how to gather, analyse and use information to move your business to top. New York: Touchstone, 1996. 300p

MILLER, Jerry,. O milênio da inteligência competitiva. Porto Alegre: Bookman, 2002. 293p. ISBN 8536300019. Milwaukee, WI: ASQC Quality Press, 1989.

PRESCOTT, John E.; MILLER, S. H. Inteligência competitiva na prática: técnicas e práticas bem sucedidas para conquistar mercados. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

RAMOS, Paulo de Tarso Cavalcante de S. Flexibilidade no processo de inteligência competitiva: análise baseada em técnicas multivariadas. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciência da Informação, Universidade de Brasília, 2004.

SANTOS, Neri dos (Coord.) Implantação do Núcleo de Inteligência Competitiva do Estado de Santa Catarina. Florianópolis, maio de 1998. (Projeto – versão preliminar para discussão).

SOCIETY OF COMPETITIVE INTELLIGENCE PROFESSIONALS – SCIP. **About SCIP**. Disponível em: [www.scip.org](http://www.scip.org) . Acesso em: 01/04/2010.

TARAPANOFF, Kira (Org.). Inteligência organizacional e competitiva. Brasília: Universidade de Brasília, 2001.

TEIXEIRA FILHO, Jayme. Gerenciamento conhecimento: como a empresa pode usar a memória organizacional e a inteligência competitiva no desenvolvimento de negócios. Rio de Janeiro: SENAC, 2000.

TYSON, Kirk W.M. The complete guide to competitive intelligence: gathering, analyzing and using competitive intelligence. Chicago: Kirk Tyson International, 1998.