



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS**

**ESCOLA DE CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO**

**NÚCLEO DE INFORMAÇÃO TECNOLÓGICA E GERENCIAL**

**CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO ESTRATÉGICA DA  
INFORMAÇÃO**

**NATÁLIA KAROLINE SILVA**

**Aspectos teóricos da Inteligência Competitiva**

**BELO HORIZONTE**

**2015**

**NATÁLIA KAROLINE SILVA**

**Aspectos teóricos da Inteligência Competitiva**

Monografia apresentada ao Núcleo de Informação Tecnológica e Gerencial, da Escola de Ciência da Informação, da Universidade Federal de Minas Gerais, como requisito para a obtenção do certificado de Especialista em Gestão Estratégica da Informação.

Orientadora: Profa. Terezinha de Fátima Carvalho de Souza

BELO HORIZONTE

2015

## RESUMO

As forças competitivas assim como a semelhança de equipamentos e serviços oferecidos pelos empreendimentos podem representar ameaças, principalmente às empresas que não monitoram os ambientes externo (concorrencial) e interno em busca de vantagens competitivas e maior segurança na tomada de decisão. O presente artigo tem por objetivo principal analisar as ferramentas de Inteligência Competitiva utilizadas como suporte à tomada de decisão. Este estudo, realizado por revisão narrativa da literatura permitiu compreender sua interdisciplinaridade como processo de análise de informação. Foi possível concluir que as organizações, apesar de apresentarem áreas específicas para o tratamento da informação, ainda não estão maduras o suficiente para implementar todas as etapas da Inteligência Competitiva.

**Palavras-chave:** Inteligência Competitiva.

## **ABSTRACT**

Competitive forces as well as the similarity of equipment and services offered by enterprises can pose threats, especially to companies that do not monitor the external environment (competitive) and internal seeking competitive advantages and greater security in decision making . This article is meant to examine the Competitive Intelligence tools used to support decision making. This study, by narrative review of the literature allowed to understand its interdisciplinary and process analysis information. It was concluded that organizations, despite having specific areas for the processing of information, are not yet mature enough to implement all stages of Competitive Intelligence .

**Key-words:** Competitive Intelligence.

## SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	6
2 METODOLOGIA.....	7
3 REVISÃO DE LITERATURA .....	10
3.1 Fatores críticos de sucesso.....	21
3.2 Análise SWOT .....	22
3.3 Benchmarking.....	24
3.4 Cinco Forças Competitivas de Porter .....	25
3.5 Inteligência Competitiva nas organizações .....	27
4 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	32
5 REFERÊNCIAS .....	33

## **1 INTRODUÇÃO**

Toledo (2007) apresenta a Inteligência Competitiva (IC) como o resultado de um processo que monitora os ambientes internos e externos, por meio de informações formais e informais, coletadas, processadas e disseminadas na empresa, nos níveis estratégicos e táticos, visando à efetividade de suas estratégias.

O presente trabalho visa compreender criticamente o papel da inteligência competitiva nas organizações.

Para tal foi estabelecido o objetivo de realizar revisão de literatura sobre o processo da Inteligência Competitiva e compreender criticamente o papel da inteligência competitiva nas organizações.

Para atingir os objetivos propostos adotou-se como metodologia a revisão de literatura narrativa que será apresentada a seguir.

## **2 METODOLOGIA**

A partir de Botelho (2011) apresenta-se a metodologia adotada para desenvolvimento do presente estudo.

A revisão da literatura é um primeiro passo para a construção do conhecimento científico, pois envolve a organização e a discussão de um assunto de pesquisa e assim, novas teorias podem surgir e lacunas no conhecimento existente são preenchidas.

Tudo começa com a determinação e delimitação do tema e segue com o levantamento e a pesquisa bibliográfica. A partir daí é que se organiza a revisão, que requer avaliação crítica e comparação das diversas opiniões expressadas.

Os artigos de revisão são uma forma de pesquisa que utiliza fontes de informações bibliográficas ou eletrônicas para obtenção de resultados de pesquisa de outros autores, com o objetivo de fundamentar teoricamente um determinado tema. Duas categorias de artigos de revisão são encontradas na literatura: as revisões narrativas e as revisões sistemáticas, que são amplamente utilizadas em pesquisas na área médica.

A técnica de revisão narrativa consiste em descrever o estado da arte de um assunto específico, sob o ponto de vista teórico ou contextual. Esse tipo de revisão não fornece a metodologia para a busca das referências, nem as fontes de informação utilizadas, ou os critérios usados na avaliação e seleção dos trabalhos. Constitui-se, basicamente, da análise da literatura, da interpretação e análise crítica pessoal do pesquisador. A revisão narrativa possibilita a aquisição e atualização de conhecimento sobre um determinado tema em curto período de tempo. No entanto, não possui metodologia que viabilize a reprodução dos dados e nem traz respostas quantitativas para determinados questionamentos.

A revisão bibliográfica sistemática, diferentemente da revisão narrativa, é uma revisão planejada para responder a uma pergunta específica e que utiliza métodos explícitos e sistemáticos para identificar, selecionar e avaliar

criticamente os estudos, bem como para coletar e analisar dados desses estudos incluídos na revisão.

A revisão bibliográfica sistemática é efetuada em sete passos. São eles:

1. Formulação da pergunta
2. Localização dos estudos
3. Avaliação crítica dos estudos
4. Coleta de dados
5. Análise e apresentação dos dados
6. Interpretação dos dados
7. Aprimoramento e atualização da revisão

O Quadro 1 apresenta as principais diferenças entre a revisão sistemática e a revisão narrativa.

Quadro 1: Diferenças entre revisão sistemática e revisão narrativa

<b>Itens</b>	<b>Revisão Narrativa</b>	<b>Revisão Sistemática</b>
Questão	Ampla	Específica
Fonte	Frequentemente não especificada, potencialmente com viés	Seleção baseada em critérios aplicados uniformemente
Seleção	Variável	Críteriosa e reprodutível
Avaliação	Variável	Críteriosa e reprodutível
Síntese	Qualitativa	Quantitativa
Inferências	Às vezes baseadas em resultados de pesquisa clínica	Frequentemente baseada em resultados de pesquisa clínica

Fonte: Cook, Mulrow e Raynes (1997) citado por Botelho (2011).

Figueiredo (1990) complementa dizendo que a revisão é material dos mais úteis e amplamente utilizado, desempenhando um papel importante na transferência da informação entre cientistas e seus pares, bem como facilitando a transferência da informação para os não especialistas.

As revisões de literatura preenchem dois papéis interligados:



- Função histórica – parte do desenvolvimento da ciência.
- Função de atualização – fornece aos profissionais de qualquer área, informações sobre o desenvolvimento corrente da ciência e sua literatura.

Figueiredo (1990) conclui dizendo que as publicações de revisão estão entre as mais valiosas fontes bibliográficas, porque têm forma de um ensaio bibliográfico que identifica as contribuições mais importantes à literatura de um tópico, por um período específico de tempo.

Para o presente trabalho, optou-se pelo uso da revisão narrativa, por considerá-la mais viável para atingir aos objetivos propostos no prazo disponível para a realização desse estudo.

### 3 REVISÃO DE LITERATURA

Em junho de 2013, o ex-técnico da CIA, Edward Snowden, foi acusado de espionagem por tornar públicas informações sigilosas de segurança dos Estados Unidos e revelar detalhadamente alguns dos programas de vigilância que o país usa para espionar a população americana e vários países da Europa e da América Latina, entre eles o Brasil.

Em uma entrevista publicada na Revista EXAME (2014), Snowden afirma que foi treinado como espião “no sentido tradicional da palavra” e que viveu e trabalhou como infiltrado no exterior, sob a fachada de um trabalho que, na verdade não realizava, inclusive utilizando outro nome.

Para Passos (2013) o problema da espionagem americana mostrou que o Brasil está considerando a atividade com seriedade e intensidade. Ele afirma que o país precisa ter uma visão muito mais realista de um tema tão importante no processo de vantagem competitiva, seja do país, ou das empresas. E defende que não é nenhum absurdo o que o governo americano vem desenvolvendo, afinal muitas empresas brasileiras, há anos já desenvolvem as atividades de inteligência e contraespionagem.

Starec e outros (2005) afirmam que devemos nos preocupar com a ética, pois a reputação da organização pode ser afetada caso sejam detectadas falhas éticas.

VIEIRA (2011, p. 21) comenta que:

A Inteligência Competitiva nas empresas se beneficiou grandemente de práticas e conhecimentos da inteligência militar e governamental. Muitos dos pioneiros da comunidade de inteligência empresarial são originários de várias organizações governamentais.

Marcial (2007) aponta que as práticas de *Competitive Intelligence* passaram a ser utilizadas no início da década de 1950 na Europa e Japão e em 1980 nos

EUA, chegando ao Brasil em 1990. E completa, o vocabulário “*Intelligence*” não encontra tradução nos dicionários de língua portuguesa e é comum a utilização do termo “espionagem” como sinônimo de inteligência.

Maury (1993, p. 138) baseando-se no estudo das estratégias de decisão da China Antiga, afirma que:

Seja no ataque ou na defesa, o desempenho é sempre melhor, quando são conhecidos os comportamentos mais prováveis e mais desejáveis dos atores e estabelecidos os indicadores / alertas, caracterizando que uma ação está para ser deflagrada.

Ele ressalta ainda que numa empresa, suas forças e armas comerciais, tecnológicas, financeiras e organizacionais, são orientadas para decisões, tendo a informação como matéria-prima.

A IC tem se expandido no mundo dos negócios como uma importante técnica ou ferramenta de suporte à tomada de decisão estratégica, uma vez que tem como objetivo manter os gerentes sempre bem informados sobre tudo o que está acontecendo à sua volta e que sejam relevantes para a competitividade empresarial (MILLER, 2002).

No Brasil, a técnica ganhou força especialmente a partir da década de 1990, quando algumas universidades federais começaram a colocar em seus programas de pós-graduação, disciplinas sobre IC e entidades como a Associação Brasileira dos Analistas de Inteligência Competitiva (ABRAIC) surgiram no campo empresarial com o objetivo de promover as práticas de inteligência entre as empresas brasileiras (OLIVEIRA; MELO, 2012).

Miller (2002) considera IC o processo de coletar, analisar e aplicar, legalmente e eticamente, informações sobre as condições competitivas dos concorrentes, como capacidades (forças e fraquezas) e intenções, além das forças ambientais ou gerais que possam ter alguma importância para a tomada de decisão estratégica e planejamento competitivo.

Por fim, para a Associação Brasileira dos Analistas de Inteligência Competitiva (ABRAIC) a IC é um processo informacional proativo que conduz às organizações a uma melhor tomada de decisão, estratégica ou operacional.

Para a associação, os esforços de inteligência realizados devem permitir a descoberta das forças que regem os negócios, a redução dos riscos envolvidos no processo decisório estratégico e o condicionamento dos tomadores de decisão a agirem antecipadamente, além da proteção do conhecimento gerado, também chamado na literatura de contra inteligência (ABRAIC, 2014; Miller, 2002).

Fuld (2007) complementa dizendo que os gestores empregam noções equivocadas a respeito de IC como, por exemplo, que é impossível desenvolver profundos *insights* sobre o concorrente sem cometer um ato ilegal.

Roedel (2005) apresenta de um modo geral, as fases da IC:

- Planejamento e coordenação: aqueles que tomam decisões estratégicas na empresa definem, através de entrevista, as necessidades de informação e apontam os fatores críticos de sucesso.

Starec e outros (2005) apontam que as principais dificuldades nessa etapa são falta de agenda dos executivos e falta de preparo dos entrevistadores.

- Coleta, processamento e armazenamento: o analista de informação identifica as fontes que tenham confiabilidade, processa (extrai, organiza, classifica) e armazena as informações formais ou informais pertinentes

Starec e outros (2005) apontam novamente as principais dificuldades nessa etapa: validação da confiabilidade das fontes e falta de recursos financeiros para adquirir determinadas bases de dados.

- Análise, validação e formatação dos produtos: especialistas nos temas em foco validam e complementam a informação que irão orientar a tomada de decisões.

Starec e outros (2005) chamam essa fase de “gerador de inteligência” porque é, nesse momento, que as informações coletadas são avaliadas de forma completa e confiável. Eles complementam dizendo que “por mais automatizado que seja o processo, apenas o raciocínio humano é capaz de avaliar a real relevância e credibilidade das informações e agregar valor à sua formatação final” (p.115).

- Disseminação e utilização: o analista de informação define os mecanismos de apresentação dos produtos de IC.

A palavra chave dessa etapa é “convencimento” porque é preciso usar a linguagem adequada e manter uma periodicidade que dará crédito ao sistema de IC. (STAREC e outros, 2005)

Eles acrescentam ainda uma quinta etapa denominada Avaliação. Nesse ponto, a eficiência do sistema criado é avaliada pelo tomador de decisões. Eles justificam que parar o sistema na disseminação, terá dado à organização apenas informação uma vez que a inteligência só acontece quando os resultados são aplicados nas ações da organização. É nessa fase que se avalia, mesmo que empiricamente, se houve ou não retorno financeiro do sistema de inteligência.

Roedel (2005) ainda afirma que todo esse processo só se consolida e se transforma em inteligência se os resultados são utilizados para a tomada de decisão. Caso contrário, a empresa estará apenas adquirindo conhecimento.

Fuld (2007), por outro lado, afirma que o primeiro alicerce da inteligência competitiva é a habilidade de encontrar a correta informação a respeito da competitividade.

Há ainda quem defenda que a principal etapa do processo de IC é o planejamento de todo o processo (Miller, 2002).

Drucker (1990) citado por Davenport (1998, p.43) afirma que:

antes de conhecer qualquer tarefa, temos de aprender a fazer a pergunta: De que tipo de

informação necessito, sob que forma e quando? [...] As perguntas seguintes que as pessoas precisam aprender a fazer são: a quem devo que tipo de informação? Quando e onde?

A informação é um recurso fundamental para as organizações e é vista como um elemento decisivo, que pode determinar o êxito ou fracasso de um empreendimento. Contudo, dar a ela um tratamento eficaz depende da forma como é administrada e, quão bem definidos estão, os conceitos e regras para sua utilização.

Muitas organizações têm dados em abundância, mas são limitadas na extração e apresentação de fatos que realmente supram as necessidades do tomador de decisão.

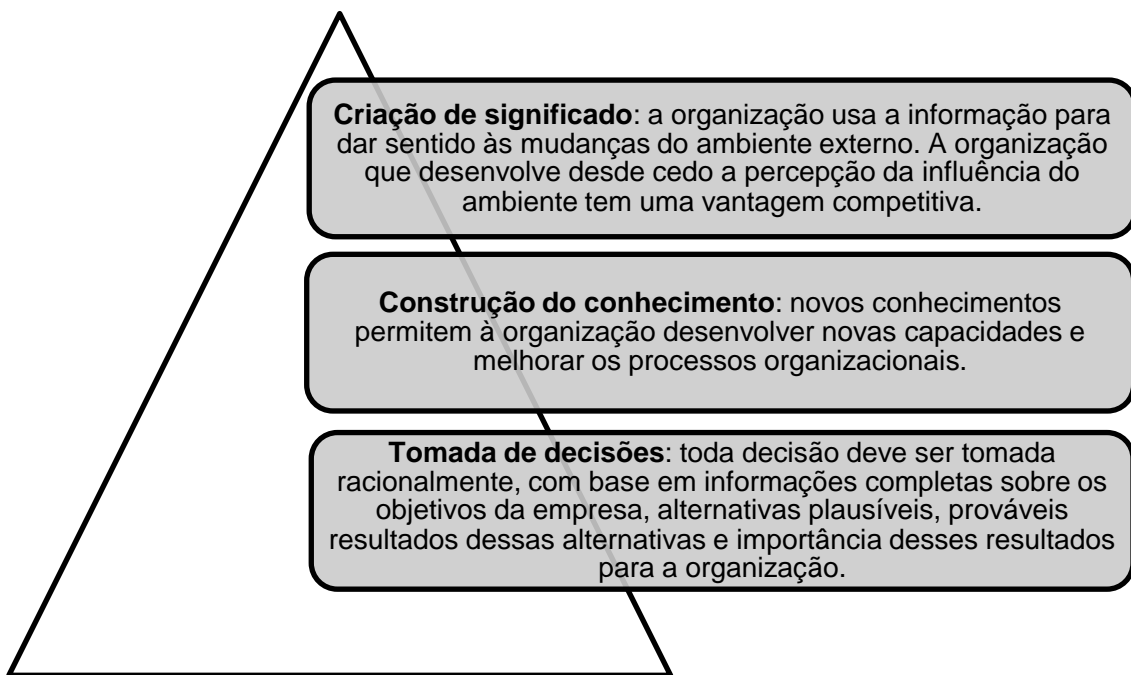
Freitas (1993, p.33) comenta que o tratamento da informação pela organização pode ser categorizado como a “função informacional da empresa” e acredita que “este processo é cada vez mais vital para a empresa e deve ser controlado como todos os outros setores”. Sendo assim, a organização necessita identificar onde encontrar as informações relevantes para o seu processo.

Davenport (1998) lembra que é preciso entender o ambiente informacional em sua totalidade e que apenas investimentos em novas tecnologias para resolver questões de gerenciamento de informações não são suficientes. Por isso, defende a ecologia da informação com quatro atributos-chave:

- Integração dos diversos tipos de informação
- Reconhecimento de mudanças evolutivas
- Ênfase na observação e na descrição
- Ênfase no comportamento pessoal e informacional

Em vez de se concentrar na tecnologia, a ecologia da informação baseia-se na maneira como as pessoas criam, distribuem, compreendem e usam a informação.

Choo (2003) destaca três arenas distintas, onde a criação e o uso da informação desempenham um papel estratégico no crescimento e na capacidade de adaptação das organizações (Figura 1).



**Figura 1:** Três arenas da criação e uso da informação (Adaptado de Choo, 2003)

Para Oliveira e Melo (2012) as relações desenvolvidas entre produtores e consumidores da IC nem sempre acontecem de maneira harmoniosa e objetiva, uma vez que diferenças de percepções, necessidades temporais e objetivos funcionais podem contribuir para o aumento da complexidade da mesma.

É comum encontrar a terminologia monitoramento ambiental para o processo de IC. O monitoramento ambiental relaciona-se ao processo de coleta, tratamento e disseminação da informação captada no ambiente externo para tomada de decisões.

Tarapanoff (2001, p.33) diz que: “a inteligência do negócio é a monitoração de informação sobre negócios e mercado”.

Vieira (1999) apresenta o fluxo de monitoramento ambiental (Figura 4) levando em conta que a informação é um bem valioso, não distribuído de forma uniforme entre todos e assim potencializa decisões, orienta ações e modifica atitudes e comportamentos. O monitoramento ambiental pode significar vantagem competitiva promovida pela identificação antecipada de oportunidades e ameaças, sendo considerado instrumento estratégico capaz de contribuir para a competitividade.

Carvalho (1998) afirma que, ao identificar as necessidades de informação que auxiliam na tomada de decisão é preciso determinar os eventos que serão monitorados e criar os indicadores que serão coletados. As fontes de informação devem ser avaliadas com frequência para garantir que estejam sempre alinhadas com a necessidade da organização. Pode-se fazer uso da tecnologia da informação para se estruturar e organizar a informação conforme os interesses da organização.



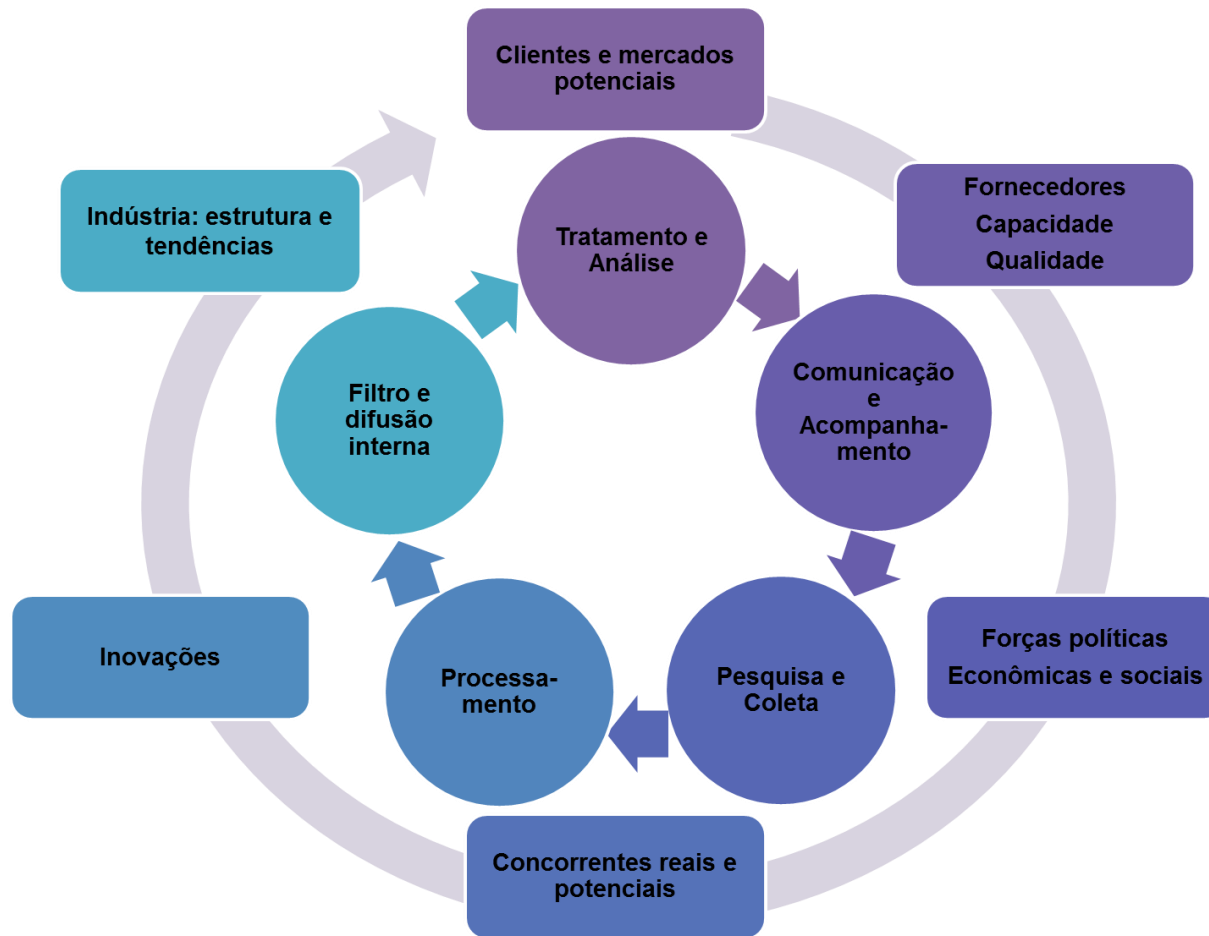


Figura 2: Fluxo de monitoramento ambiental. Adaptado de Vieira (1999)

Degent (1986) apresenta um fluxo muito semelhante ao da Figura 2 e descreve as principais fases do ciclo como:

- Gerenciamento: define as necessidades de informação, suas fontes e prioridades visando evitar que os executivos sejam bombardeados por dados irrelevantes.
- Coleta: consiste em entender o ambiente a procura de indicadores que ajudem os executivos na tomada de decisão. Pode ser do tipo vigilância que se caracteriza pela exploração passiva do ambiente sem foco em nenhum aspecto específico para identificação de sinais de mudança e pesquisa quando se explora ativamente algum ponto específico do ambiente que já se espera que tenha impacto sobre a empresa.
- Avaliação: Fase em que os dados obtidos são estudados para verificar sua relevância, urgência, confiabilidade das fontes e precisão. Também é nesse ponto do ciclo que os dados são interpretados e consolidados de maneira que possam ser transformados em informações gerenciais.
- Divulgação: nesse momento, deve-se avaliar quem são os executivos para os quais essa informação também é relevante e distribuí-la de forma sistemática e no momento oportuno evitando um turbilhão de informações que não serão usadas.

Vieira (1999) reforça a importância da qualidade dos dados (correção, padronização, consistência) como base para análise de informações, podendo-se afirmar que a inteligência competitiva fundamenta-se na organização da informação.

Degent (1986) lista as principais variáveis para o monitoramento do ambiente externo no Quadro 2.

Quadro 2: Principais variáveis para avaliação do ambiente externo de negócios

Ambiente externo	Principais variáveis
Competidores	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participação no mercado (segmentos e clientes)</li> <li>• Estratégia de marketing</li> <li>• Atividades de pesquisa e desenvolvimento</li> <li>• Novos projetos, expansões, alienações e aquisições</li> <li>• Composição de custos e preços</li> <li>• Resultados financeiros, tendências e posição relativa</li> <li>• Capacidade gerencial</li> </ul>
Clientes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Razões por que são clientes</li> <li>• Processo de escolha e de compra</li> <li>• Utilização dos produtos ou serviços</li> <li>• Segmentação do mercado</li> <li>• Perfil sócio-econômico por segmento</li> <li>• Distribuição geográfica por segmento</li> </ul>
Tecnologia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evolução de tecnologia dos produtos ou serviços</li> <li>• Possíveis tendências e substituição</li> <li>• Tendências ecológicas</li> <li>• Incentivos governamentais à pesquisa</li> <li>• Mudanças sócio-econômicas</li> <li>• Projetos de pesquisa</li> </ul>
Políticas governamentais	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prioridades governamentais</li> <li>• Política energética e ecológica</li> <li>• Política econômica</li> <li>• Política de investimento e financiamento</li> <li>• Projetos aprovados pelo CDI</li> </ul>
Situação geopolítica	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evolução política e econômica dos principais países</li> <li>• Fontes de energia e matérias-primas</li> <li>• Tendências dos grandes mercados consumidores</li> </ul>
Fatores socioeconômicos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evolução dos preços e do poder aquisitivo</li> <li>• Mudanças nos hábitos do consumo</li> <li>• Indicadores de conjuntura</li> <li>• Tendência da inflação</li> <li>• Orçamento monetário e balanço de pagamentos</li> <li>• Deslocamentos urbanos</li> </ul>

Ambiente externo	Principais variáveis
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tendência dos custos da mão-de-obra e das matérias-primas</li> <li>• Ação sindical</li> </ul>

**Fonte:** Adaptado de Degent (1986, p.77)

Vieira (1999) ressalta a importância da capacitação básica e treinamento específico da equipe e sugere que a cultura desse ciclo de monitoramento seja iniciada a partir daqueles que alimentam as bases de dados e chegue aos usuários finais (executivos e gestores).

Ela cita ainda, a importância da produção de softwares mais amigáveis, que sejam autoexplicativos, fáceis de usar e que em um único software o analista de informações encontre as ferramentas básicas de depuração e análise diminuindo o esforço e tempo investidos.

Degent (1986) conclui seu trabalho dizendo que a prática desse ciclo de monitoramento é muito complexa pela característica não estruturada das decisões estratégicas, a dificuldade em categorizar as informações em relevantes ou não e priorizá-las e, principalmente, o fato dos executivos confiarem mais em suas fontes informais e não sistêmicas.

O processo de IC pode contar, principalmente, com as seguintes ferramentas ou métodos de análise: Fatores Críticos de Sucesso, Matriz SWOT, Benchmarking e Modelo das Cinco Forças de Porter. As ferramentas, bem como suas definições são apresentadas abaixo:

### **3.1 Fatores críticos de sucesso**

A partir de Colauto e outros (2004) apresenta-se a definição de Fatores Críticos de Sucesso (FCS).

Os FCS são apresentados como elementos determinantes para o melhor desempenho organizacional. Se a organização os identificar e conseguir incorporá-los ao planejamento estratégico e aos sistemas de informação, eles passam a complementar as atividades de análise competitiva.

Considera-se que uma das contribuições dos fatores críticos de sucesso é subsidiar as informações de caráter estratégico, e essas informações ganham importância quando alinhadas aos objetivos institucionais.

O método tem sido aplicado, especialmente, para:

- a) definir as necessidades de informações gerenciais;
- b) mapear as características exclusivas de uma organização;
- c) auxiliar na definição das habilidades, tecnologias e conhecimentos essenciais (competências essenciais).

Os FCS podem ser extraídos do plano estratégico e utilizados para direcionar a coleta e análise de dados. Desse modo, segmenta e caracteriza-os em:

- a) ambientais;
- b) empresariais;
- c) organizacionais; e
- d) setoriais.

Os ambientais são aqueles que influenciam, de alguma forma, todos os negócios. Como exemplo, fatores econômicos, reguladores e políticos que impactam o mercado. Embora o nível de controle que o negócio tenha sobre

esses fatores seja reduzido, em alguns casos, seu impacto pode ser substancial.

Os empresariais são comuns a todas as organizações. Para exemplificar, tem-se o processo de recrutamento, contratação e capacitação de pessoas, ou a eficiência geral e o controle de custos das organizações.

Os fatores organizacionais definem, em última análise, uma identidade relacionada ao empreendimento em particular, ou seja, aplicam-se a um determinado setor – por exemplo, o projeto de arquitetura para uma determinada organização.

Os setoriais são relativos aos mercados que estão sendo servidos ou os fatores específicos relativos às organizações naqueles mercados. Um FCS setorial poderia ser a competição por custos, qualidade, flexibilidade ou tempo de reação.

### **3.2 Análise SWOT**

Dantas e Melo (2008) apresentam a análise SWOT como um sistema simples utilizado para posicionar ou verificar a posição estratégica da empresa ou, neste caso, de segmento, no ambiente em questão. É uma sigla oriunda do inglês formada pelas iniciais de Forças (Strengths), Fraquezas (Weaknesses), Oportunidades (Opportunities) e Ameaças (Threats). Sua autoria é creditada a dois professores da Harvard Business School: Kenneth Andrews e Roland Christense.

Starec e outros (2005) apresentam a análise SWOT como uma técnica para análise da capacidade interna da organização e sua posição em relação aos concorrentes.

Miller (2002, p.116) diz que “o primeiro passo para o bom estudo do tipo SWOT é colher e absorver informação secundária sobre a empresa que se está analisando e sobre o setor econômico que integra”.

Colauto e outros (2004) dizem que a organização pode assegurar maior competitividade ao identificar eventos considerados pouco relevantes, transformando-os em oportunidades.

É importante observar os pequenos sinais que a concorrência, o cliente e os demais interlocutores do processo organizacional emitem para auxiliar efetivamente o processo de tomada de decisão.

Miller (2002) diz que a análise SWOT é útil para tentar prever a estratégia futura de um concorrente.

Fuld (2007) diz que o monitoramento é a tarefa de observar as oportunidades e ameaças competitivas atuais e que a previsão é enxergar um futuro que talvez ainda não exista.

A Figura 2 apresenta a maneira como tradicionalmente uma matriz SWOT é construída.

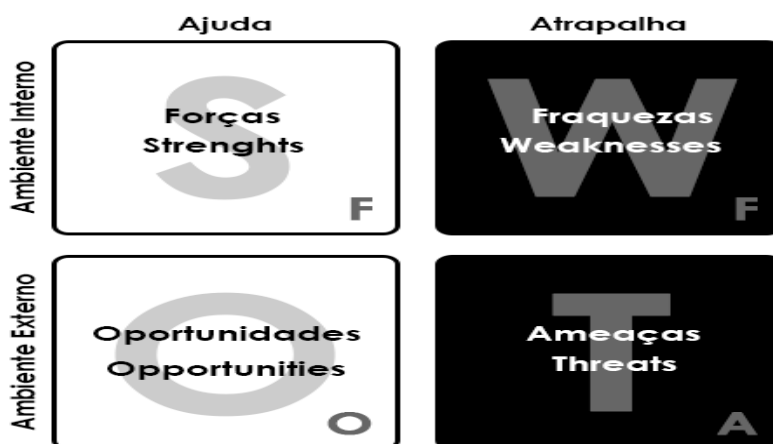


Figura 3: Matriz SWOT

Dantas e Melo (2008) dizem que o ambiente interno pode ser controlado pelos dirigentes da empresa, uma vez que ele é resultado das estratégias de atuação definidas pelos próprios membros da organização. Desta forma, durante a análise, quando for percebido um ponto forte, ele deve ser ressaltado ao máximo; e quando for percebido um ponto fraco, a organização deve agir para controlá-lo ou, pelo menos, minimizar seu efeito. Já o ambiente externo está totalmente fora do controle da organização. Mas, apesar de não poder controlá-

lo, a empresa deve conhecê-lo e monitorá-lo com frequência, de forma a aproveitar as oportunidades e evitar as ameaças.

### **3.3 Benchmarking**

A partir de Azevedo (2001) apresenta-se a definição de Benchmarking.

Primeiramente, é preciso saber diferenciar Benchmarking e Benchmarks, pois apresentam significados completamente diferentes. Benchmarks são medidas de desempenho: Quanto? Velocidade? Acima? Abaixo? Já Benchmarking é ação - descobrindo as práticas responsáveis pelo alto desempenho, entendendo como essas práticas são utilizadas, e adaptando e aplicando na sua organização; benchmarking permite uma melhoria real.

Existem pelo menos quatro tipos clássicos de Benchmarking:

- Benchmarking Interno: é estruturado para ser aplicado nas empresas que apresentam funções semelhantes e em diferentes unidades da organização.
- Benchmarking Competitivo: é aquele focado nas organizações que disputam o mesmo mercado, sendo concorrentes diretos em produtos e/ou serviços. Destaca-se como grande vantagem, a observação sobre o que a concorrência está fazendo e/ou desenvolvendo.
- Benchmarking Funcional: é a investigação do desempenho de uma determinada função específica. Como exemplos, cita-se: atendimento a clientes, administração de folhas de pagamento, faturamento, embalagem, solda, e outras atividades.
- Benchmarking Genérico: revela as melhores das melhores práticas, resultando em paradigmas que potencializam a reestruturação das organizações.

A realização do benchmarking passa por cinco fases genéricas, definidas como:



- Planejamento: nesta fase é o trabalho é fundamentado na resposta das seguintes perguntas: O que deve ser usado como marco de referência? Com quem ou o que iremos comparar? Como serão coletados os dados?
- Análise: esta fase é caracterizada pela coleta e análise dos dados, como também pelo levantamento dos pontos fortes e fracos da organização. É importante se perguntar: Os parceiros de benchmarking são melhores? Por quê? Quanto? Quais as melhores práticas desenvolvidas? Como as práticas deles podem ser incorporadas e/ou adaptadas?
- Integração: esta fase busca incorporar através de um planejamento as novas práticas levantadas ou descobertas pelo benchmarking às práticas desenvolvidas pela organização.
- Ação: é a fase da implementação das novas práticas através da conversão em ações específicas. Nesta fase busca-se planejar e desenvolver um processo de medições para realizar os ajustes de acordo com as necessidades da organização.
- Maturidade: esta fase é caracterizada quando as melhores práticas do benchmarking estiverem incorporadas aos processos da organização tornando-a competitiva e, também, quando o benchmarking passa a fazer parte do processo de gestão da própria organização.

### **3.4 Cinco Forças Competitivas de Porter**

A concorrência em uma indústria tem raízes em sua estrutura econômica básica e vai além do comportamento dos concorrentes. O maior objetivo de qualquer empresa é ter uma forte posição competitiva, elevar barreiras à entrada de novos competidores, ter um perfil maior e melhor do que seus concorrentes; aumentar o poder de barganha em relação aos fornecedores e intermediários e ter uma alta participação no seu segmento de mercado, ou seja, as empresas buscam criar para os seus produtos ou serviços vantagens que possam ser observadas pelos consumidores.

Starec e outros (2005) dizem que o modelo das cinco forças de Porter auxilia na análise do ambiente competitivo. Auxilia na identificação da vantagem

potencial de um setor, verificando suas forças e antecipando proativamente mudanças na sua estrutura.

Segundo Porter (1999) citado por Costa e outros (2007), o grau da concorrência em uma indústria depende de cinco forças básicas conforme Figura 3:



Figura 4: Modelo das Cinco Forças de Porter.

- A rivalidade entre os concorrentes existentes; a ameaça de novos entrantes traz novas capacidades, o desejo de ganhar participação no mercado e, em geral, recursos substanciais. As empresas se diversificam através de aquisições sacudindo o mercado;
- A seriedade da ameaça, que depende da expectativa dos entrantes em relação às barreiras existentes e a reação dos concorrentes;
- O poder de negociação dos compradores, que podem promover a disputa dos concorrentes;
- A ameaça de produtos ou serviços substitutos. Do ponto de vista estratégico, exigem maior atenção, sujeitos a tendência/preço-desempenho em relação aos produtos do setor. Os produtos substitutos logo entram em cena e se alguns acontecimentos aumentam a competição no setor provoca uma redução no preço ou melhoria no desempenho;

- O poder de negociação dos fornecedores, pois eles são capazes de exercer o poder de negociação sobre os participantes de um setor através da elevação de preço ou da redução da qualidade dos bens e serviços.

O conjunto dessas forças determina o potencial de lucro final na indústria. Como nem todas têm o mesmo potencial, as forças podem ser intensas em algumas e relativamente moderadas em outras. As forças mais conceituadas predominam e tornam-se fundamentais para a formulação de novas estratégias.

### **3.5 Inteligência Competitiva nas organizações**

Nassif e outros (2008) afirmam que descrever casos práticos de IC é muito importante, principalmente para o desenvolvimento do ensino e pesquisa do tema no Brasil.

Miller (2002) relata que em 1995 ele realizou um estudo sobre o status da IC nos Estados Unidos. Ele entrevistou profissionais de 63 empresas de vários setores e dividiu os resultados em três grupos conforme a frequência que os profissionais realizavam a função de inteligência e o número de recursos utilizados no processo.

- Categoria Robusta: composta por 14 empresas dos setores alimentícios, farmacêuticos, telecomunicações e computadores. Tais empresas aumentaram o número de usuários de inteligência no período de 1985 a 1993 e consideravam a IC como fator decisório para ajudá-las a recuperar a fatia de mercado que hipoteticamente perderam. Confiavam nas tecnologias de informação para disponibilizar seus produtos de informação.
- Categoria fraca: composta por 13 empresas de diversos setores. Algumas empresas não consideravam a IC importante porque eram de setores estáveis do processo econômico. Em outros casos, os gerentes que defendiam as atividades de IC haviam saído da empresa e por fim,

havia empresas que dispunham de apenas um profissional responsável por todo o processo de IC que assim, enfrentava muitas dificuldades.

- Categoria transição: composta por 36 empresas de variados setores (defesa, aeroespacial, transporte e automotivo). Os gerentes procuravam um lugar para alocar o processo e passaram a utilizar os relatórios de inteligência nas tomadas de decisão.

Quinello e Nicoletti (2005) apresentam o resultado de uma pesquisa qualitativa exploratória realizada com 12 especialistas da área de manutenção industrial de empresas do segmento químico, logístico, automobilístico e prestadores de serviços especializados do Estado de São Paulo.

Os resultados mostraram que os departamentos de manutenção não possuem uma Inteligência Competitiva organizada e formalizada. Os canais para captação das informações muitas vezes existem e estão disponibilizados, mas não são utilizados de forma sistemática e alinhados aos objetivos da empresa.

Nassif e outros (2008) em seu estudo apresentam duas instituições brasileiras localizadas em Belo Horizonte e de áreas de atuação diferentes: financeira e energia. Na primeira, a atividade de IC está institucionalizada e na segunda, é parte do planejamento estratégico.

As duas empresas apresentam ações personalizadas em diversas etapas do ciclo de IC, a saber: definição de interesses informacionais, obtenção e análise dos dados importantes para a organização e apresentação dos resultados para uso da organização.

Nesse estudo, devido ao limite de tempo, não foi possível traçar o perfil dos profissionais envolvidos nas atividades de IC e tampouco, identificar mecanismos de registro e segurança de informação e de possíveis atividades de contrainteligência existentes.

Para nos ajudar no entendimento dos estudos de IC nas organizações, apresenta-se, na Figura 6, os níveis de maturidade em uso da IC proposto por Rodrigues e Riccardi (2007) citado por Rodrigues e outros (2014).

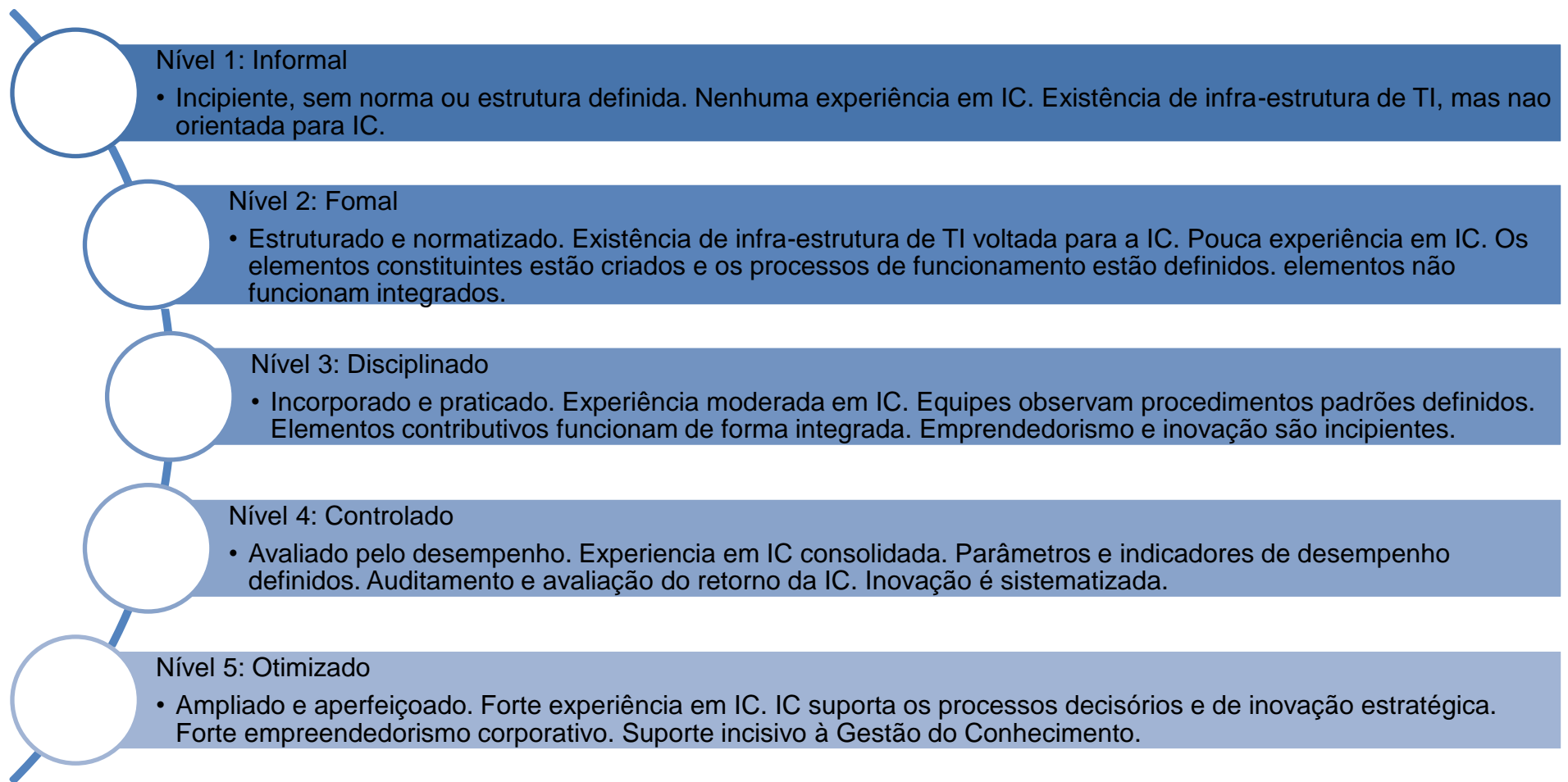


Figura 5: Níveis de maturidade em uso da Inteligência Competitiva

Fonte: Rodrigues e Riccardi (2007, p.138) citado por Rodrigues e outros (2014, p.131)

Rodrigues e outros (2011) realizaram uma pesquisa de caráter exploratório que visou identificar dados quantitativos e qualitativos a respeito da Inteligência Competitiva em empresas com sede no Brasil. Para seleção amostral utilizou o Guia Exame das Maiores e Melhores empresas de 2014 que listava 500 organizações brasileiras. Desse total, apresentaram em seu trabalho resultado de 55 empresas sendo 54% do ramo industrial.

Eles concluem que:

- As empresas pesquisadas estão ainda no primeiro estágio de maturidade com relação às atividades de IC, 89% disseram que não possuíam IC ou que as atividades existiam de forma não estruturada formalmente.
- O principal motivo apontado para uso da IC foi a hipercompetição e objetivos estratégicos específicos, uma visão restrita à essência do negócio, sem preocupação aparente com outros fundamentos da IC, como a construção de capacidades especiais ou sua contribuição à adição de valor ao portfólio de produtos.
- A IC é ainda muito utilizada no nível tático e operacional de seus próprios processos, isto é, de coletar, processar e distribuir informações. O tipo de análise da informação, voltada praticamente só para avaliação de cenários, sem muita preocupação com benchmarking, com a análise SWOT, indica uma não percepção, pelas empresas respondentes, das funções ampliadas da IC.
- As questões contributivas à formulação das estratégias corporativas, como informações científicas e tecnológicas, que substanciam as competências essenciais e suportam o desenvolvimento das capacidades especiais, origem das vantagens competitivas, não são ainda objeto das atividades da IC nas empresas pesquisadas, sediadas no Brasil.

Rodrigues e outros (2014) realizaram seu estudo com uma instituição financeira de um país emergente visando identificar o nível de maturidade das atividades de IC. Para tanto, foram pesquisadas quatro diferentes áreas da

empresa: Comunicação e Marketing, Segurança Empresarial, Relações Internacionais e Gestão de Riscos de Ativos.

Eles puderam concluir que a Inteligência Competitiva apresenta-se estruturalmente dispersa e não unificada na organização pelo fato de observarem níveis de maturidade diferentes nas áreas pesquisadas.

Duas áreas apresentaram Nível 1 (Área de Comunicação e de Marketing e Gestão de Riscos de Ativos) uma vez que suas informações servem tipicamente a interesses táticos, das várias gerências e, principalmente, como instrumento de orientação das campanhas de comunicação e marketing da organização. As áreas de Segurança Empresarial e Relações Internacionais foram categorizadas como nível 2. Nenhuma delas sequer se aproximou do Nível 5.

#### **4 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Pode-se concluir que a atividade de Inteligência Competitiva é interdisciplinar, ou seja, é resultado da união de inúmeras disciplinas com o objetivo de analisar, entender e explicar um determinado problema, cada uma sob a ótica relativa à sua área do conhecimento.

A Inteligência Competitiva consolida-se como processo de análise de informação complexo e abrangente que, aplicado de maneira correta e periódica, garante às organizações vantagens competitivas.

No entanto, revisando a literatura de aplicação das atividades de IC nas organizações, pode-se perceber que as empresas ainda não estão maduras o suficiente para implementar o processo completo de IC em sua cultura organizacional.



## 5 REFERÊNCIAS

ABRAIC - Associação Brasileira dos Analistas de Inteligência Competitiva. Disponível em: <<http://www.abraic.org.br>>. Acesso em: 01 jun. 2014.

AZEVEDO, L. A. **Benchmarking para Instituições de Educação Tecnológica: ferramenta para a competitividade**. UFSC, Florianópolis, 2001.

BOTELHO, L. L. R. *et al*, O método da revisão integrativa nos estudos organizacionais. **Gestão e Sociedade**, Belo Horizonte, v. 5, n. 11, p. 121-136, mai/ago 2011.

CARVALHO, A. M. A. **Monitoração do ambiente externo de negócios**: um estudo de caso. Escola de Biblioteconomia, UFMG, Belo Horizonte, v. 3, n. 2, 143 p., 1998.

CHOO, C. W. **A organização do conhecimento**: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. São Paulo: Senac, 2003. 426p.

COOK, D. J.; MULROW, C. D. RAYNES, R. B. Systematic reviews: synthesis of best evidence for clinical decisions. **Annals of Internal Medicine**, Philadelphia, v. 126, n. 5, p. 376-380, mar. 1997.

COSTA, A. C. R. *et al*, **As Forças de Porter aplicadas à formulação da estratégia competitiva**. João Pessoa, 2007.

DANTAS, N. G. S.; MELO, R. S. O método de análise SWOT como ferramenta para promover o diagnóstico turístico de um local: o caso do município de Itabaiana / PB. **Caderno Virtual de Turismo**. Vol. 8, N° 1. 2008.

DAVENPORT, T. H. **Ecologia da Informação**: por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação. São Paulo: Futura, 1998.

DEGENT, R. J. A importância estratégica e o funcionamento do serviço de inteligência empresarial. **Revista de Administração de Empresas**, Rio de Janeiro, v. 26, n. 1, p. 77-83, 1986.

EXAME. **Mundo**. 2014. Disponível em: <http://exame.abril.com.br/mundo/noticias/snowden-revela-que-espionava-em-todos-os-niveis>. Acesso em: 01 jun 2014.

FIGUEIREDO, N. Da importância dos artigos de revisão da literatura. **Revista Brasileira de Biblioteconomia e Documentação**, São Paulo, v. 23, n. 1/4, p. 131-135, jan./dez. 1990.

FREITAS, H. M. R. **A informação como ferramenta gerencial**. Porto Alegre: Ortiz, 1993. 355p.

FULD, L.M. **Inteligência competitiva**: como se manter à frente dos movimentos da concorrência e do mercado. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

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

- MILLER, J.P. **O milênio da Inteligência Competitiva**. Porto Alegre: Bookman, 2002.
- NASSIF, M. E.; RIBEIRO, C. E.; CAIXETA, M. L. Inteligência Competitiva: o relato de dois casos brasileiros. **Informação & Informação**, Londrina, v. 13, n. esp., p.107-122, 2008.
- OLIVEIRA, P. H.; MELO, S. C. O. A etapa de planejamento no processo de inteligência competitiva: desafios e algumas reflexões. **Revista Inteligência Competitiva**, São Paulo, v. 2, n. 3, p. 1-14, jul./set. 2012.
- PASSOS, A. Inteligência competitiva nas empresas brasileiras. **Revista Inteligência Competitiva**, São Paulo, v. 3, n. 2, p. 54-57, abr./jun., 2013.
- QUINELLO, R.; NICOLETTI, J. R. Inteligência Competitiva nos Departamentos de Manutenção Industrial no Brasil. **Revista de Gestão da Tecnologia e Sistemas de Informação**, São Paulo, v. 2, n. 1p. 21-37, 2005.
- RODRIGUES, L. C.; RISCAROLLI, V.; ALMEIDA, M. I. R., **Revista de Inteligência Competitiva**, São Paulo, v. 1, n.1, p. 63-85, abr./jun. 2011.
- RODRIGUES, L. C.; SIERRA, J. C. V.; RECHZIEGEL, W. Maturidade organizacional em inteligência competitiva – o caso de uma instituição financeira brasileira. **Revista de Ciências da Administração**, v.16, n.38, p. 126-139, abr. 2014.
- ROEDEL, D. **Estratégia e Inteligência Competitiva**. Gestão Estratégica da Informação e Inteligência Competitiva. São Paulo: Saraiva, 2005.
- STAREC, C. *et al (Org.)*, **Gestão estratégica da informação e inteligência competitiva**. São Paulo: Saraiva, 2005.
- TARAPANOFF, K. Referencial teórico: introdução. In:\_\_\_\_\_. **Inteligência organizacional e competitiva**. Brasília: UnB, 2001. p. 33-49.
- TOLEDO, L.A.;TOLEDO,L.A. Sistemas de Inteligência Competitiva: um estudo de caso no setor de Telecomunicação. **Revista FAE**, Curitiba, v.10, n.1, p.1–18, jan./jun., 2007.
- VIEIRA, S. F. A.; SILVA, A. P. Legitimando a inteligência competitiva no Brasil: reflexões e encaminhamentos. **Revista Inteligência Competitiva**, São Paulo, v.1, n.1, p. 19-39, abr./jun. 2011.
- VIEIRA, A. S. 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, mai./ago. 1999.
- COLAUTO, R. D. *et al*. Os fatores críticos de sucesso como suporte ao sistema de Inteligência Competitiva: o caso de uma empresa brasileira. **Revista De Administração Mackenzie**, Santa Catarina, n. 2, p. 119-146, out. 2004.